

CENTRALRETAIL



# STRENGTH & RESILIENCE



แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี | รายงานประจำปี 2563 (แบบ 56-1 One-Report)

# สารบัญ

วิสัยทัศน์และพันธกิจ หลักการ และจุดมุ่งหมายหลัก	2
ค่านิยมองค์กร	3
Central Retail Ecosystem	4
ข้อมูลสำคัญทางการเงิน	8
สารจากประธานกรรมการ	10
สารจากประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	11
คณะกรรมการบริษัท	12
คณะผู้บริหาร	13
รางวัลและการได้รับการยอมรับ	14

## ส่วนที่ 01 การประกอบธุรกิจและผลการดำเนินงาน

1 โครงสร้างและการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท	17
2 การบริหารจัดการความเสี่ยง	115
3 การขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อความยั่งยืน	126
4 การวิเคราะห์และคำอธิบายของฝ่ายจัดการ (Management Discussion and Analysis: MD&A)	160
5 ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น	181

## ส่วนที่ 02 การกำกับดูแลกิจการ

6 นโยบายการกำกับดูแลกิจการ	208
7 โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ และข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับคณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อย ผู้บริหาร พนักงานและอื่น ๆ	225
8 รายงานผลการดำเนินงานสำคัญด้านการกำกับดูแลกิจการ	260
9 การควบคุมภายในและรายการระหว่างกัน	283

## ส่วนที่ 03 งบการเงิน

### เอกสารแนบ

#### เอกสารแนบ 1 412

รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจควบคุม ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบสูงสุดในสายงานบัญชีและการเงิน ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบโดยตรงในการควบคุมดูแลการทำบัญชี เลขาธุรการบริษัท และตัวแทนติดต่อประสานงานกรณีเป็นบริษัทต่างประเทศ

#### เอกสารแนบ 2 450

รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการของบริษัทย่อย

#### เอกสารแนบ 3 453

รายละเอียดเกี่ยวกับหัวหน้างานตรวจสอบภายใน และหัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัท

#### เอกสารแนบ 4 455

ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ และรายละเอียดเกี่ยวกับรายการประเมินราคาทรัพย์สิน

#### เอกสารแนบ 5 472

นโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการ จรรยาบรรณธุรกิจ และกฎบัตร

#### เอกสารแนบ 6 497

รายงานคณะกรรมการตรวจสอบ

#### คำนิยามและศัพท์ทางเทคนิคเกี่ยวกับอุตสาหกรรมค้าปลีก 500

# CENTRAL RETAIL

## วิสัยทัศน์และพันธกิจ

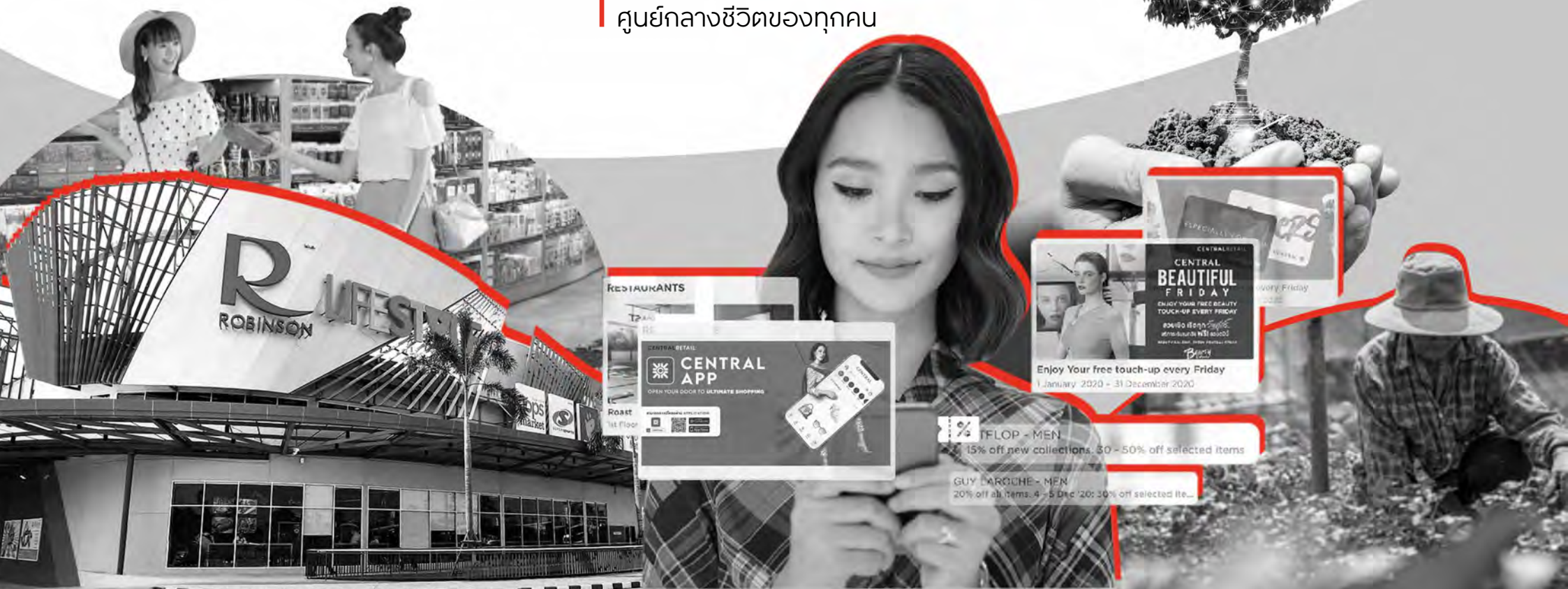
มุ่งหวังความเป็นเลิศในธุรกิจค้าปลีก ที่สร้างความพึงพอใจและประสบการณ์  
ที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า ผ่านช่องทางที่หลากหลายในทุกประเทศที่ดำเนินธุรกิจ  
โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน

## หลักการ

ซื่อสัตย์ ขยันอดทน และรับผิดชอบต่อลูกค้า

## จุดมุ่งหมายหลัก

ศูนย์กลางชีวิตของคน



# ค่านิยมองค์กร เพราะเราใส่ใจ.. I-CARE

บริษัทฯ ได้กำหนดให้ I-CARE เป็นค่านิยมขององค์กร ซึ่งค่านิยมนี้ถูกกำหนดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางการถ่ายทอด และปลูกฝังให้พนักงานทุกคนทุกระดับได้ยึดถือและปฏิบัติ มีเป้าหมายในการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน และก่อให้เกิดวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

## I Innovation

สร้างสรรค์คิดสิ่งใหม่ เปิดกว้าง  
สำหรับทุกโอกาสและความท้าทาย  
เพื่อการทำงานที่มีคุณภาพและ  
ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บริษัทฯ เปิดกว้างและส่งเสริมให้บุคลากร  
ทุกคนพร้อมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง  
โดยไม่ดัดลั้นล่วงหน้า เอาชนะทุกข้อจำกัด  
สู่ความเป็นไปได้ หมั่นศึกษาและแลกเปลี่ยน  
ความรู้อยู่เสมอ กล้าคิดริเริ่ม ดัดแปลง  
และต่อยอดอย่างสร้างสรรค์ เปลี่ยน  
ความคิดสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

## C Customer

ใส่ใจในลูกค้ามุ่งมั่นพัฒนาด้าน  
บริการสู่ความเป็นเลิศ โดยมุ่งเน้น  
และใส่ใจลูกค้าทั้งภายในและ  
ภายนอกเป็นสำคัญ

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับความต้องการ  
ของลูกค้าและมุ่งเน้นให้บุคลากรมีความ  
พร้อมบริการลูกค้าอยู่เสมอ ต้องรู้จัก  
ลูกค้าและสินค้าอย่างเชี่ยวชาญ เพื่อการ  
ให้บริการที่เหนือความคาดหมาย โดย  
คำนึงถึงมุมมองของลูกค้าอยู่เสมอ  
แม้จะอยู่ในช่วงเวลาที่ยากลำบากพร้อม  
ยอมรับข้อผิดพลาดและดำเนินการ  
แก้ไขทันที เพื่อตอบโจทยความต้องการ  
ของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

## A Alliance

ทำงานร่วมกันเป็นทีม  
เพื่อความก้าวหน้าทั้งกลุ่มธุรกิจ

บริษัทฯ ผลักดันให้บุคลากรมุ่งทำงาน  
เพื่อองค์กรภายใต้เป้าหมายหลักเดียวกัน  
และมีแนวทางในการตัดสินใจในการดำเนิน  
ธุรกิจ โดยคำนึงถึงทางเลือกที่เป็น  
ประโยชน์สูงสุดร่วมกันทุกฝ่าย รับฟังและ  
เคารพในมุมมองที่แตกต่างอยู่เสมอ  
สร้างเครือข่ายองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อ  
ยกระดับองค์ความรู้และประสิทธิภาพ  
ร่วมกัน รวมไปถึงการร่วมมือกันกับ  
ระหว่างสายงานและกลุ่มธุรกิจเพื่อนำ  
ไปสู่ความเป็นหนึ่งขององค์กร

## R Relationship

จัดผูกพันพึ่งพากับทั้ง  
เพื่อนพนักงาน คู่ค้า และสังคม  
เพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน

บริษัทฯ ตระหนักถึงการให้คุณค่าและ  
เคารพความแตกต่าง ความหลากหลาย  
ทั้งอายุ วัฒนธรรม เพศ เพื่อส่งเสริมให้  
เกิดบรรยากาศในการทำงานที่เอาใจใส่  
จริงใจ ทำงานด้วยความยืดหยุ่นและ

ห่วงใยผู้อื่นอยู่เสมอ ทั้งเพื่อนพนักงาน  
คู่ค้า และสังคม โดยให้ความสำคัญกับ  
การรักษาความสัมพันธ์เพื่อสร้างความ  
เชื่อมั่นและไว้วางใจในการทำงาน รวมไปถึง  
การมีความสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม  
เพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน

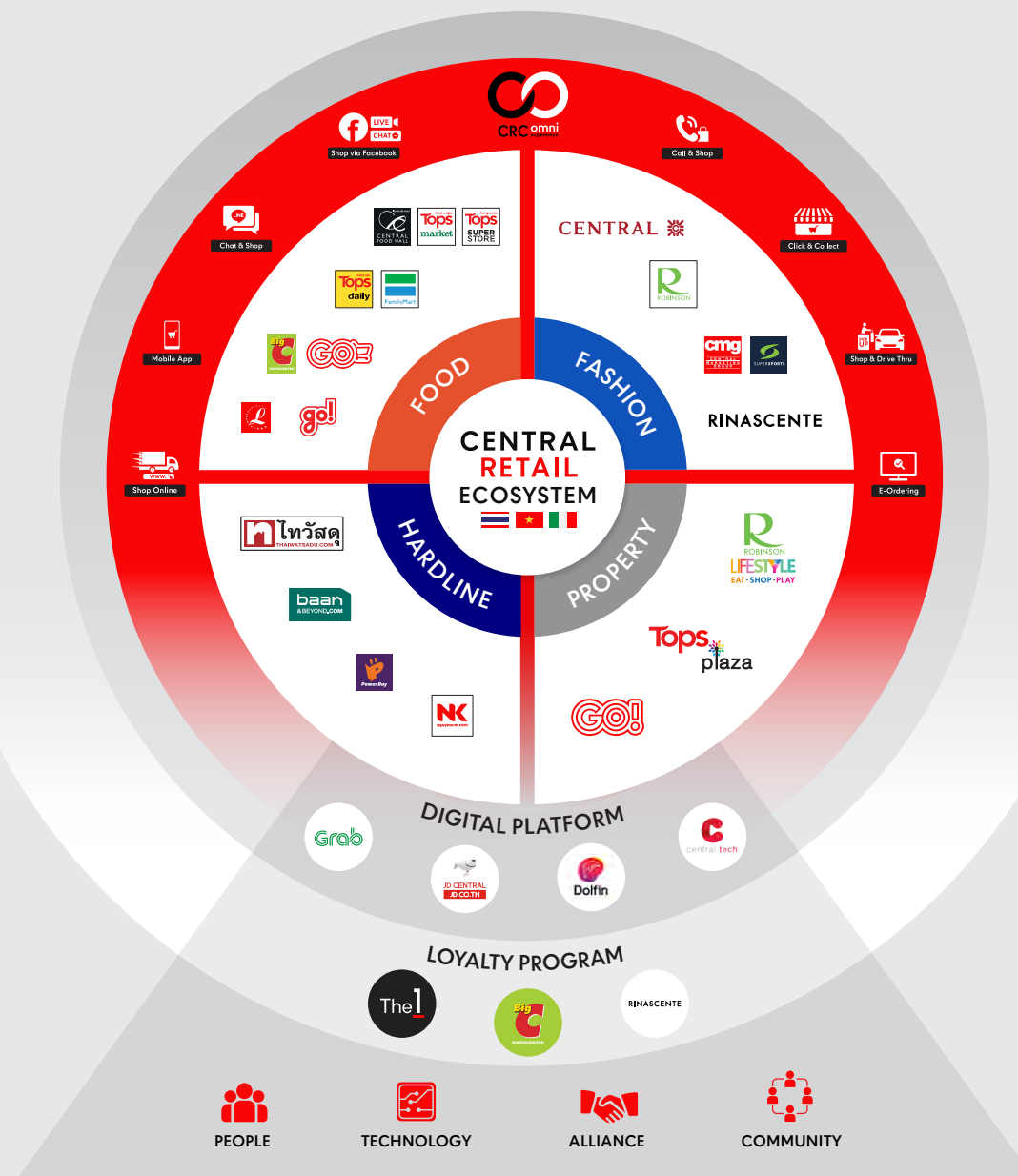
## E Ethic

มุ่งรักษาวินัยธรรมในการดำเนินธุรกิจ

บริษัทฯ มุ่งรักษาวินัยธรรมในการดำเนิน  
ธุรกิจ การทำกับดูแลกิจการที่ดี เสริมสร้าง  
ให้บุคลากรทำงานอย่างมีความรับผิดชอบ  
มีความซื่อสัตย์สุจริต และความน่าเชื่อถือ  
ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ไม่นิ่งเฉยเมื่อพบ  
การกระทำผิดในบริษัทฯ ทำงานด้วยความ  
โปร่งใส เปิดเผย และตรวจสอบได้ ตลอดจน  
ปฏิบัติตามกฎระเบียบและหลัก  
จรรยาบรรณของบริษัทฯ



# Central Retail Ecosystem



# Multi Category



## กลุ่ม พืช

### ศูนย์กลางสินค้าอุปโภค-บริโภค

ตามติดเทรนด์อาหารและปรับปรุงให้ตอบรับกับความต้องการของผู้บริโภคเสมอ ด้วยสินค้าอุปโภค-บริโภคมากมายภายใต้แบรนด์ร้านค้าปลีก อาทิ เซ็นทรัล ฟู้ด ฮอลล์, ท็อปส์, แฟมิลี่มาร์ก, บิ๊กซี / GO! เวียดนาม, ลานซี มาร์เก็ต และมินิ โก (go!)



## กลุ่ม แฟชั่น

### ศูนย์กลางแห่งไลฟ์สไตล์

จำหน่ายสินค้าเกี่ยวกับแฟชั่น ครอบคลุมตั้งแต่แบรนด์ชั้นสูงไปจนถึงแบรนด์ที่ใช้ในชีวิตประจำวัน เต็มเต็มทุกความต้องการเรื่องแฟชั่นได้อย่างครบครัน ที่ร้านค้าของกลุ่มบริษัทฯ ในห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล, ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน, ซูเปอร์สปอร์ต, เซ็นทรัล มาร์เก็ตติ้ง กรุ๊ป และรีนาเซนเต

CENTRAL



RINASCENTE



## กลุ่ม ฮาร์ดไลน์

### ศูนย์กลางเรื่องบ้าน

จำหน่ายสินค้าที่ตอบสนองความต้องการในทุกเรื่องเกี่ยวกับบ้าน ซึ่งประกอบไปด้วยสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ วัสดุและอุปกรณ์ก่อสร้าง สินค้าตกแต่งบ้าน สินค้าดีไอวาย (DIY) ภายใต้แบรนด์ร้านค้าปลีก อาทิ ไทวัสดุ, บ้าน แอนด์ บียอนด์, เพาเวอร์บาย และเหงียนคิม



## กลุ่ม พร้อมเพอร์ตี

### ศูนย์กลางการใช้ชีวิต

ผู้ริเริ่มและเป็นผู้นำในธุรกิจอาหารริมทางพิกัดเชิงพาณิชย์ โดยบริหารจัดการภายใต้แบรนด์ค้าปลีก เช่น โรบินสัน ไลฟ์สไตล์ เซ็นเตอร์, ท็อปส์ พลาซ่า และบิ๊กซี / GO! เวียดนาม



# Multi Format

## Physical Platform (ออฟไลน์)



Department Store



Specialty Store



Brandshop



Supermarket



Hypermarket



Convenience Store



Retail Plaza



Sales Counter

## Digital Platform (Omnichannel)



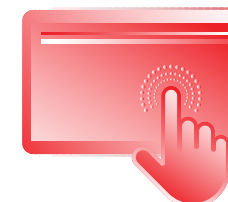
Webstore



Mobile Application



Social Commerce



e-Ordering

# Multi Market

ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563

## ประเทศไทย



**55** จังหวัด



**1,898** ร้านค้า



พื้นที่ขายสุทธิรวม  
**2,688,872** ตร.ม.

หมายเหตุ: กลุ่มบริษัท ยังมี Brandshop ในประเทศมาเลเซียจำนวน 7 สาขา

## ประเทศเวียดนาม



**38** จังหวัด



**124** ร้านค้า



พื้นที่ขายสุทธิรวม  
**316,615** ตร.ม.

## ประเทศอิตาลี



**8** เมือง



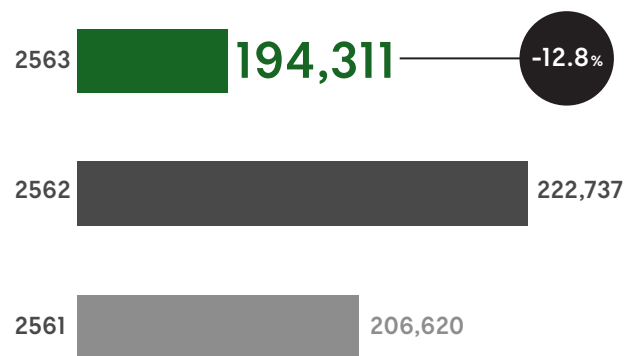
**9** ร้านค้า



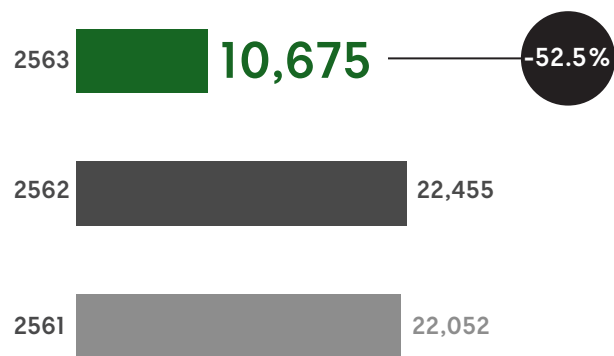
พื้นที่ขายสุทธิรวม  
**62,251** ตร.ม.

# ข้อมูลสำคัญทางการเงิน

## รายได้รวม (ล้านบาท)

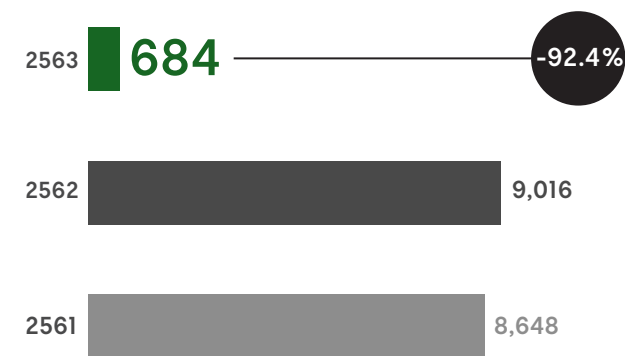


## EBITDA (ล้านบาท)



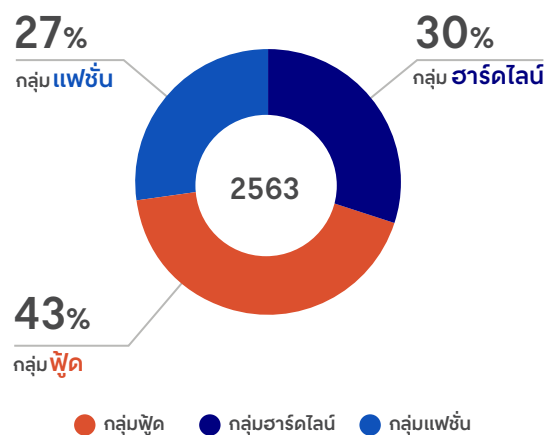
หมายเหตุ: EBITDA หลังรายการปรับปรุงกำไรและ  
ไม่รวมมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 9 และฉบับที่ 16

## กำไรสุทธิ (ล้านบาท)

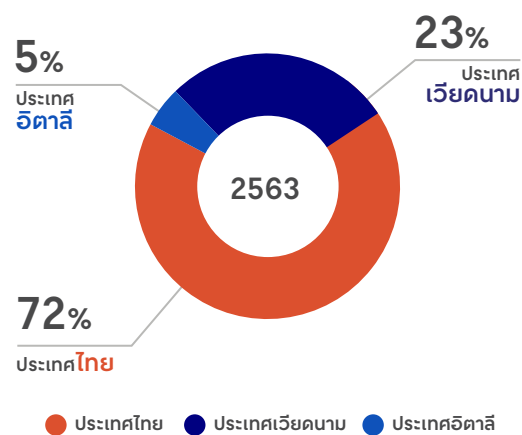


หมายเหตุ: กำไรสุทธิหลังรายการปรับปรุงกำไรและ  
ไม่รวมมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 9 และฉบับที่ 16

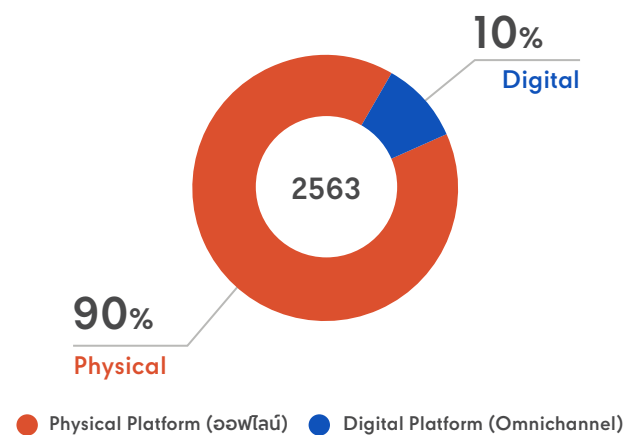
## สัดส่วนรายได้จากการขายจำแนกตามส่วนงาน



## สัดส่วนรายได้จากการขายจำแนกตามประเทศ



## สัดส่วนรายได้จากการขายจำแนกตามรูปแบบ





## ข้อมูลสำคัญทางการเงิน

งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ (ล้านบาท)	2561	2562	2563
รายได้รวม	206,620	222,737	194,311
ต้นทุนการขายรวม <sup>(1)</sup>	131,868	144,856	134,948
กำไรขั้นต้น <sup>(2)</sup>	56,574	59,153	44,999
ค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหาร	60,160	62,332	57,088
EBITDA จากการดำเนินงานต่อเนื่อง	25,123	25,814	18,965
EBITDA หลังรายการปรับปรุงกำไร <sup>(3)</sup>	22,052	22,455	10,675
กำไรสุทธิจากการดำเนินงานต่อเนื่อง	11,105	12,359	341
กำไรสุทธิหลังรายการปรับปรุงกำไร <sup>(3)</sup>	8,648	9,016	684
กำไรส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	10,931	10,633	46

งบแสดงฐานะการเงิน (ล้านบาท)	2561	2562	2563
รวมสินทรัพย์	177,357	183,505	239,180
รวมหนี้สิน	110,030	145,986	183,465
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	67,327	37,519	55,715

อัตราส่วนทางการเงิน	2561	2562	2563
อัตรากำไรขั้นต้น <sup>(2)</sup> (ร้อยละ)	30.0	29.0	25.0
อัตรากำไร EBITDA หลังรายการปรับปรุงกำไร (ร้อยละ)	10.7	10.1	5.5
อัตรากำไรสุทธิจากการดำเนินงานต่อเนื่อง (ร้อยละ)	5.4	5.5	0.2
อัตรากำไรสุทธิหลังรายการปรับปรุงกำไร (ร้อยละ)	4.2	4.0	0.4
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA) <sup>(4)</sup> (ร้อยละ)	5.1	6.8	0.2
อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น (ROE) <sup>(5)</sup> (ร้อยละ)	16.6	23.6	0.7
อัตราหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า)	0.5	1.4	0.9
กำไรต่อหุ้น (บาท / หุ้น)	3.78	2.26	0.01

หมายเหตุ:

(1) ต้นทุนขาย และต้นทุนการให้เข้าและการให้บริการ

(2) กำไรขั้นต้นและอัตรากำไรขั้นต้นจากการขาย การให้บริการเช่า และการให้บริการ

(3) EBITDA และกำไรสุทธิหลังรายการปรับปรุงกำไรและไปรวมมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 9 และฉบับที่ 16

(4) ROA = กำไรสุทธิจากการดำเนินงานต่อเนื่อง / สินทรัพย์รวมเฉลี่ย

(5) ROE = กำไรสุทธิจากการดำเนินงานต่อเนื่อง / ส่วนของผู้ถือหุ้นรวมเฉลี่ย

ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563



รวมจุดขาย <sup>(1)</sup>  
**3,771** แห่ง



พื้นที่ขายสุทธิรวม <sup>(1)</sup>  
**3,068,353** ตร.ม.



ฐานลูกค้า Loyalty Program กว่า  
**24** ล้านราย  
ใน 3 ประเทศ



รวมพลาซ่า  
**66** สาขา



พื้นที่เช่าสุทธิรวม  
**599,823** ตร.ม.



จำนวนซีพพลายเออร์กว่า  
**15,000** ราย

หมายเหตุ : <sup>(1)</sup> รวม Brandshop ในประเทศมาเลเซียจำนวน 7 สาขา

# สารจากประธานกรรมการ

## เรียน ท่านผู้ถือหุ้น

เชิณกร ธีรเกลา เป็นผู้นำธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ของประเทศ ดำเนินธุรกิจมากกว่า 73 ปี เรามุ่งมั่นที่จะเป็นต้นแบบการพัฒนาอย่างยั่งยืนของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกและบริการจากภายในสู่ภายนอกองค์กร ภายใต้ 3 หลักคิด คือ มุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีในระยะยาว ตระหนักถึงส่วนรวมมากกว่าตัวเอง และมุ่งมั่นสร้างคุณภาพให้เหนือกว่าปริมาณ หัวใจของธุรกิจจากนี้ไปคือการสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Values - CSV) กับผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายให้เติบโตอย่างยั่งยืน โดยยึดหลักความใส่ใจสิ่งแวดล้อม สังคม และหลักธรรมาภิบาล (ESG) มาเป็นแกนสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจ

การดำเนินงานของเรามีการกำหนดขอบเขตที่ชัดเจนตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ (United Nations Sustainable Development Goals - SDGs) ที่ได้วางไว้ 17 ประการ โดยมุ่งเน้นงานพัฒนาใน 4 ด้านหลักที่จะช่วยเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของผู้คนและชุมชนให้ดีขึ้นอย่างยั่งยืนได้แก่ 1) ความเป็นอยู่ที่ดีของผู้คน (PEOPLE) 2) การเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน (PROSPERITY) 3) คุณภาพสิ่งแวดล้อม (PLANET) 4) ความสงบสุข ศิลปวัฒนธรรมและความร่วมมือ (PEACE & PARTNERSHIPS) โดยการชูแนวทางบูรณาการความยั่งยืนเข้ากับแผนและกระบวนการธุรกิจตลอดปี 2563 และสานต่อไปในปี 2564 ด้วยการมุ่งสู่การประกอบธุรกิจค้าปลีกอันดับหนึ่งที่พร้อมเติบโตอย่างแข็งแกร่งควบคู่ไปกับทุกคนในระยะยาว และได้ท่อนออกเป็นโครงการต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม ตามหลักการดำเนินงานของ ESG (Environment, Social and Governance)

โครงการที่สำคัญ ๆ เช่น การนำเอาทรัพยากรและความรู้ความเชี่ยวชาญทางธุรกิจมาต่อยอดเพื่อสร้างคุณค่าและประโยชน์ร่วมกับชุมชน โดยให้ความสำคัญทั้งด้านการพัฒนาชีวิตความ

เป็นอยู่ของผู้คนในชุมชนและคณาพิการ การสนับสนุนการศึกษา และการสร้างรายได้ให้กับชุมชน เช่น โครงการโรงเรียนร่วมพัฒนากับสถาบันอาชีววะ เพื่อผลิตนักศึกษาที่มีคุณสมบัติตรงกับความต้องการของตลาด การส่งเสริมอาชีพแก่ผู้พิการเพื่อขยายโอกาสและความเท่าเทียมให้ทุกคน ด้วยการก่อตั้งศูนย์คอนแทคเซ็นเตอร์ร่วมกับมูลนิธิพระมหาไถ่ เพื่อพัฒนาคนพิการ นอกจากนี้ ยังมีโครงการที่สร้างรายได้ให้กับชุมชนผ่านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น นอกจากด้านเงินทุนก็ยังช่วยเหลือส่งเสริมเกษตรกรและชาวบ้านตั้งแต่ต้นทางสู่ปลายทางอย่างยั่งยืน เช่น โครงการจริงใจ Farmer's Market ที่จัดพื้นที่จำหน่ายสินค้าชุมชนภายในศูนย์การค้าของเครือเชิณกร มีโครงการปฏิเสธการใช้ถุงพลาสติก (Say No to Plastic Bags) ตลอดจนมีโครงการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมของชุมชน เช่น การปรับปรุงพิพิธภัณฑ์ผ้าของชุมชนนาหมื่นศรีในจังหวัดตรัง กระทั่งกลายเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์เพื่อดึงดูดจำนวนนักท่องเที่ยวและพัฒนาเศรษฐกิจภายในชุมชนเป็นต้น นอกจากนี้ในช่วงวิกฤตโควิด-19 ที่ผ่านมา เชิณกร ธีรเกลา ยังให้ความร่วมมือและปฏิบัติตามนโยบายด้านสาธารณสุขของภาครัฐอย่างเคร่งครัด โดยเรายึดเรื่องความปลอดภัย และสุขอนามัยของพนักงาน และลูกค้าเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินงาน ตลอดจนรักษาการจ้างงาน โดยเฉพาะแรงงานในภาคค้าปลีกและบริการที่มีมากกว่า 19 ล้านคนในระบบ

ขณะเดียวกันเรายังได้วางรากฐานการดำเนินธุรกิจเป็นไปด้วยความยั่งยืนโดยการบริหารห่วงโซ่อุปทานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้ดำเนินการตรวจสอบคู่ค้าให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และสนับสนุนให้การทำงานด้านห่วงโซ่อุปทานสามารถตรวจสอบได้และมีความโปร่งใส ตระหนักถึงความพึงพอใจและ

ประสบการณ์ที่ดีของลูกค้า รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ

เชิณกร ธีรเกลา มุ่งมั่นที่จะดำเนินธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาล ในปี 2563 บริษัทฯ ได้ยกระดับระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีในด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับหลักการสากลมากขึ้น เช่น การแต่งตั้งคณะกรรมการบรรษัทภิบาลและการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนเป็นคณะกรรมการชุดย่อยเพื่อช่วยคณะกรรมการในการพัฒนางานด้านบรรษัทภิบาลและการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนให้ดียิ่งขึ้น มีการจัดตั้งหน่วยงานกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance) เพื่อทำหน้าที่ในการกำกับดูแลบุคลากรและหน่วยงานภายในบริษัทฯ ให้มีการปฏิบัติตามหน้าที่หรือปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและคณะกรรมการบริษัทฯ ยังได้มีมติเห็นชอบให้บริษัทฯ เริ่มดำเนินการเพื่อเข้าร่วมเป็นแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (CAC) โดยมอบหมายให้คณะกรรมการตรวจสอบเป็นผู้ดูแลในเรื่องนี้ ซึ่งคาดว่าจะสามารถประกาศเจตนารมณ์เข้าร่วมโครงการได้ในปี 2564

จากนี้ไปเชิณกร ธีรเกลาจะยังคงเดินหน้าช่วยเหลือสังคม ยกกระดับคุณภาพสิ่งแวดล้อม และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโดยเน้นหลักธรรมาภิบาลอย่างยั่งยืน รวมถึงต่อยอดผลลัพธ์ให้เพิ่มขึ้นทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ประสาร ไตรรัตน์วรกุล

(ดร. ประสาร ไตรรัตน์วรกุล)  
ประธานกรรมการ

# สารจากประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

## เรียน ท่านผู้ถือหุ้น

ปี 2563 ถือเป็นปีแห่งความท้าทายต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคไวรัสโคโรนา (COVID-19) ได้ส่งผลกระทบ ต่อธุรกิจของบริษัทฯ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ตลอดปีที่ผ่านมาบริษัทฯ ได้เน้นย้ำและคำนึงถึงเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของลูกค้า พนักงาน คู่ค้าและชุมชน มาเป็นอันดับแรก ทางบริษัทฯ ได้ดำเนินมาตรการป้องกันสุขอนามัยอย่างเข้มงวดในทุกสถานประกอบการและสำนักงานของบริษัทฯ ตั้งแต่การแพร่ระบาดในช่วงแรกๆ เพื่อลดการแพร่กระจายของเชื้อไวรัส และได้ปฏิบัติตามมาตรการควบคุมโรคของภาครัฐอย่างเคร่งครัด บริษัทฯ ได้ปิดการให้บริการร้านค้าในกลุ่ม Non Food เป็นการชั่วคราวในประเทศไทย ประเทศเวียดนาม และประเทศอิตาลีในช่วงปลายเดือนมีนาคมถึงกลางเดือนพฤษภาคม ซึ่งส่งผลกระทบทำให้รายได้ลดลงอย่างมาก ในไตรมาสที่สอง

อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้พลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส และด้วยความมุ่งมั่นของเราที่ทำทุกวิถีทางเพื่อให้ลูกค้ายังคงได้รับบริการและประสบการณ์ช้อปปิ้งที่ดี เช่นเดิม บริษัทฯ ได้เร่งเครื่องแพลตฟอร์ม Omnichannel ที่บริษัทฯ ได้เป็นผู้นำบุกเบิกตั้งแต่สามปีที่แล้ว เพิ่มช่องทางการขายและให้บริการแบบใหม่ เช่น Call & Shop, Chat & Shop, การขายผ่านช่องทาง Social Commerce ต่าง ๆ และ Drive Thru เพื่อให้ลูกค้าสามารถซื้อสินค้าได้อย่างสะดวกสบายไร้กังวล และเป็นการนำเทรนด์ของธุรกิจค้าปลีกแบบใหม่ที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า ขณะเดียวกันบริษัทฯ ก็ดำเนินธุรกิจด้วยความระมัดระวังได้ปรับตัวลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการ

ดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาสภาพคล่องทางการเงิน และรักษาความสามารถในการทำธุรกิจให้เกิดผลกำไร และยังคงลงทุนเพื่อการเติบโตของบริษัทฯ ในระยะยาว เช่น การขยายและปรับปรุงสาขาทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ การลงทุนพัฒนาทักษะบุคลากร เทคโนโลยี และการร่วมมือกับพันธมิตรต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กร

สำหรับผลประกอบการปี 2563 บริษัทฯ มีรายได้รวม 194,311 ล้านบาท โดยลดลงอัตราร้อยละ 13 และมีกำไรสุทธิ 341 ล้านบาท โดยลดลงอัตราร้อยละ 97 เมื่อเทียบกับปี 2562 แม้ว่าผลการดำเนินงานได้ลดลงในภาพรวมแต่บริษัทฯ ได้ปรับตัวแบบ V-shape ตั้งแต่ในไตรมาสที่สามและไตรมาสที่สี่ และผลประกอบการโดยรวมพลิกกลับมาดีขึ้นอย่างรวดเร็ว ในไตรมาสที่สาม และทำกำไรใกล้เคียงกับช่วงก่อนการเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19

หัวใจสำคัญที่ทำให้บริษัทฯ พันวิกฤต และกลับมาเดินหน้าต่อไปได้อย่างแข็งแกร่ง เราได้ให้ความสำคัญกับ 2 เรื่องควบคู่กัน นั่นคือ Adaptability คือความสามารถในการปรับตัว และ Resilience คือความยืดหยุ่นที่จะคิดและสร้างโอกาสใหม่ ๆ สถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 เป็นข้อพิสูจน์ว่าบริษัทฯ มีวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วพนักงานทุกคนร่วมมือร่วมใจกันมุ่งมั่นทำงานอย่างหนัก และมีแพลตฟอร์มธุรกิจที่แข็งแกร่งที่แม่เกิดวิกฤตก็ยังสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป และสร้าง

ประสบการณ์ใหม่ ๆ ได้ พร้อมไปกับการมี Central Retail Ecosystem ที่ดี เราได้รับการสนับสนุนอันดีจากลูกค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ ควบคู่ไปกับเจตนาสนับสนุนขององค์กรที่มุ่งมั่นช่วยเหลือชุมชน เกษตรกร และ SME โดยในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 มีการจัดพื้นที่จำหน่ายสินค้าฟรีทั่วไทย รวมถึงช่องทางออนไลน์ เพิ่มปริมาณการรับซื้อผลผลิตทางการเกษตร-สินค้าชุมชน พร้อมเปิดพื้นที่จำหน่ายที่ท็อปส์ เซ็นทรัล ฟู้ด ฮอลล์ และจริงใจ มาร์เก็ตทุกสาขา

นับจากนี้ไปเรายังคงอยู่ในยุคสมัยแห่งความไม่แน่นอน การทำธุรกิจค้าปลีกในปี 2564 ยังมีความท้าทายรออยู่อีกมากมาย แต่จุดมุ่งหมายของเราเพื่อตอบสนองลูกค้าได้ดีที่สุด และเป็นศูนย์กลางการใช้ชีวิตของลูกค้ายังคงไม่เปลี่ยนแปลง เราเชื่อมั่นว่าด้วยความแข็งแกร่งของ Central Retail & Service Platform และยุทธศาสตร์ขององค์กร จะทำให้ธุรกิจของเรายังเติบโตต่อเนื่องได้ในระยะยาว

ผมขอถือโอกาสนี้ขอบคุณพนักงานทุกคนที่ร่วมแรงร่วมใจและทุ่มเททำงาน เพื่อช่วยกันผลักดันให้เกิดความสำเร็จที่ดีที่สุด ตลอดวนขอบคุณผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ทั้งผู้ถือหุ้น พันธมิตร คู่ค้า และลูกค้า เรายังคงพร้อมในการตั้งรับทุกการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทั่วทั้งที่เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย และเพื่อการเติบโตของบริษัทฯ อย่างยั่งยืน

ณัฐ โทกทรัพย์

(นายณัฐ โทกทรัพย์)  
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร



# คณะกรรมการบริษัท



1. ดร. ประสาร ไตรรัตน์วรกุล ประธานกรรมการ
2. นายสุกฤษชัย จิราธิวัฒน์ รองประธานกรรมการ
3. นายสุกฤษเกียรติ จิราธิวัฒน์ รองประธานกรรมการ
4. นางภัทริยา เบญจพลชัย กรรมการอิสระ ประธานกรรมการบรรษัทภิบาลและการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน กรรมการตรวจสอบ และกรรมการนโยบายความเสี่ยง
5. ดร. อรรถกาศ สันยุทธเรศ กรรมการอิสระ ประธานกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน และกรรมการบรรษัทภิบาลและการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน
6. นายสมพงษ์ ตันภพพาณิชย์ กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ และกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน
7. นางปารัตนา มงคลกุล กรรมการอิสระ และประธานกรรมการตรวจสอบ

8. นายครุฑ ชื่นจิตตา กรรมการอิสระ และประธานกรรมการนโยบายความเสี่ยง
9. ศ.ดร. สุกรีพันธ์ จิราธิวัฒน์ กรรมการ และกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน
10. นายยุวดี จิราธิวัฒน์ กรรมการ และกรรมการบริหาร
11. นายสุกฤษลักขณ์ จิราธิวัฒน์ กรรมการ
12. นายปริญญ์ จิราธิวัฒน์ กรรมการ และกรรมการนโยบายความเสี่ยง
13. นายคศ จิราธิวัฒน์ กรรมการ ประธานกรรมการบริหาร และกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน
14. นายพิชัย จิราธิวัฒน์ กรรมการ และกรรมการบรรษัทภิบาลและการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน
15. นายญวน โทศกรพิชัย กรรมการ กรรมการบริหาร กรรมการนโยบายความเสี่ยง กรรมการบรรษัทภิบาลและการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

# คณะผู้บริหาร



01

## นายณพนธ์ โทคกรัทธิย์

กรรมการ กรรมการบริหาร  
กรรมการนโยบายความเสี่ยง  
กรรมการบรรษัทภิบาลและ  
การพัฒนาเพื่อความยั่งยืน  
และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร



02

## Mr. Nicolo Galante

กรรมการบริหาร  
และกรรมการผู้จัดการใหญ่



03

## นายปิยะ จุ้ยอัคมหาวงศ์

กรรมการบริหาร และ  
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร  
สายงานการเงิน



04

## Mr. Phillippe Jean Broianigo

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร  
เซ็นทรัล รีเทล เวียดนาม



05

## Mr. Pierluigi Cocchini

กรรมการผู้จัดการใหญ่  
เซ็นทรัล รีเทล อิตาลี



# รางวัลและการได้รับการยอมรับ

## 01 รางวัลและความสำเร็จของบริษัท



### รางวัล Best Equity Deal of The Year

บริษัท ได้รับรางวัล Best Equity Deal of The Year หรือรางวัลการเสนอขายตราสารทุนที่ดีที่สุดในประเทศไทยจากงาน The 14<sup>th</sup> Annual Deal & Solution Awards 2020 โดย Alpha Southeast Asia ซึ่งถือเป็นดิลที่ใหญ่ที่สุดของปี โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์การตัดสินจากความยาก ซับซ้อนและประโยชน์ของธุรกรรม

## 02 รางวัลและความสำเร็จด้านความเป็นเลิศในการดำเนินธุรกิจ

### รางวัลความเป็นเลิศด้านการค้าปลีก (The 2020 GIA Global Honoree for Excellence in Retail)



ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ได้รับรางวัลความเป็นเลิศด้านการค้าปลีก (The 2020 GIA Global Honoree for Excellence in Retail) ในงาน “The 2020 GIA Awards” ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยเป็นห้างเดียวในประเทศไทยและเซาธ์อีสต์เอเชีย (Southeast Asia) ที่ได้รับรางวัลในปี

### รางวัล 1 ใน 50 ร้านที่ดีที่สุดในระดับโลก ปี 2563 ที่นักช้อปต้องมาเยือน



Healthiful ร้านเพื่อสุขภาพ ภายใต้หน่วยธุรกิจเซ็นทรัล ฟู้ด รีเทลของบริษัท ได้รับยกย่องจากสถาบัน IGD (Institute Grocery Distribution) ให้เป็น 1 ใน 50 ร้านที่ดีที่สุดในโลก ประจำปี 2563 ที่นักช้อป ต้องมาเยือน

### ใบรับรองมาตรฐานการจัดการความปลอดภัยอาหารของร้านค้าปลีกระดับสากล FSSC 22000



เซ็นทรัล ฟู้ด ออลล์ และ ท็อปส์ มาร์เก็ต คว่า FSSC 22000 (Food Safety System Certification 22000) มาตรฐานการจัดการความปลอดภัยอาหารของร้านค้าปลีกระดับสากล ซึ่งมาตรฐานดังกล่าวให้ความสำคัญด้านความเชื่อมั่นในคุณภาพและความปลอดภัยของอาหารที่ผลิตและจำหน่าย โดย ณ ปัจจุบัน มีสาขาที่ผ่านมาตรฐานรวมทั้งสิ้น 11 สาขา นับเป็นค้าปลีกที่ได้รับมาตรฐาน FSSC 22000 มากที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ถือเป็นความสำเร็จที่บริษัทฯ มุ่งมั่นดำเนินธุรกิจที่จะมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ

### PLMA's 2020 International "Salute to Excellence Awards"



เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล ได้รับรางวัล PLMA's 2020 International "Salute to Excellence Awards" 3 รางวัล ในด้านนวัตกรรมสินค้า Own Brand จาก Private Label Manufacturers Association International Council (PLMA) ได้แก่ กลุ่มสินค้าขนมเพื่อสุขภาพ และกลุ่มสินค้ารักสุขภาพ ซึ่งนับเป็นความภาคภูมิใจของสินค้า Own Brand ที่ได้รับการยกระดับสู่มาตรฐานสากล

### Top 500 Largest Enterprises in Vietnam และ Top 10 prestigious retail companies

บิกซี / GO! ในประเทศเวียดนามติดอันดับใน Top 500 Largest Enterprises in Vietnam และยังติดอันดับ 2 จาก Top 10 prestigious retail companies จาก Vietnam Report Joint Stock Company (Vietnam Report)



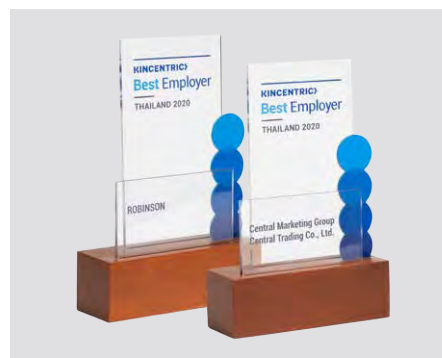
## 03 รางวัลและความสำเร็จ ด้านสุขภาวะองค์กรรวมทั้งของบุคลากร และความรับผิดชอบต่อสังคม

รางวัลสถานประกอบกิจการดีเด่น  
ด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน  
ประจำปี 2563



ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน และทุกสาขาของไทวัสดุและบ้าน แอนด์ บียอนด์ ได้รับรางวัลสถานประกอบกิจการดีเด่น ด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน ประจำปี 2563 โดยกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน และบริษัท สรรพสินค้าเซ็นทรัล จำกัด (สาขาชิดลม) ได้รับรางวัลเกียรติยศสูงสุดสถานประกอบกิจการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน 15 ปีติดต่อกัน

รางวัลสุดยอดนายจ้างดีเด่นแห่งประเทศไทย  
ประจำปี 2563



ห้างสรรพสินค้าโรบินสันและเซ็นทรัล มาร์เก็ตติ้ง กรุ๊ป ได้รับการคัดเลือกให้เป็น “สุดยอดนายจ้างดีเด่นประจำปี 2563” เป็นปีที่ 2 ติดต่อกันจากโครงการ “ค้นหาสุดยอดนายจ้างดีเด่น” จัดขึ้นโดย บริษัท คีนเซนทริก ประเทศไทย ที่ได้ดำเนินงานมาอย่างยาวนานเป็นปีที่ 20 ร่วมกับสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รางวัลนี้จึงเป็นการการันตีได้ว่าบริษัทฯ เอาใจใส่และดูแลพนักงานเป็นอย่างดีในทุก ๆ ด้าน พนักงานเกิดความผูกพันและมีความสุขกับการทำงาน สามารถส่งต่อความสุขนั้นไปยังลูกค้า เพื่อให้ได้รับประสบการณ์ที่ดีเยี่ยม

รางวัลองค์กรที่สนับสนุนงานด้านคนพิการ  
ระดับดี ประจำปี 2563



บริษัทฯ ได้รับรางวัลองค์กรที่สนับสนุนงานด้านคนพิการระดับดี ประจำปี 2563 โดยกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ซึ่งกลุ่มบริษัทฯ สนับสนุนให้ผู้พิการมีอาชีพและรายได้ที่มั่นคง เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตคนพิการ

รางวัลบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม  
ดีเด่น ระดับแพลตตินั่ม ประจำปี 2563



เซ็นทรัล ฟู๊ด รีเทล ได้รับรางวัลบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมดีเด่น ระดับแพลตตินั่ม ต่อเนื่องเป็นปีที่ 10 จากสภาหอการค้าอเมริกันแห่งประเทศไทย ตอกย้ำวิสัยทัศน์ และสะท้อนถึงความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคม เพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับประชาชนภายในประเทศ ผ่านมาตรการสร้างอาชีพเสริมรายได้

## 04 รางวัลและความสำเร็จ ด้านการสร้างแบรนด์และ การตลาด

รางวัล AD STARS 2020

ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ได้รับรางวัลอันทรงเกียรติบนเวทีนานาชาติในงาน “Ad Stars 2020” ซึ่งเป็นเทศกาลโฆษณาที่ใหญ่ระดับโลก จากเมืองปูซาน ประเทศเกาหลีใต้ โดยคว้า 2 รางวัลจากหนึ่งโฆษณา “Don’t Die Till that Day” จากแคมเปญ CENTRAL MIDNIGHT SALE



รางวัล Best Brand Performance on Social Media  
(Hypermarket & Supermarket) ประจำปี 2563



ท็อปส์ ประเทศไทย ได้รับรางวัลแบรนด์ที่ทำผลงานบนโซเชียลมีเดียยอดเยี่ยมตามกลุ่มธุรกิจสาขากลุ่มธุรกิจค้าปลีก (Hypermarket & Supermarket) จาก Thailand Social Awards 2020 โดยรางวัลดังกล่าวมอบให้กับแบรนด์ที่ใช้โซเชียลมีเดียได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดในแต่ละอุตสาหกรรม

รางวัล Favorite Vietnamese Brand in 2020



บิกซี / GO! ในประเทศเวียดนาม ได้รับรางวัล Favorite Vietnamese Brand in 2020 โดย Saigon Giai Phong newspaper (SGGP)



# ส่วนที่ 01

— การประกอบธุรกิจ  
และผลการดำเนินงาน



# 01

---

โครงสร้างและการทำงาน  
ของกลุ่มบริษัท

## 1.1 นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ



บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (“บริษัท” หรือ “เซ็นทรัล รีเทล”) เป็นผู้นำธุรกิจค้าปลีกสินค้าหลากหลายประเภทผ่านรูปแบบและช่องทางที่หลากหลาย (Multi-format and Multi-category) ในประเทศไทย และมีการขยายธุรกิจต่างประเทศโดยเป็นผู้นำในประเทศอิตาลี และเป็นหนึ่งในผู้นำในประเทศเวียดนาม นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท ยังเป็นผู้บุกเบิกธุรกิจค้าปลีกในรูปแบบ Omnichannel ในประเทศไทย ซึ่งช่วยเสริมเครือข่ายร้านค้าปลีกของกลุ่มบริษัท

ในการนำเสนอสินค้าและบริการแก่ผู้บริโภคทั้งนี้แบรนด์ “เซ็นทรัล” ซึ่งเป็นสัญลักษณ์แห่งความเป็นเลิศและการทำธุรกิจที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลางในประเทศไทยมายาวนานกว่า 70 ปี ช่วยหลอมรวมและส่งเสริมแบรนด์ค้าปลีกที่หลากหลายของกลุ่มบริษัท ให้มีตำแหน่งทางการตลาดในระดับแนวหน้าและครอบคลุมกลุ่มธุรกิจค้าปลีกที่หลากหลายที่เป็นที่นิยม อนึ่ง กลุ่มบริษัท ได้รับสิทธิแต่เพียงผู้เดียวในการใช้เครื่องหมายการค้า เครื่องหมายบริการ และชื่อทางการค้า “เซ็นทรัล” และ “Central”

จากกลุ่มเซ็นทรัลในการประกอบธุรกิจค้าปลีกของกลุ่มบริษัท ภายใต้เงื่อนไขและข้อกำหนดของสัญญาอนุญาตให้ใช้สิทธิที่เกี่ยวข้อง

กลุ่มบริษัท เชื่อว่ากลุ่มบริษัท มีส่วนในการขับเคลื่อนการพัฒนา รูปแบบการดำเนินชีวิต และพฤติกรรมในการเลือกซื้อสินค้าของผู้บริโภคในประเทศไทยและประเทศเวียดนามโดยการนำเสนอรูปแบบค้าปลีกที่แปลกใหม่ให้แก่ลูกค้ามาโดยตลอด ซึ่งรวมถึงห้างสรรพสินค้า ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง ซูเปอร์มาร์เก็ต ไฮเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อ และพลาซ่า

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 กลุ่มบริษัท มีร้านค้าในรูปแบบต่าง ๆ ภายใต้แบรนด์ค้าปลีกที่สำคัญในประเทศไทย จำนวน 1,898 ร้านค้า ซึ่งทำให้กลุ่มบริษัท เป็นผู้ประกอบการค้าปลีกผ่านรูปแบบที่หลากหลายที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในประเทศไทย สำหรับประเทศเวียดนาม กลุ่มบริษัท มีร้านค้าในรูปแบบต่าง ๆ ภายใต้แบรนด์ค้าปลีกที่สำคัญ จำนวน 124 ร้านค้า และสำหรับในประเทศอิตาลี กลุ่มบริษัท มีห้างสรรพสินค้าจำนวน 9 สาขา

ด้วยประสบการณ์กว่า 70 ปี ในการประกอบธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง การรักษาความเป็นผู้นำตลาดอย่างมั่นคง และการเติบโตอย่างต่อเนื่องในประเทศเวียดนาม ประกอบกับการใช้ประโยชน์

จากทรัพยากรและชื่อเสียงของธุรกิจของกลุ่มบริษัท ในประเทศอิตาลี กลุ่มบริษัท เชื่อว่ากลุ่มบริษัท อยู่ในสถานะที่ดีในการจะก้าวเข้าสู่การเป็นหนึ่งในผู้นำธุรกิจค้าปลีกหลากหลายรูปแบบที่ประสบความสำเร็จที่สุดในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และในภูมิภาคอื่น นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท ยังมีส่วนในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินชีวิตของผู้บริโภคจากการเป็นผู้นำในธุรกิจค้าปลีก Omnichannel และการนำเสนอธุรกิจร้านค้าปลีกในรูปแบบใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงระบอบและความต้องการของลูกค้าถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนให้กลุ่มบริษัท เติบโตจากจุดเริ่มต้นที่ผู้ก่อตั้งของกลุ่มบริษัท ประกอบกิจการในตึกแถวขนาดเล็กในกรุงเทพมหานครเมื่อปี 2490 โดยในเวลาต่อมา กลุ่มบริษัท ได้นำเสนอห้างสรรพสินค้าเต็มรูปแบบแห่งแรกของประเทศไทยเพื่อตอบสนองลูกค้าที่ต้องการประสบการณ์ในการเลือกซื้อสินค้าที่มีความหลากหลายและครบวงจร และต่อมาเมื่อระดับรายได้ของประชากรในประเทศไทยเพิ่มสูงขึ้น กลุ่มบริษัท จึงขยายธุรกิจออกนอกกรุงเทพมหานคร โดยเริ่มจากการเปิดห้างสรรพสินค้าสาขาแรกในจังหวัดเชียงใหม่เมื่อปี 2535 จนในปัจจุบันกลุ่มบริษัท มีห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลและห้างสรรพสินค้า



โรบินสัน รวมจำนวน 73 สาขาทั่วประเทศ (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563) โดยกลุ่มบริษัท เป็นผู้บุกเบิกธุรกิจค้าปลีกในรูปแบบใหม่ ๆ และนำเสนอรูปแบบธุรกิจการจำหน่ายสินค้าเฉพาะทาง เช่น สินค้าอิเล็กทรอนิกส์ ชุดกีฬา สินค้าตกแต่งและปรับปรุงบ้านแบบดีไอวาย (DIY) ซูเปอร์มาร์เก็ต และร้านสะดวกซื้อ นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท ยังได้สานต่อความสำเร็จโดยการขยายธุรกิจค้าปลีกผ่านรูปแบบที่หลากหลายด้วยแนวทางการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลางไปยังประเทศเวียดนาม โดยกลุ่มบริษัท ได้พัฒนาพลาซ่า ไฮเปอร์มาร์เก็ต และร้านขายสินค้าเฉพาะทาง เพื่อเจาะตลาดทั้งในเขตเมืองและเขตชนบทของประเทศเวียดนาม และสามารถสร้างธุรกิจที่มีความแตกต่างจากธุรกิจของกลุ่มบริษัท ในประเทศไทยด้วยการประยุกต์ใช้รูปแบบการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัท เข้ากับความต้องการของลูกค้าในประเทศเวียดนาม สำหรับธุรกิจของกลุ่มบริษัท ในประเทศอิตาลี กลุ่มบริษัท มีกลยุทธ์ที่คล้ายคลึงกัน ปัจจุบันกลุ่มบริษัท มีห้างสรรพสินค้าในประเทศอิตาลีที่เป็นแฟลกชิปสโตร์จำนวน 2 สาขาซึ่งตั้งอยู่ในเมืองมิลานและกรุงโรม และมีแฟลกชิปสโตร์ 2 สาขา ในเมืองตูรินและฟลอเรนซ์ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่มีกำลังซื้อสูงและนักท่องเที่ยว และมีห้างสรรพสินค้าอีก 5 สาขาตามเมืองใหญ่ทั่วประเทศอิตาลีเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าในวงกว้าง พร้อมรับมือประสบการณ์ในการเลือกซื้อสินค้าที่แตกต่างและมีระดับ นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท เป็นผู้บุกเบิกธุรกิจค้าปลีกในรูปแบบ

Omnichannel ในประเทศต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ซึ่งตอกย้ำความมุ่งมั่นในการให้บริการโดยมุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลัก

กลุ่มบริษัท เชื่อว่ากลุ่มบริษัท สามารถตอบสนองความต้องการในการเลือกซื้อสินค้าของลูกค้าได้อย่างเต็มที่ด้วยการนำเสนอสินค้าและแบรนด์ค้าปลีกที่หลากหลาย โดยส่วนผสมของสินค้า (Merchandise Mix) ของกลุ่มบริษัท สามารถตอบสนองประเภทการใช้จ่ายของผู้บริโภคส่วนใหญ่ ซึ่งรวมถึงสินค้าตามความจำเป็น เช่น อาหารและเสื้อผ้า ไปจนถึงสินค้าทั่วไป เช่น สินค้าแฟชั่นหรูหรา สินค้าอิเล็กทรอนิกส์ และสินค้าซ่อมแซมบ้าน ทั้งนี้กลุ่มบริษัท ยังได้ขยายฐานลูกค้าให้ครอบคลุมทุกระดับรายได้และกลุ่มอายุผ่านการขยายเครือข่ายสาขาและร้านค้าอย่างต่อเนื่อง และการที่กลุ่มบริษัท มีเครือข่ายร้านค้าที่ครอบคลุม ทำให้กลุ่มบริษัท สามารถเข้าถึงแหล่งที่อยู่อาศัย ที่ทำงาน และแหล่งพบปะสังสรรค์ของลูกค้าได้มากขึ้น จึงทำให้ลูกค้าสามารถสัมผัสประสบการณ์ในการเลือกซื้อสินค้าที่สะดวกสบายมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้กลุ่มบริษัท ประกอบธุรกิจภายใต้แบรนด์ค้าปลีกหลากหลายแบรนด์ ซึ่งหากแบ่งตามหน่วยธุรกิจสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ (1) แบรนด์ค้าปลีกในกลุ่มแฟชั่น เช่น ห้างสรรพสินค้าเชนทรัล ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน ซูเปอร์สโตร์ และรีนาเซนเต (2) แบรนด์ค้าปลีกในกลุ่มฮาร์ดไลน์ เช่น ไทวัสดุ บ้าน แอนด์ บียอนด์ เพาเวอร์บาย และเหรียญคิม (3) แบรนด์ค้าปลีกในกลุ่มฟู้ด เช่น เชินทรัล ฟู้ด ฮอลล์ กิ๊พส์ เพปซี่มาร์ก ลานซ์ มาร์ก และ

บิกซี / GO! เวียดนาม และ (4) แบรนด์ค้าปลีกในกลุ่มพรีเมียมเพอร์ตี เช่น โรบินสัน ไทวัสดุ เซ็นเตอร์ กิ๊พส์ พลาซ่า และบิกซี / GO! เวียดนาม นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท ยังเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่ได้รับความไว้วางใจจากแบรนด์ชั้นนำระดับโลก เช่น Gucci, Bottega Veneta, Polo Ralph Lauren, Nike, Skechers, Muji และ Samsonite ด้วยความมุ่งมั่นหมายของกลุ่มบริษัท ในการนำเสนอสินค้าที่มีความแตกต่างทั้งสินค้าที่นำเข้าจากต่างประเทศและสินค้าในประเทศและสามารถตอบสนองต่อรสนิยมและความต้องการของลูกค้าในท้องถิ่นไปพร้อมกัน กลุ่มบริษัท จึงเชื่อว่ากลุ่มบริษัท เป็นตัวเลือกอันดับต้น ๆ ของลูกค้าในแต่ละประเภทการใช้จ่ายที่กลุ่มบริษัท ดำเนินธุรกิจอยู่

ส่วนหนึ่งของความมุ่งมั่นของกลุ่มบริษัท ในการปรับตัวเข้ากับความต้องการที่หลากหลายของลูกค้ากลุ่มบริษัท จึงได้พัฒนาแพลตฟอร์ม Omnichannel อย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายที่จะผสานประสบการณ์ในการเลือกซื้อสินค้าทางออนไลน์เข้ากับการเลือกซื้อสินค้าในร้านค้าได้อย่างไร้รอยต่อ แม้ว่าลูกค้าจะต้องการความสะดวกสบายจากการซื้อสินค้าทางออนไลน์มากขึ้น กลุ่มบริษัท คาดการณ์ว่าการซื้อสินค้าในร้านค้าก็ยังคงเป็นตัวเลือกอันดับหนึ่งของลูกค้า และรูปแบบของการซื้อสินค้าในร้านค้าจะยังคงเป็นหลักของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยในอีก 5 ปีข้างหน้า ในรูปแบบของการซื้อสินค้าในร้านค้าเป็นหลัก อนึ่ง ร้านค้าในเครือข่ายของกลุ่มบริษัท ได้ผสมผสานรูปแบบการจำหน่ายสินค้าในร้านค้า

ผ่านพนักงานขายเข้ากับช่องทางการซื้อสินค้าออนไลน์และสร้างจุดเชื่อมโยงกับลูกค้าของกลุ่มบริษัท ผ่านบริการต่าง ๆ เช่น บริการ Click & Collect ที่ทำให้ลูกค้าสามารถเลือกซื้อสินค้าทางออนไลน์ก่อนที่จะรับสินค้าที่ร้านค้า ซึ่งจะทำให้พนักงานขายสามารถให้บริการแก่ลูกค้าและเพิ่มโอกาสในการขายสินค้าอื่นเพิ่มเติม ส่วนบริการ Chat & Shop ที่ทำให้ลูกค้าสามารถสื่อสารและได้รับความช่วยเหลือในการเลือกซื้อสินค้าจากพนักงานขายผ่านโทรศัพท์มือถือ อีกทั้ง ข้อมูลเชิงลึกของลูกค้าของกลุ่มบริษัท ที่ได้รับผ่านแพลตฟอร์ม Omnichannel จะช่วยให้กลุ่มบริษัท สามารถปรับเปลี่ยนการนำเสนอประสบการณ์ในการเลือกซื้อสินค้าโดยรวมให้เหมาะสมแก่ลูกค้ากลุ่มบริษัท เชื่อว่าบริการ Omnichannel ที่ครบวงจรจะมีผลต่อพฤติกรรมในการเลือกซื้อสินค้าของลูกค้าปัจจุบันของลูกค้ากลุ่มบริษัท และช่วยเพิ่มความภักดีของลูกค้าและรักษาฐานลูกค้าประจำ รวมถึงสามารถดึงดูดลูกค้าใหม่ที่ไม่เพียงแต่ต้องการความสะดวกสบายจากการเลือกซื้อสินค้าทางออนไลน์ แต่ยังต้องการได้รับบริการและความสนใจในการเลือกซื้อสินค้า ซึ่งร้านค้าที่มีเครือข่ายหน้าร้านเท่านั้นที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าวได้ (เช่น การลองสวมใส่เสื้อผ้าหรือตรวจสอบสินค้า) โดยกลุ่มบริษัท มุ่งหวังว่าแพลตฟอร์ม Omnichannel ของกลุ่มบริษัท ซึ่งผสมผสานการจำหน่ายสินค้าทางออนไลน์เข้ากับการจำหน่ายสินค้าในร้านค้าจะสร้างประสบการณ์ในการเลือกซื้อสินค้าที่มีความเฉพาะตัวและครบวงจรให้แก่ลูกค้ารุ่นใหม่ พร้อมทั้งขับเคลื่อนการเติบโตของกลุ่มบริษัท ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง

### 1.1.1 ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

กลุ่มบริษัท เชื่อว่าข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่สำคัญหลายประการของกลุ่มบริษัท จะช่วยให้กลุ่มบริษัท บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจดังต่อไปนี้



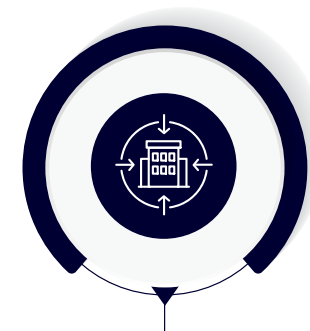
1

ความเป็นผู้นำในการประกอบธุรกิจค้าปลีกผ่านรูปแบบและช่องทางที่หลากหลาย โดยมีแบรนด์ค้าปลีกและการให้บริการผ่านแพลตฟอร์ม Omnichannel สำหรับสินค้าหลากหลายประเภท



2

การทำธุรกิจโดยมุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ช่วยเป็นแรงขับเคลื่อนในการนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ และเพิ่มการมีส่วนร่วมของลูกค้า



3

ระบบนิเวศทางธุรกิจที่หลากหลายของกลุ่มบริษัท ช่วยดึงดูดแบรนด์สินค้าที่มีชื่อเสียง ขับเคลื่อนการฝึกกำลังทางธุรกิจ และเพิ่มการมีส่วนร่วมของลูกค้าต่อกลุ่มบริษัท



4

ความสำเร็จในการเข้าซื้อกิจการ และการขยายธุรกิจไปยังประเทศในภูมิภาคเอเชียและภูมิภาคอื่นในอดีต



5

ทีมผู้บริหารที่มีความสามารถและประสบการณ์ซึ่งเป็นการผสมผสานที่ลงตัวของผู้บริหารมืออาชีพในอุตสาหกรรมค้าปลีกและครอบครัวจิราธิวัฒน์

## (1) ความเป็นผู้นำในการประกอบธุรกิจค้าปลีกผ่านรูปแบบและช่องทางที่หลากหลาย โดยมีแบรนด์ค้าปลีกและการให้บริการผ่านแพลตฟอร์ม Omnichannel สำหรับสินค้าหลากหลายประเภท

กลุ่มบริษัท เป็นผู้นำในด้านการประกอบธุรกิจค้าปลีกผ่านรูปแบบและช่องทางที่หลากหลายในประเทศไทย โดยมีแบรนด์ค้าปลีกชั้นนำสำหรับสินค้าหลากหลายประเภทซึ่งเป็นที่นิยมของผู้บริโภค กลุ่มบริษัท เชื่อว่าแบรนด์ค้าปลีกของกลุ่มบริษัท ได้กลายเป็นแบรนด์ที่คนทั่วไปรู้จักและเป็นสัญลักษณ์ของการค้าปลีกสมัยใหม่ในประเทศไทย โดยกลุ่มบริษัท ได้รับการยอมรับจากลูกค้าอย่างกว้างขวางในความเป็นหนึ่งด้านบริการ คุณภาพ ความหลากหลาย และความคุ้มค่า ทั้งนี้ แบรนด์ค้าปลีกที่หลากหลายของกลุ่มบริษัท ทำให้กลุ่มบริษัท สามารถนำเสนอสินค้าและประสบการณ์ในการเลือกซื้อสินค้าหลายรูปแบบให้แก่ลูกค้าของกลุ่มบริษัท ตลอดจนทำให้กลุ่มบริษัท รับรู้การเปลี่ยนแปลงในสัณนิคมและความต้องการของลูกค้าในภาพรวม

กลุ่มบริษัท ได้รับความสนใจจากแบรนด์สินค้าและพันธมิตรทางธุรกิจซึ่งกำลังมองหาช่องทางสำหรับการขยายธุรกิจในประเทศไทยและตลาดอื่น ๆ กลุ่มบริษัท ในฐานะที่เป็นผู้นำบุกเบิกในอุตสาหกรรมค้าปลีกในประเทศไทย ได้เริ่มวางรากฐานสำหรับการให้บริการผ่านแพลตฟอร์ม Omnichannel ตั้งแต่ปี 2555 กลุ่มบริษัท เป็นผู้ประกอบการค้าปลีกแบบมีร้านค้าที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในประเทศไทยซึ่งมีช่องทางขายสินค้าทางออนไลน์ โดยส่วนผสมของสินค้า (Merchandise Mix) ของกลุ่มบริษัท ที่มีวางจำหน่ายในเครือข่ายร้านค้าและแพลตฟอร์ม Omnichannel นั้นรวมถึงสินค้าที่ตอบสนองประเภทการใช้จ่ายส่วนใหญ่ของผู้บริโภค ซึ่งช่วยให้กลุ่มบริษัท มีส่วนแบ่งในการใช้จ่ายของลูกค้าได้มากกว่าคู่แข่งรายอื่น ซึ่ง ณ ปัจจุบัน กลุ่มบริษัท ได้ขยายช่องทางการขายใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น เพื่อเป็นการเสริมสร้างแพลตฟอร์ม Omnichannel ของกลุ่มบริษัท ให้แข็งแกร่งและครอบคลุมการขายผ่านสื่อสังคมออนไลน์หลัก คือ Facebook และ LINE ซึ่งเป็นช่องทางในอันวย

ความสะดวกให้แก่ลูกค้า ในการเลือกซื้อสินค้าผ่านหลากหลายช่องทางมากยิ่งขึ้น เช่น Chat & Shop เป็นการเลือกซื้อสินค้าผ่านการส่งข้อความกับพนักงานขายของกลุ่มบริษัท ได้โดยตรง, Call & Shop การสั่งซื้อสินค้าผ่านช่องทางโทรศัพท์, Brand Line และ Store Line การสั่งซื้อสินค้าผ่าน LINE Official Account ของ Brand ต่าง ๆ รวมถึง LINE ของสาขา และ Facebook Live และ Facebook Inbox การซื้อขายสินค้าผ่านช่องทางการถ่ายทอดสดผ่านช่องทาง Facebook Official

Page ของหน่วยธุรกิจนั้น ๆ รวมถึงการสั่งซื้อสินค้าผ่านช่องทาง Inbox ด้วย อีกทั้ง กลุ่มบริษัท ได้เปิดตัวแอปพลิเคชัน Central เพื่อตอบโต้ทุกไลฟ์สไตล์ โดยกลุ่มบริษัท สามารถตอบสนองต่อความต้องการในการใช้จ่ายที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของลูกค้าได้ ซึ่งรวมถึงการใช้จ่ายเพื่อซื้อสินค้าทั่วไป (เช่น การซื้อสินค้าในห้างสรรพสินค้า และร้านขายสินค้าเฉพาะทาง) และการใช้จ่ายเพื่อซื้อสินค้าตามความจำเป็น (เช่น การซื้อสินค้าในซูเปอร์มาร์เก็ต และไฮเปอร์มาร์เก็ต)



กลุ่มบริษัท เป็นผู้นำธุรกิจค้าปลีกหลากหลายรูปแบบในประเทศไทย โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 กลุ่มบริษัท มีร้านค้าในประเทศไทยภายใต้แบรนด์ค้าปลีกที่สำคัญทั้งหมดจำนวนประมาณ 1,898 ร้านค้าทั่วประเทศ ซึ่งประกอบไปด้วยห้างสรรพสินค้าและร้านขายสินค้าเฉพาะทางจำนวน 355 สาขา Brandshop จำนวน 406 ร้านค้า ซูเปอร์มาร์เก็ตจำนวน 236 สาขา และร้านสะดวกซื้อจำนวน 901 สาขา โดยมีพื้นที่ขายสุทธิรวมประมาณ 2,688,872 ตร.ม. นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท ยังเป็นผู้บริหารเคาน์เตอร์จำหน่ายสินค้าอีกจำนวน 1,733 เคาน์เตอร์ ซึ่งตั้งอยู่ในร้านค้าปลีกของกลุ่มบริษัท ห้างสรรพสินค้าชั้นนำและร้านค้าปลีกของบุคคลภายนอก

กลุ่มบริษัท อาศัยการมีรูปแบบร้านค้าที่หลากหลายและครอบคลุมเพื่อใช้พื้นที่ของกลุ่มบริษัท ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งรวมถึงพื้นที่เช่าภายใต้สัญญาเช่าระยะยาว (รวมถึงพื้นที่จำนวนมากที่กลุ่มบริษัท เช่าจาก CPN ซึ่งเป็นบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัล) พื้นที่ตั้งพลาซ่าของกลุ่มบริษัท ซึ่งอยู่บนที่ดินของกลุ่มบริษัทเอง โดยโรบินสัน ไลฟ์สไตล์ เซ็นเตอร์เป็นผู้ให้เช่าพื้นที่ค้าปลีกระดับต้นของประเทศไทย โดยมีพื้นที่ให้เช่าสุทธิจำนวนกว่า 399,202 ตร.ม. ในพลาซ่าจำนวน 24 สาขา ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ทั้งนี้ การที่กลุ่มบริษัท เป็นผู้เช่าระยะยาวอย่างต่อเนื่องทำให้กลุ่มบริษัท มีความสามารถและมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนรูปแบบร้านค้าในแต่ละพื้นที่ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าได้ นอกจากนี้ การรวมร้านค้าหลากหลายรูปแบบอยู่ในสถานที่เดียวทำให้พลาซ่าของกลุ่มบริษัท กลายเป็นศูนย์รวม

ไลฟ์สไตล์ของแต่ละชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในต่างจังหวัด ยกตัวอย่างเช่น โรบินสัน ไลฟ์สไตล์ เซ็นเตอร์ แต่ละสาขามีห้างสรรพสินค้า โรบินสันเป็นร้านค้าหลัก และท็อปส์ พลาซ่าแต่ละสาขามีท็อปส์ ซูเปอร์สโตร์เป็นร้านค้าหลัก โดยพลาซ่าทุกสาขาของกลุ่มบริษัท ยังประกอบด้วยร้านค้าประเภทอื่นๆ ซึ่งกลุ่มบริษัท สามารถเลือกได้ตามความเหมาะสม รูปแบบธุรกิจที่มีประเภทร้านค้าที่หลากหลายของกลุ่มบริษัท จึงทำให้กลุ่มบริษัท เป็นผู้นำในทั้งธุรกิจค้าปลีกทางตรงและเป็นผู้ให้เช่าพื้นที่ค้าปลีกรายใหญ่รายหนึ่งในประเทศไทย

กลุ่มบริษัท พยายามที่จะวางเครือข่ายร้านค้าของกลุ่มบริษัท ให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายส่วนใหญ่ในประเทศไทยสามารถเข้าถึงร้านค้าร้านใดร้านหนึ่งของกลุ่มบริษัท ด้วยการเดินทางภายในเวลา 30 นาที นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท เชื่อว่าความสำเร็จของบริษัท มีความสมดุลในประเทศไทย โดยสำหรับงวดปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 ยอดขายในพื้นที่เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และยอดขายจากจังหวัดอื่นของประเทศไทยคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 53.8 และร้อยละ 46.2 ของยอดขายรวมทั้งประเทศตามลำดับ และนอกเหนือจากการขยายเครือข่ายผ่านร้านค้าที่มีหน้าร้านของกลุ่มบริษัท กลุ่มบริษัท ยังสามารถขยายเครือข่ายผ่านแพลตฟอร์ม Omnichannel ให้ครอบคลุมธุรกิจและบริการของกลุ่มบริษัท และถูกจัดส่งไปยังจังหวัดที่แบรนด์ค้าปลีกนั้นๆ ไม่มีร้านค้าอยู่ กลุ่มบริษัท เชื่อว่าคู่แข่งรายใหม่ทั้งในประเทศหรือต่างประเทศจะต้องใช้เวลา เงินลงทุน และ

ความพยายามอย่างมากในการสร้างเครือข่ายค้าปลีกซึ่งมีรูปแบบที่หลากหลายที่มีความแข็งแกร่ง ครอบคลุมทั่วทุกภูมิภาค ซึ่งกลุ่มบริษัท ได้สร้างมาเป็นระยะเวลากว่า 70 ปี

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา กลุ่มบริษัท ได้พัฒนาแบรนด์ค้าปลีกของกลุ่มบริษัท อย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีฐานะเป็นผู้นำตลาดในกลุ่มธุรกิจค้าปลีกหลากหลายประเภทในประเทศไทย ประเทศเวียดนาม และประเทศอิตาลี

ด้วยประสบการณ์ที่ยาวนานในการประกอบธุรกิจค้าปลีกที่ประสบความสำเร็จและความสามารถในการปรับตัวเข้ากับตลาดในแต่ละท้องถิ่น ทำให้กลุ่มบริษัท เป็นหนึ่งในผู้นำในหลายกลุ่มธุรกิจค้าปลีกในประเทศเวียดนาม และกลุ่มบริษัท ยังเป็นผู้ประกอบธุรกิจรีนาเซนเต ซึ่งเป็นห้างสรรพสินค้าในประเทศอิตาลี ซึ่งมีสาขาตามหัวเมืองใหญ่ ที่สำคัญเช่น กรุงโรม เมืองมิลาน และเมืองฟลอเรนซ์

การที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงแบรนด์ค้าปลีกของกลุ่มบริษัท จากสถานที่ใดก็ได้ผ่านแพลตฟอร์ม Omnichannel นั้นถือเป็นกลยุทธ์การค้าปลีกที่กลุ่มบริษัท เป็นผู้มีส่วนในการบุกเบิกแพลตฟอร์มดังกล่าวในประเทศไทย โดยแพลตฟอร์ม Omnichannel ที่แข็งแกร่งของกลุ่มบริษัท เป็นผลมาจากความมุ่งมั่นในการให้บริการลูกค้า เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการนำเสนอและจำหน่ายสินค้าและให้บริการผ่านแพลตฟอร์ม Omnichannel สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วของลูกค้าในธุรกิจค้าปลีกยุคใหม่ที่พัฒนาอยู่เสมอ

นอกจากนี้ เครือข่ายร้านค้าของกลุ่มบริษัท ยังสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ช่องทางจำหน่ายสินค้าออนไลน์ของกลุ่มบริษัท เช่น ทำให้ลูกค้ามั่นใจได้ว่าสินค้าและบริการของกลุ่มบริษัท ไม่ใช่สินค้าลอกเลียนแบบ ซึ่งเป็นปัญหาที่ผู้บริโภคมักกังวลจากการซื้อสินค้าผ่านทางออนไลน์ ทั้งนี้กลุ่มบริษัท เป็นผู้ริเริ่มนำแนวคิดแพลตฟอร์ม Omnichannel มาใช้เพื่อเป็นช่องทางในการสื่อสารกับลูกค้าพร้อมกับเน้นเรื่องคุณภาพและความน่าเชื่อถือของสินค้าและบริการของกลุ่มบริษัท อีกทั้ง ช่องทางในการเลือกซื้อสินค้าที่พิเศษและแตกต่างนี้ยังช่วยขยายขอบเขตการให้บริการต่าง ๆ ที่กลุ่มบริษัท สามารถนำเสนอแก่ลูกค้า และยังช่วยปรับปรุงการนำเสนอสินค้าและบริการในร้านค้าและช่องทางออนไลน์ให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าอีกด้วย โดยสินค้าที่จำหน่ายผ่านแพลตฟอร์ม Omnichannel สามารถมั่นใจได้ว่าเป็นสินค้าของแท้และมีการรับประกันสินค้าเช่นเดียวกับสินค้าที่จำหน่ายในร้านค้าและกลุ่มบริษัท มีระบบ E-commerce และระบบเครือข่ายโลจิสติกส์และกระจายสินค้าสำหรับร้านค้าของกลุ่มบริษัท เป็นฐานในการให้บริการผ่านแพลตฟอร์ม Omnichannel ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการขนส่งสินค้าจากร้านค้าสู่จุดหมายปลายทางที่ลูกค้ากำหนด



## (2) การทำธุรกิจโดยมุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลางช่วยเป็นแรงขับเคลื่อนในการนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ และเพิ่มการมีส่วนร่วมของลูกค้า

กลุ่มบริษัท เป็นผู้ริเริ่มในการนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ให้แก่ผู้บริโภคในธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยมาโดยตลอด โดยกลุ่มบริษัท เป็นผู้พัฒนาห้างสรรพสินค้าแห่งแรก แหล่งเลือกซื้อสินค้าที่เป็นศูนย์รวมไลฟ์สไตล์แห่งแรกที่ตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าในจังหวัดซึ่งเป็นเมืองรอง และร้านขายสินค้าเฉพาะทางบางประเภทแห่งแรก เช่น ซูเปอร์สปอร์ตและเพาเวอร์บาย ซึ่งแต่เดิมเป็นเพียงแผนกหนึ่งของห้างสรรพสินค้าของกลุ่มบริษัท โดยกลุ่มบริษัท ได้พัฒนามาจนกลายเป็นแบรนด์ค้าปลีกที่จำหน่ายสินค้าเฉพาะทาง ทั้งนี้ เมื่อกลุ่มบริษัท พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบค้าปลีกใหม่ ๆ ซึ่งรวมถึงกลยุทธ์ Omnichannel และกลยุทธ์ออนไลน์ กลุ่มบริษัท จะพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อรูปแบบการดำเนินชีวิตของลูกค้า ซึ่งรวมถึงสภาพอากาศ การเดินทาง ราคา อสังหาริมทรัพย์ พื้นที่อยู่อาศัย และแนวโน้มในระดับมหภาคที่มีผลต่อรูปแบบการดำเนินชีวิตของผู้บริโภค

นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท ยังเป็นผู้นำในการสร้างสรรค์รูปแบบค้าปลีกสินค้าอุปโภค-บริโภคใหม่ ๆ เช่น ท็อปส์ เดลี ซึ่งเป็นรูปแบบร้านค้าที่นำเสนอแนวคิดมินิซูเปอร์มาร์เก็ตที่จำหน่ายอาหารพร้อมทาน จำหน่ายกาแฟและมีพื้นที่ทำงานร่วมกัน (Co-Working Space) และเซ็นทรัล ฟู้ด ฮอลล์ ซึ่งเป็นรูปแบบร้านขายสินค้าอุปโภค-บริโภคชั้นนำและเป็น Food Destination ที่ลูกค้าสามารถเลือกซื้อสินค้า รับประทานอาหาร และเลือกซื้อสินค้าอุปโภค-บริโภคชั้นนำที่หลากหลายในบรรยากาศที่เชิญชวนและดึงดูดลูกค้า และกลุ่มบริษัท ยังมีแนวคิดร้านค้าใหม่อื่น ๆ ได้แก่ ฟู้ด ลอฟท์ และอีทไทย ซึ่งเป็นฟู้ดคอร์เตอร์ระดับไฮเอนด์ at TASTE ร้านอาหารปรุงสดพร้อมรับประทานในท็อปส์ มาร์เก็ต และเซ็นทรัล ฟู้ด ฮอลล์บางสาขา ร้าน Thai Favourites โซนขายสินค้าที่รวบรวมสินค้าขึ้นชื่อของไทยจากทุกภาค Coffee Arigato ร้านกาแฟสัญชาติญี่ปุ่นเป็นมุมขายเครื่องดื่มกาแฟสดในแฟมิลีมาร์เก็ตและท็อปส์บางสาขา รวมถึง LOOKS ร้านขายสินค้าเพื่อความสวยงาม โดยเปิดสาขาแรกซึ่งเป็นแฟลกชิปสโตร์ที่ ท็อปส์ เซ็นทรัลเวิลด์ 3 Healthful ร้านจำหน่ายสินค้าและอาหารเพื่อสุขภาพครบวงจรแห่งแรกของไทยภายใต้สโลแกน ‘เต็มสุขจากธรรมชาติ เพื่อสุขภาพยั่งยืน’ โดยสาขาแรกได้เปิดทำการที่ ท็อปส์ มาร์เก็ต เซ็นทรัลพลาซ่าแจ้งวัฒนะในรูปแบบ Shop-in-Shop และได้ขยายสาขาในรูปแบบ Stand Alone สาขาแรกที่ The Crystal เอกมัย-รามอินทรา และร้าน PETSTER ร้านจำหน่ายสินค้าเฉพาะทางเกี่ยวกับสัตว์เลี้ยง เปิดทำการที่แรกในรูปแบบ Shop-in-Shop ที่เซ็นทรัลเวิลด์เกต ทั้งนี้



กลุ่มบริษัท ยังคงเดินหน้าคิดค้น ทดสอบ นำเสนอ และปรับใช้แนวคิดรูปแบบร้านค้า และประสบการณ์ในร้านค้าแบบใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อช่วยเพิ่มการสื่อสารระหว่างลูกค้าและกลุ่มบริษัท เสนอประสบการณ์ที่แตกต่างในการเลือกซื้อสินค้า และเพิ่มปริมาณลูกค้าที่ใช้บริการร้านค้าของกลุ่มบริษัท เช่น ซูเปอร์สปอร์ตสาขาแฟลกชิปสโตร์ของกลุ่มบริษัท ซึ่งตั้งอยู่ที่ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ ในย่านราชประสงค์ ซึ่งเป็นแหล่งเลือกซื้อสินค้าชั้นนำในกรุงเทพมหานคร มีการให้บริการ

“Run Lab” ซึ่งเป็นบริการช่วยหารองเท้าวิ่งที่เหมาะสมที่สุดให้แก่ลูกค้า รวมถึงนำเสนอ Velo Supersports ซึ่งเป็น Bike Corner โซนขายสินค้าเฉพาะทางอุปกรณ์กีฬาจักรยานในร้านซูเปอร์สปอร์ต ด้านไทวส์ได้เปิดออโต้วัน (AUTOI) สาขาแรก ซึ่งให้บริการดูแลรถยนต์โดยช่างเทคนิคมืออาชีพประจำร้าน และนำเสนอบริการ vFix ซึ่งเชื่อมต่อผู้รับเหมาก่อสร้างที่ผ่านการรับรองแล้วกับลูกค้าที่มีโครงการซ่อมแซมบ้าน นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท ได้เน้นถึงการสร้างประสบการณ์



ให้ลูกค้าผ่านช่องทาง Omnichannel ซึ่งในแต่ละหน่วยธุรกิจมีแผนการพัฒนาและผลักดันการเชื่อมโยงระหว่าง หน้าร้าน (Offline) และออนไลน์ (Online) ให้กับลูกค้าได้อย่างไร้รอยต่อมากยิ่งขึ้น



การที่กลุ่มบริษัท มีแบรนด์ค้าปลีกและรูปแบบร้านค้าที่หลากหลายทำให้กลุ่มบริษัทสามารถมอบประสบการณ์ในการเลือกซื้อสินค้าที่แตกต่างและตอบสนองต่อสนิยมและความต้องการของลูกค้าในแต่ละพื้นที่ ที่ร้านค้าของกลุ่มบริษัท ตั้งอยู่ เช่น กลุ่มบริษัท มีร้านค้าระดับไฮเอนด์ เพื่อรองรับตลาดกลุ่มลูกค้าที่มีกำลังซื้อสูง ซึ่งตั้งอยู่ในทำเลเมือง ร้านค้าภายใต้แบรนด์ค้าปลีกที่เจาะตลาดกลุ่มลูกค้าทั่วไป (Mass Market) ซึ่งตั้งอยู่ในทำเลชานเมือง ร้านค้าขนาดเล็กซึ่งตั้งอยู่ในเขตชุมชนเมืองที่มีพื้นที่จำกัด และพลาซ่าขนาดใหญ่ ซึ่งตั้งอยู่ในพื้นที่ต่างจังหวัด ทั้งนี้ เมื่อความต้องการของลูกค้า สภาพการแข่งขัน หรือกฎหมายของแต่ละพื้นที่เปลี่ยนไป กลุ่มบริษัทก็สามารถที่จะสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างรวดเร็ว โดยการนำเสนอแบรนด์ค้าปลีกหรือรูปแบบค้าปลีกที่แปลกใหม่ในพื้นที่นั้น ๆ หรือแม้กระทั่งการสลับแบรนด์ค้าปลีกหรือรูปแบบร้านค้าที่เหมาะสมกว่าในพื้นที่เดียวกันอย่างรวดเร็ว เช่น ในปี 2563 กลุ่มบริษัท ได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการดำเนินงานของธุรกิจห้างสรรพสินค้าในประเทศไทย โดยได้ปรับเปลี่ยนห้างสรรพสินค้าโรบินสัน สาขาเมกาบางนาและอุดรธานีเป็นห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล และอยู่ระหว่างการพิจารณาปรับเปลี่ยนโครงสร้างของห้างสรรพสินค้าสาขาอื่น ๆ อีกในอนาคต เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าในพื้นที่ และเมื่อกลุ่มบริษัท จะขยายธุรกิจออกสู่ภูมิภาคหรือตลาดใหม่ ๆ กลุ่มบริษัทจะสามารถเลือกแบรนด์ค้าปลีก แนวคิด หรือรูปแบบสำหรับร้านค้าที่ตอบสนองต่อความต้องการและเหมาะสมที่สุดสำหรับพื้นที่นั้น ๆ

กลุ่มบริษัท สามารถรักษาฐานลูกค้าที่มีความหลากหลายและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ให้มีส่วนร่วมกับระบบนิเวศค้าปลีกของกลุ่มบริษัท ผ่านเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลได้จัดทำเว็บไซต์ของตัวเองขึ้นตั้งแต่ปี 2555 และปัจจุบันกลุ่มบริษัทมีช่องทางการขายสินค้าผ่านเว็บไซต์สำหรับแบรนด์ค้าปลีกของกลุ่มบริษัท ทั้งสิ้นจำนวน 10 เว็บไซต์กลุ่มบริษัทได้เปิดตัวบริการ Click & Collect ในปี 2559 ซึ่งเป็นหนึ่งในบริการของแพลตฟอร์ม Omnichannel ที่ทำให้ลูกค้าสามารถเลือกซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์และเลือกรับสินค้าที่สาขาร้านค้าของกลุ่มบริษัทหรือจุดรับสินค้าอื่น ๆ ต่อมาในปี 2560 กลุ่มบริษัท ได้เริ่มให้บริการ Rinascente ON DEMAND สำหรับรินาเซนเตและบริการ Chat & Shop สำหรับห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ซึ่งผสมผสานการให้บริการเข้ากับแอปพลิเคชันโซเชียลเน็ตเวิร์คอย่าง LINE WhatsApp และ WeChat โดยลูกค้าสามารถติดต่อพนักงานขายได้ทุกที่ ซึ่งมีส่วนช่วยในการเพิ่มยอดขายจากการส่งเสริมการขายและการเข้าถึงลูกค้าผ่านช่องทางดังกล่าว อีกทั้ง ในปี 2561 กลุ่มบริษัท ได้ขยายบริการ Chat & Shop ไปยังห้างสรรพสินค้าโรบินสัน และเริ่มจำหน่ายสินค้าจากซูเปอร์สปอร์ต เพาเวอร์บาย และเซ็นทรัล ฟู้ด ฮอลล์ นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทยังได้นำแนวคิดสังคมไร้เงินสด (Cashless Society) มาใช้โดยการรับชำระค่าสินค้าผ่านช่องทางชำระเงินดิจิทัล เช่น Alipay WeChat Pay และ Dolphin การชำระเงินผ่านทางระบบออนไลน์ของธนาคารต่าง ๆ ในประเทศไทย เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการขายสินค้า และได้เริ่มใช้แพลตฟอร์ม e-Ordering เพื่อส่งเสริมการขายสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ให้แก่ลูกค้าในร้านค้า พร้อมกับเพิ่มประเภทสินค้าเพื่อส่งเสริมการขายและขายสินค้าที่เกี่ยวข้องและสินค้าอื่น ๆ (Cross-Selling) และในปี 2563

กลุ่มบริษัท ได้เปิดตัวเว็บไซต์ E-commerce เต็มรูปแบบของรินาเซนเต คือ [www.rinascente.it](http://www.rinascente.it) รวมถึงไถ่สุดได้ ทำการเปิดตัว [www.thaiwatsadu.com](http://www.thaiwatsadu.com) เพื่อเป็นช่องทางการขายสินค้าที่หลากหลายและเพิ่มความสะดวกสบายให้กับลูกค้ามากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ จากข้อมูลโปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิก The1 พบว่าลูกค้าที่ซื้อสินค้าผ่านแพลตฟอร์ม Omnichannel ช่องทางใดช่องทางหนึ่ง มักจะใช้จ่ายโดยเฉลี่ยสูงกว่าลูกค้าที่ซื้อสินค้าเฉพาะแต่ในร้านค้า ประมาณ 3 เท่า

นอกจากนี้ เทคโนโลยีดิจิทัลทำให้สามารถเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลในปริมาณมากขึ้นกว่าเดิม โดยในแต่ละวันพนักงานขายของกลุ่มบริษัท สามารถติดต่อกับลูกค้าจำนวนมากทั้งในร้านค้า ผ่านทางออนไลน์ และผ่านแพลตฟอร์ม Omnichannel ของกลุ่มบริษัท กลุ่มบริษัทยังได้เก็บข้อมูลจากสมาชิกกว่า 24 ล้านรายภายใต้โปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิก The1 ของกลุ่มเซ็นทรัลในประเทศไทย โปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิก Big Xu Card ในประเทศเวียดนาม และโปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิก Rinascentecard ในประเทศอิตาลี โปรดพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อ ลักษณะการประกอบธุรกิจ - โปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิก (Loyalty Programs) ซึ่งโปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิกเหล่านี้ ช่วยให้กลุ่มบริษัท ได้รับข้อมูลเชิงลึกที่มีคุณค่าของลูกค้า จัดทำประวัติของลูกค้าแต่ละราย และรับรู้สนิยมและความต้องการของลูกค้า ดังนั้น กลุ่มบริษัทจึงสามารถเข้าใจกลุ่มลูกค้าของกลุ่มบริษัทอย่างลึกซึ้ง โดยกลุ่มบริษัท เชื่อว่าเทคโนโลยีนี้ช่วยให้กลุ่มบริษัท สามารถคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าของกลุ่มบริษัทล่วงหน้าได้

### (3) ระบบนิเวศทางธุรกิจที่หลากหลายของกลุ่มบริษัท ช่วยดึงดูดแบรนด์สินค้าที่มีชื่อเสียง ขับเคลื่อนการผิวกำลังทางธุรกิจ และเพิ่มการมีส่วนร่วมของลูกค้าต่อกลุ่มบริษัท

กลุ่มบริษัท เชื่อว่าแบรนด์ค้าปลีกที่หลากหลายประกอบกับเครือข่ายธุรกิจค้าปลีกที่กว้างขวางและขนาดธุรกิจที่ใหญ่ของกลุ่มบริษัท ทำให้กลุ่มบริษัท เป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่ได้รับความไว้วางใจจากแบรนด์สินค้าหรูหร่า แบรนด์สินค้าชั้นนำระดับโลก และแบรนด์สินค้าซึ่งเป็นที่ยอมรับทั่วไปที่ต้องการหาช่องทางกระจายสินค้าในประเทศไทย และได้รับความไว้วางใจมากขึ้นเรื่อย ๆ ในประเทศไทย นอกจากนี้ ระบบนิเวศค้าปลีกที่ครอบคลุมและหลากหลายรูปแบบของกลุ่มบริษัท ย่อมเป็นประโยชน์ต่อแบรนด์พันธมิตรและซัพพลายเออร์ต่าง ๆ ของกลุ่มบริษัท พร้อมกับการช่วยผลักดัน (Synergy) และประสิทธิภาพจากการเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัท กลุ่มบริษัท จึงสามารถดึงดูดแบรนด์สินค้าชั้นนำระดับโลกจำนวนมากมาอยู่ในเครือข่ายของกลุ่มบริษัท ซึ่งเป็นผลมาจากแบรนด์ค้าปลีกที่หลากหลาย เครือข่ายธุรกิจค้าปลีกที่กว้างขวาง รวมถึงความภักดีของลูกค้าที่มีต่อกลุ่มบริษัท ทั้งนี้ แบรนด์พันธมิตรของกลุ่มบริษัท รวมถึง Apple, Casio Watch, L'Oréal, Guess, Adidas และ Topman และกลุ่มบริษัท ยังเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับเลือกสำหรับสินค้ากีฬา (Preferred Sporting Goods Strategic Partner) เพียงรายเดียวของแบรนด์ Nike ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ตั้งแต่ปี 2542 ซึ่งทำให้กลุ่มบริษัท ได้รับการสนับสนุนในการเป็นผู้ค้าปลีก การทำการตลาดออนไลน์ และการสนับสนุนเกี่ยวกับสินค้าในประเทศไทย และกลุ่มบริษัท ได้รับสิทธิเป็นผู้ค้าปลีกในประเทศไทยแต่เพียงผู้เดียวสำหรับแบรนด์ต่าง ๆ เช่น Polo Ralph Lauren, Marks & Spencer, New Balance, Calvin Klein และ Speedo ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 กลุ่มบริษัท ดำเนินธุรกิจกับซัพพลายเออร์มากกว่า 15,000 ราย และไม่มีซัพพลายเออร์รายใดที่จำหน่ายสินค้าให้กลุ่มบริษัท คิดเป็นสัดส่วนเกินร้อยละ 10 ของมูลค่ายอดขายรวมของกลุ่มบริษัท ทั้งนี้ กลุ่มบริษัท เชื่อว่ากลุ่มบริษัท มีความสัมพันธ์ที่ดีและมั่นคงกับซัพพลายเออร์ เนื่องจากกลุ่มบริษัท ให้ความสำคัญกับซัพพลายเออร์ทุกรายและกลุ่มบริษัท เชื่อว่ากลุ่มบริษัท เป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่เชื่อถือได้ มีความยุติธรรม และมีเหตุผล ทำให้ความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ส่วนใหญ่ของกลุ่มบริษัท มีระยะเวลายาวนานกว่า 15 ปี

ความสามารถของกลุ่มบริษัท ในการรักษาความสัมพันธ์ระยะยาวกับคู่ค้า การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และความน่าเชื่อถือในระดับมืออาชีพของกลุ่มบริษัท ล้วนมีส่วนช่วยให้กลุ่มบริษัท มีความยืดหยุ่นในการเลือกรูปแบบความร่วมมือในการดำเนินธุรกิจกับซัพพลายเออร์ ไม่ว่าจะเป็นการนำข้อตกลงในการจัดจำหน่ายสินค้าและอนุญาตให้ใช้สิทธิแต่เพียงรายเดียว เช่น สัญญาอนุญาตให้ใช้สิทธิที่ทำกับ Lee และ Sanrio หรือข้อตกลงในการร่วมลงทุน เช่น ข้อตกลงที่ทำกับ Gucci, Bottega Veneta, Muji และ Samsonite เป็นต้น ซัพพลายเออร์บางรายยังมอบเงื่อนไขและสินค้าพิเศษบางประเภทเฉพาะแก่กลุ่มบริษัท ซึ่งทำให้ตัวเลือกสินค้าของกลุ่มบริษัท มีความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่นทั้งในและต่างประเทศ

เครือข่ายธุรกิจค้าปลีกที่กว้างขวางและขนาดของธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ของกลุ่มบริษัท ทำให้กลุ่มบริษัท ได้เปรียบในการซื้อสินค้า ซึ่งทำให้ต้นทุนต่อหน่วยในการจัดหาและจำหน่ายสินค้าลดลงและมีส่วนช่วยในการเพิ่มอัตราการกำไรของกลุ่มบริษัท นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท ยังได้ประโยชน์อย่างมากจากการประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale) ในหลายรูปแบบ ซึ่งรวมถึงการกระจายสินค้าแบบรวมศูนย์ การขนส่งสินค้าแบบรวมกลุ่ม ไปจนถึงการใช้บริการสนับสนุนด้านอื่นร่วมกัน ซึ่งช่วยให้ผลการดำเนินงานและประสิทธิภาพในการทำงานดียิ่งขึ้น เช่น ธุรกิจกลุ่มฟู้ด ได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและได้รวบรวมหน่วยงานจัดซื้อทั้งในส่วนสินค้าและการจัดซื้อจัดจ้าง รวมถึงหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ระหว่างธุรกิจแฟรนไชส์มาร์ก และเชนกริล ฟู้ด รีเทล รวมถึงธุรกิจในกลุ่มแฟชั่น ได้ทำการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในองค์กรของธุรกิจ โดยรวบรวมหน่วยงานธุรกิจห้างสรรพสินค้าเชนกริลและห้างสรรพสินค้าโรบินสันเข้าด้วยกัน เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงานและบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่ามากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ กลุ่มบริษัท เชื่อว่าขนาดของกลุ่มบริษัท จะมีส่วนช่วยดึงดูดและรักษาผู้บริหารและพนักงานที่มีประสบการณ์และความสามารถในอุตสาหกรรมค้าปลีกให้อยู่กับกลุ่มบริษัท และยังช่วยดึงดูดให้ซัพพลายเออร์รายใหญ่และคู่ค้าอื่น ๆ สนใจเข้าร่วมทำธุรกิจกับกลุ่มบริษัท และมีส่วนช่วยให้กลุ่มบริษัท มีอำนาจต่อรองกับซัพพลายเออร์และคู่สัญญาอื่น ๆ อันเนื่องมาจากสถานะที่แข็งแกร่งของกลุ่มบริษัท เช่นกัน นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท ยังสามารถใช้ประโยชน์จากขนาดธุรกิจของกลุ่มบริษัท ในการหาพื้นที่เช่าในทำเลที่ดีด้วยอัตราค่าเช่าที่เหมาะสม เช่น กลุ่มบริษัท สามารถจัดตั้งร้านค้าหลายรูปแบบที่สามารถใช้ประโยชน์จากพื้นที่เช่าร่วมกันได้

การที่กลุ่มบริษัท เป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศทางธุรกิจของกลุ่มเชนกริล ตลอดจนการมีสายสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นและการผลักดันที่แข็งแกร่งกับบริษัทอื่น ๆ จึงช่วยส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มบริษัท ในอุตสาหกรรมค้าปลีกและเป็นประโยชน์ต่อลูกค้า พันธมิตรทางธุรกิจ และธุรกิจโดยรวมของกลุ่มบริษัท

### ความสัมพันธ์กับลูกค้า

กลุ่มบริษัท ได้เข้าร่วมกับโปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิก The1 ของกลุ่มเซ็นทรัลในประเทศไทย ซึ่งจำนวนสมาชิกเติบโตจาก 11.2 ล้านรายในปี 2559 เป็นประมาณ 17.8 ล้านราย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 26 ของจำนวนประชากรทั้งหมดในประเทศไทย และสมาชิกจำนวนประมาณ 3.5 ล้านรายเป็น “Active Monthly User” กล่าวคือเป็นลูกค้าที่มียอดใช้จ่ายผ่านช่องทางของกลุ่มบริษัท เฉลี่ยในแต่ละเดือน กลุ่มบริษัทจึงเชื่อว่าโปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิกที่แข็งแกร่งจะช่วยทำให้กลุ่มบริษัท สามารถสร้างความผูกพันกับลูกค้าได้มากขึ้นและเพิ่มยอดการใช้จ่ายของลูกค้าแต่ละราย ทั้งนี้สมาชิกใหม่ส่วนหนึ่งมาจากการสมัครผ่านเครือข่ายร้านค้าของกลุ่มบริษัท แพลตฟอร์ม Omnichannel เว็บไซต์ และแอปพลิเคชัน The1 ในโทรศัพท์มือถือ และการสะสมแต้มจากการซื้อสินค้าหรือบริการจากหุ้นส่วนภายนอก เช่น สถานีบริการน้ำมัน แพลตฟอร์มสำหรับธุรกรรมการเงินดิจิทัล (Digital Banking) และธุรกิจอื่นที่เข้าร่วมโปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิก The1 ทำให้โปรแกรมสิทธิพิเศษดังกล่าวดึงดูดผู้ใช้งานรายใหม่ได้ดี

### อสังหาริมทรัพย์

กลุ่มบริษัท สามารถเข้าถึงทำเลที่ตั้งสาขาหรือร้านค้าของกลุ่มบริษัท ในศูนย์การค้าระดับแนวหน้าในประเทศไทยจากการร่วมมือกับ CPN ซึ่งเป็นบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัล ทั้งนี้ แบรินด์ค้าปลีกของกลุ่มบริษัท โดยเฉพาะห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล เป็นผู้เช่าหลักในศูนย์การค้าของ CPN ซึ่งมักตั้งอยู่ในทำเลที่ดีและมีลูกค้าที่เข้ามายังศูนย์จำนวนมาก ด้วยการทำงานอย่างใกล้ชิดของกลุ่มบริษัท กับ CPN กลุ่มบริษัทจึงมักได้รับโอกาสในการประเมินความเป็นไปได้เชิงพาณิชย์ (Commercial Feasibility) ในการจัดตั้งร้านค้าในโครงการศูนย์การค้าของ CPN ตั้งแต่ในระยะเริ่มแรก ทำให้กลุ่มบริษัท สามารถหาทำเลที่ดีสำหรับจัดตั้งร้านค้าซึ่งส่งผลต่อการวางแผนกำหนดแนวคิดของร้านค้าและการนำเสนอประสบการณ์แก่ลูกค้าสำหรับศูนย์การค้าดังกล่าว นอกจากนี้ความสัมพันธ์อันใกล้ชิดของกลุ่มบริษัท กับ CPN และกลุ่มเซ็นทรัลยังทำให้กลุ่มบริษัทสามารถปรับเปลี่ยนพื้นที่ค้าปลีกได้อย่างคล่องตัวเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อรูปแบบการใช้จ่ายของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปได้ดียิ่งขึ้น

### ประโยชน์อื่น ๆ

กลุ่มเซ็นทรัลได้ให้การสนับสนุนกลุ่มบริษัทอย่างต่อเนื่องผ่าน HCDS ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท และบริษัทย่อยของ HCDS ทั้งนี้ HCDS ได้ให้สิทธิแก่บริษัทภายใต้เงื่อนไขที่กำหนดในสัญญาที่เกี่ยวข้องในการเข้าซื้อธุรกิจค้าปลีกของ HCDS บางธุรกิจภายใต้ราคาและเงื่อนไขที่เป็นการค้าปกติตามที่คู่สัญญาจะได้ตกลงกัน ซึ่งรวมถึงห้างสรรพสินค้าคาเดเว (KaDeWe) ห้างสรรพสินค้าโอเบอร์โพลลิงเกอร์ (Oberpollinger) และห้างสรรพสินค้าอัลสเตอร์เฮาส์ (Alsterhaus) ในประเทศเยอรมนี ห้างสรรพสินค้าอัลลูม (ILLUM) ในประเทศเดนมาร์ก และห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลในประเทศอินโดนีเซียจาก HCDS ก่อนที่ HCDS จะสามารถนำธุรกิจดังกล่าวไปเสนอขายแก่บุคคลอื่น (Right of First Refusal) และให้สิทธิแก่บริษัท ในการเข้าซื้อธุรกิจดังกล่าวเมื่อบริษัท แจ้งความประสงค์ รวมถึง HCDS ได้ให้สิทธิแก่บริษัท ภายใต้เงื่อนไขที่กำหนดในสัญญาที่เกี่ยวข้องในการเข้าซื้อธุรกิจ JD Central จาก HCDS ก่อนที่ HCDS จะสามารถนำธุรกิจดังกล่าวไปเสนอขายแก่บุคคลอื่น

(Right of First Refusal) นอกจากนี้ HCDS ยังกำหนดให้กลุ่มบริษัทเป็นแกนนำ (Flagship Company) ในการดำเนินธุรกิจค้าปลีกสินค้าหลายประเภทผ่านรูปแบบและช่องทางที่หลากหลายทั้งในประเทศและต่างประเทศเป็นลำดับแรก โดยมีนโยบายจะไม่เข้าลงทุนในธุรกิจค้าปลีกทั้งในประเทศและต่างประเทศที่มีสภาพอย่างเดียวกันกับธุรกิจของกลุ่มบริษัท และเข้าข่ายเป็นการแข่งขันกับธุรกิจของกลุ่มบริษัท เว้นแต่คณะกรรมการของบริษัท ได้พิจารณาแล้วว่า กลุ่มบริษัท ไม่ประสงค์จะเข้าลงทุนในโอกาสทางธุรกิจดังกล่าว ซึ่งรวมถึงการเข้าไปลงทุนแต่เพียงบางส่วน ซึ่งสิทธิประโยชน์เหล่านี้ประกอบกับโอกาสทางธุรกิจในตลาดต่างประเทศซึ่งมาพร้อมกับความสัมพันธ์กับคู่ค้าระดับโลก จะช่วยสนับสนุนการเติบโตอย่างรวดเร็วของกลุ่มบริษัท และการขยายขนาดธุรกิจของกลุ่มบริษัท ไปสู่อีกระดับ

#### (4) ความสำเร็จในการเข้าซื้อกิจการ และการขยายธุรกิจไปยังประเทศ ในภูมิภาคเอเชียและภูมิภาคอื่นในอดีต

กลุ่มบริษัทฯ นำรูปแบบความสำเร็จของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยไปใช้ในตลาดต่างประเทศ โดยผสมผสานกับความรู้ในท้องถิ่น (Local Know-how) เพื่อให้เหมาะสมกับตลาดใหม่ดังกล่าว ที่ผ่านมากลุ่มบริษัทฯ ประสบความสำเร็จในการขยายธุรกิจไปต่างประเทศผ่านการเข้าซื้อกิจการ และการร่วมลงทุนเป็นหลัก ในประเทศอิตาลีและประเทศเวียดนาม โดยรายได้จากต่างประเทศของกลุ่มบริษัทฯ คิดเป็นร้อยละ 22.7 ร้อยละ 25.6 และร้อยละ 27.9 ของรายได้รวมสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561 2562 และ 2563 ตามลำดับ ทั้งนี้ ยอดขายในต่างประเทศปรับตัวเพิ่มขึ้นด้วย อัตราเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ที่ร้อยละ 134 ในช่วงระหว่างปี 2561-2563 ความสำเร็จเหล่านี้ เป็นสิ่งที่ทำให้มั่นใจว่ากลุ่มบริษัทฯ สามารถที่จะนำความเป็นเลิศในการดำเนินงานไปปรับใช้ กับตลาดอื่น ๆ ได้ทั่วโลก

กลุ่มบริษัทฯ ได้เข้าสู่ตลาดในประเทศเวียดนามเมื่อกว่า 5 ปีที่แล้วด้วยการจำหน่ายสินค้า กลุ่มแฟชั่น และต่อมาในปี 2558 ได้เข้าร่วมเป็นหุ้นส่วนกับเหงียนคิม และลานซี มาร์ก (และได้ เข้าซื้อหุ้นทั้งหมดของเหงียนคิมในเดือนมิถุนายน 2562) จากนั้นในปี 2559 จึงเข้าซื้อกิจการ บิกซี เวียดนาม โดยกลุ่มบริษัทฯ ใช้เวลา 2 ปีหลังจากการเข้าซื้อกิจการบิกซี เวียดนาม ในการปรับภาพลักษณ์ของแบรนด์และสร้างความเชื่อมั่นของลูกค้าในคุณภาพของสินค้าและบริการ โดยการเลือกจัดหาสินค้าประเภทอาหารจากในพื้นที่เกือบทั้งหมด และยกเลิกสินค้าประเภทอาหาร ส่วนใหญ่ที่อยู่ภายใต้แบรนด์ของเจ้าของเดิม จึงทำให้กลุ่มบริษัทฯ สามารถมอบความคุ้มค่า พร้อมทั้งการรับประกันความสดใหม่ของสินค้าอาหารได้อีกด้วย นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทฯ ยังได้ทำการอัพเกรดซอฟต์แวร์และลดระยะเวลาการดำเนินการภายในเพื่ออำนวยความสะดวกให้ลูกค้า สามารถเลือกซื้อสินค้าได้รวดเร็ว และกลุ่มบริษัทฯ ยังได้วางจ้างและลงทุนในบุคลากรและ คณะทำงานที่มีประสบการณ์และมีความทุ่มเทเพื่อปฏิบัติงานในแต่ละสาขาอย่างเป็นอิสระ ด้วยเหตุนี้ กลุ่มบริษัทฯ จึงสามารถปรับปรุงผลการดำเนินงานของบิกซี เวียดนามได้สำเร็จ จนทำให้ รายได้ปรับตัวเพิ่มขึ้นด้วยอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยในเดือนพฤศจิกายน ปี 2561 บิกซี สาขาแรกได้เปิดให้บริการ และด้วยผลดำเนินงานที่ดีทำให้นายงานภาครัฐในท้องถิ่น จากทั่วประเทศเวียดนามติดต่อมายังกลุ่มบริษัทฯ เพื่อเจรจาเกี่ยวกับการเปิดสาขา GO! ในจังหวัดต่าง ๆ โดยกลุ่มบริษัทฯ คาดว่าจะช่วยเสริมให้การจัดหาพื้นที่เพื่อใช้ประกอบธุรกิจ ของกลุ่มบริษัทฯ สามารถทำได้รวดเร็วขึ้นในอนาคต กลุ่มบริษัทฯ เชื่อว่าจุดยืนทางการ ตลาดของกลุ่มบริษัทฯ ในประเทศเวียดนามเทียบเคียงได้กับจุดยืนของกลุ่มบริษัทฯ ในประเทศไทย กล่าวคือ การเป็นผู้นำตลาดในแบรนด์ค้าปลีกและรูปแบบร้านค้าที่หลากหลาย

ในทุกกลุ่มธุรกิจค้าปลีกที่เป็นที่นิยมของผู้บริโภค ซึ่งรวมถึง บิกซี / GO! ลานซี มาร์ก บิโก (goli) ซูเปอร์สปอร์ต และเหงียนคิมในประเทศเวียดนาม

กลุ่มบริษัทฯ เริ่มเข้าสู่ตลาดในประเทศอิตาลี ในปี 2554 โดยการเข้าซื้อรีนาเซนเต โดยความสำเร็จในช่วงดังกล่าว จนถึงปัจจุบัน เกิดจากการปรับเปลี่ยนการนำเสนอสินค้าและบริการให้ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ในประเทศอิตาลีเพื่อเพิ่มยอดขาย ในขณะที่ยังคง สามารถตอบสนองต่อความต้องการของ นักท่องเที่ยวตามแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ ในประเทศอิตาลี โดยกลุ่มบริษัทฯ ได้ปรับใช้ ประสบการณ์ของกลุ่มบริษัทฯ ที่มีกับกลุ่ม นักท่องเที่ยวชาวจีนในประเทศไทยเพื่อจับ กลุ่มลูกค้าเป้าหมายแบบเดียวกันในตลาด ในประเทศอิตาลี ตัวอย่างในการปรับกลยุทธ์ ของรีนาเซนเตที่ประสบความสำเร็จคือการ เปลี่ยนทิศทางจากการเน้นขายสินค้า Private Label เป็นหลักเป็นการจำหน่ายสินค้าหรูหร่า ที่ราคาไม่สูงมากนัก (Affordable Luxury) และสินค้าหรูหร่า เช่น Louis Vuitton, Gucci และสินค้าอื่น ๆ และการปรับเปลี่ยน ห้างสรรพสินค้าบางสาขาให้เป็นแฟลกชิปสโตร์ ซึ่งช่วยให้กลุ่มบริษัทฯ สามารถมอบประสบการณ์ ที่แตกต่างให้แก่ลูกค้าพร้อมกับดึงดูดแบรนด์ สินค้าหรูหร่าและแบรนด์สินค้าหรูหร่าที่ราคา ไม่สูงมากนัก

นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทฯ ยังประสบความสำเร็จ ในการขยายแบรนด์ค้าปลีกผ่านการเข้าซื้อกิจการ เช่น ห้างสรรพสินค้าโรบินสันและท็อปส์ และ

การร่วมลงทุน เช่น เพปัสมาร์กและลานซี มาร์ก ในเดือนพฤษภาคม 2563 กลุ่มบริษัทฯ ได้ซื้อ ส่วนได้เสียในบริษัท เซ็นทรัลเพปัสมาร์ก จำกัด เพิ่มขึ้นร้อยละ 49 ทำให้สัดส่วนความเป็น เจ้าของเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 51 เป็นร้อยละ 100 นอกจากนั้น กลุ่มบริษัทฯ ได้ทำคำเสนอซื้อ หลักทรัพย์ทั้งหมดของบริษัท ซีโอแอล จำกัด (มหาชน) (COL) เมื่อเดือนกันยายน 2563 เพื่อเป็นการนำความแข็งแกร่งของแบรนด์ ภายใต้ COL ได้แก่ ออฟฟิศแมก บิโกเอส และ แมว มาต่อยอดความเป็นผู้นำ Omnichannel Retailing Platform และเสริมพอร์ตธุรกิจ ค้าปลีกในส่วนงานฮาร์ดไลน์ของกลุ่มบริษัทฯ ให้มีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ซึ่งกลุ่มบริษัทฯ คาดว่ากระบวนการนี้จะเสร็จสมบูรณ์ในช่วง ไตรมาสที่ 1 ของปี 2564 ซึ่งกลุ่มบริษัทฯ เชื่อว่าความสำเร็จดังกล่าวช่วยให้กลุ่ม บริษัทฯ เติบโตอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในระดับ ประเทศและต่างประเทศ อีกทั้ง กลุ่มบริษัทฯ ยังมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ และมีความ สามารถในการเข้าซื้อและรวมแบรนด์ค้าปลีก เข้าเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายธุรกิจค้าปลีก ของกลุ่มบริษัทฯ และด้วยฐานะทางการเงิน ที่มั่นคง กลุ่มบริษัทฯ จึงเป็นพันธมิตรทาง ธุรกิจที่มีความน่าสนใจและน่าเชื่อถือสำหรับ ธุรกิจอื่น ๆ

## (5) ทีมผู้บริหารที่มีความสามารถและประสบการณ์ ซึ่งเป็นการผสมผสาน ที่ลงตัวของผู้บริหารมืออาชีพในอุตสาหกรรมค้าปลีก และครอบครัวจิราธิวัฒน์

ครอบครัวจิราธิวัฒน์เป็นผู้บุกเบิกธุรกิจการค้าปลีกสมัยใหม่ในประเทศไทย โดยในปี 2499 ได้เปิดให้บริการห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่แห่งแรกของประเทศไทยในย่านวังบูรพา กรุงเทพมหานคร และต่อมาในปี 2517 ได้เปิดให้บริการห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลชิดลม จากนั้นในปี 2537 จึงก่อตั้งไฮเปอร์มาร์เก็ตบิ๊กซีในประเทศไทย ซึ่งประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี ก่อนที่จะก่อตั้ง CPN ขึ้นในปี 2538 ซึ่งเป็นผู้พัฒนาศูนย์การค้าอันดับหนึ่งของประเทศไทย และในปี 2539 ได้เปิดให้บริการร้านขายสินค้าเฉพาะทางเป็นรายแรกของประเทศไทย อีกทั้ง ในช่วงประมาณปี 2543 เป็นหนึ่งในผู้ริเริ่มการขายสินค้าทางออนไลน์ในประเทศไทย

กลุ่มบริษัทฯ มีคณะผู้บริหารที่มากประสบการณ์ ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารมืออาชีพซึ่งล้วนเป็นผู้อยู่ในวงการอุตสาหกรรมค้าปลีกมานานหรือเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในระดับมืออาชีพในสาขาอื่น ๆ และทำงานร่วมกันกับครอบครัวจิราธิวัฒน์ รวมถึงผู้บริหารจากครอบครัวจิราธิวัฒน์ที่มีความสามารถ โดยผู้บริหารส่วนใหญ่ของกลุ่มบริษัทฯ ล้วนมีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมค้าปลีกในประเทศไทย ประเทศเวียดนาม และประเทศอิตาลีมากกว่า 20 ปี

เนื่องจากกลุ่มบริษัทฯ เป็นผู้นำและผู้บุกเบิกอุตสาหกรรมค้าปลีก กลุ่มบริษัทฯ จึงสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถ และมีแนวคิดที่สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลางของกลุ่มบริษัทฯ จากทั้งในประเทศและจากทั่วทุกมุมโลกมาโดยตลอด นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทฯ ยังว่าจ้างผู้บริหารมืออาชีพจากทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยกลุ่มบริษัทฯ เชื่อว่าคณะผู้บริหารของกลุ่มบริษัทฯ มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย ทั้งนี้ การบริหารจัดการร้านค้าหลากหลายรูปแบบ (ตั้งแต่ห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่จนถึงร้านสะดวกซื้อขนาดเล็กและ Brandshop) จำเป็นต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและทักษะในการบริหารจัดการและดำเนินงาน โดยกลุ่มบริษัทฯ เชื่อว่ามีผู้ประกอบธุรกิจค้าปลีกรายอื่นเพียงไม่กี่รายที่มีคณะผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในระดับที่ทัดเทียมกับคณะผู้บริหารของกลุ่มบริษัทฯ



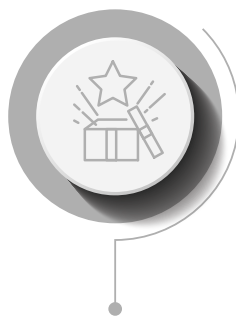
## 1.1.2 กลยุทธ์ในการดำเนินงาน

ในปี 2563 คณะกรรมการบริษัท ได้พิจารณาทบทวนกลยุทธ์ในการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท ให้สอดคล้องกับข้อได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท ให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยมีกลยุทธ์ดังต่อไปนี้



1

การต่อยอดความเป็นผู้นำผ่านการเติบโตด้วยตนเอง (Organic Growth) และการรวมกิจการหรือเข้าซื้อกิจการ (Inorganic Growth) ในประเทศไทย



2

การพัฒนาแพลตฟอร์ม Omnichannel เพื่อสร้างประสบการณ์ที่พิเศษให้แกลูกค้าอย่างต่อเนื่อง



3

การใช้ประโยชน์จากธุรกิจ บิ๊กซี / GO! เพื่อเร่งการเติบโตทางธุรกิจของกลุ่มบริษัท ในประเทศเวียดนาม



4

การใช้ประโยชน์จากจีน่าเซนต์เพื่อฝึกกำลังทางธุรกิจและแสวงหาโอกาสในการเติบโตทางธุรกิจในประเทศอิตาลีและในทวีปยุโรป



5

การใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ข้อมูลของลูกค้าเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้าและเพิ่มยอดขาย



6

การแสวงหาโอกาสในการเติบโตทางธุรกิจในอนาคตทั้งในภูมิภาคเอเชียและทั่วโลกอย่างต่อเนื่อง

## (1) การต่อยอดความเป็นผู้นำผ่านการเติบโตด้วยตนเอง (Organic Growth) และการรวมกิจการหรือเข้าซื้อกิจการ (Inorganic Growth) ในประเทศไทย

แม้กลุ่มบริษัท จะเป็นผู้นำในธุรกิจค้าปลีกสินค้าหลากหลายประเภทผ่านรูปแบบและช่องทางที่หลากหลายในประเทศไทย แต่ประเทศไทยเป็นตลาดที่มีผู้แข่งขันหลายราย (Fragmented) ในทุก ๆ ประเภทของธุรกิจค้าปลีกตั้งแต่ห้างสรรพสินค้า ซูเปอร์มาร์เก็ต ไฮเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อ และร้านขายสินค้าเฉพาะทางต่าง ๆ ดังนั้น เป้าหมายหลักของกลุ่มบริษัท ในการต่อยอดความเป็นผู้นำคือการใช้ประโยชน์สูงสุดจากพื้นที่ร้านค้า การขยายเครือข่ายร้านค้าอย่างรวดเร็ว และการผสมผสานแพลตฟอร์ม Omnichannel เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด และรองรับปริมาณการใช้ช่วยของลูกค้าที่เพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่นอกเขต กรุงเทพมหานคร ซึ่งการเข้าถึงตลาดระดับรองลงมาถือเป็นโอกาสที่ดีในการเติบโตทางธุรกิจของกลุ่มบริษัท ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา กลุ่มบริษัท ได้สังเกตเห็นปริมาณการใช้ช่วยของลูกค้าในพื้นที่ดังกล่าวซึ่งเริ่มมีการเติบโตมากกว่าการใช้ช่วยของลูกค้าในพื้นที่กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ด้วยเหตุนี้ กลุ่มบริษัท จึงมีเป้าหมายที่จะเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดในพื้นที่ดังกล่าวอย่างมีนัยสำคัญผ่านการเติบโตด้วยตนเอง (Organic Growth) และการรวมกิจการหรือเข้าซื้อกิจการ (Inorganic Growth) ในอนาคต

เมื่อพิจารณาจากตลาดธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยซึ่งมีผู้แข่งขันหลายราย การรวมกิจการหรือเข้าซื้อกิจการจึงเป็นโอกาสที่น่าสนใจสำหรับการเติบโตในอนาคต ทั้งนี้ กลุ่มบริษัท เป็นหนึ่งในผู้ค้าปลีกรายใหญ่เพียงไม่กี่รายที่มีเทคโนโลยี กรังพาร์ก และขนาดธุรกิจที่ใหญ่พอที่จะแข่งขันในตลาดค้าปลีกผ่านช่องทางออนไลน์ที่มีการแข่งขันมากขึ้นเรื่อย ๆ ได้ และกลุ่มบริษัท เชื่อว่ารูปแบบค้าปลีกผ่านแพลตฟอร์ม Omnichannel จะทำให้เกิดการรวมกิจการหรือเข้าซื้อกิจการมากขึ้น โดยกลุ่มบริษัท ยังคงพิจารณาและมองหาโอกาสในการเข้าซื้อกิจการ การร่วมลงทุน การเข้าเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ และโอกาสในการเติบโตอื่น ๆ ที่น่าสนใจและเหมาะสมกับธุรกิจของกลุ่มบริษัท ในประเทศไทยต่อไป อนึ่ง กลุ่มบริษัท สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มจากการเข้าซื้อกิจการต่าง ๆ ด้วยฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่ง ประกอบกับการใช้ประโยชน์จากขนาดของธุรกิจจึงทำให้กลุ่มบริษัท มีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

กลุ่มบริษัท เชื่อว่าความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องในการให้บริการแก่ลูกค้าและความสามารถในการปรับตัวเข้ากับบริบทและความต้องการของลูกค้าจะเป็นส่วนสำคัญในการช่วยให้กลุ่มบริษัท สามารถครองส่วนแบ่งทางการตลาดและส่วนแบ่งการใช้ช่วยเงินของลูกค้า และเพื่อเพิ่มโอกาสในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว กลุ่มบริษัท ได้เปิดโอกาสให้ฝ่ายบริหารในระดับท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการให้ความเห็นและการตัดสินใจทางธุรกิจเพิ่มมากขึ้น โดยได้เริ่มใช้แผนการบริหารจัดการตามหลักการ Centrality ของกลุ่มบริษัท ในพื้นที่ต่าง ๆ ซึ่งช่วยให้ฝ่ายบริหารในระดับพื้นที่และท้องถิ่นสามารถร่วมกันตัดสินใจ รวมถึงสนับสนุนให้ฝ่ายบริหารในระดับท้องถิ่นมีส่วนร่วมกับการตัดสินใจโดยการเข้าร่วมกิจกรรมของท้องถิ่นนั้น ๆ ซึ่งกลุ่มบริษัท เชื่อว่าจะช่วยให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางบริบทและความต้องการของลูกค้าในพื้นที่นั้น ๆ ได้ดียิ่งขึ้น

## (2) การพัฒนาแพลตฟอร์ม Omnichannel เพื่อสร้างประสบการณ์ที่พิเศษให้แก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์การใช้แพลตฟอร์ม Omnichannel ของกลุ่มบริษัท มุ่งตอบสนองความต้องการความสะดวกสบายและให้ความมั่นใจกับลูกค้าในยุคดิจิทัลด้วยการผสมผสานระหว่างจุดแข็งของการค้าปลีกผ่านทางออนไลน์และการค้าปลีกที่มีร้านค้าเป็นหลักผ่านการผสมผสานเครือข่ายธุรกิจค้าปลีกที่กว้างขวางของกลุ่มบริษัท เข้ากับช่องทางการจำหน่ายสินค้าออนไลน์เพื่อสร้างประสบการณ์ในการเลือกซื้อสินค้าอย่างไร้รอยต่อให้แก่ลูกค้า ซึ่งนำไปสู่ยอดขายที่เพิ่มสูงขึ้น แม้ว่ากลุ่มบริษัท จะเป็นผู้นำในการประกอบธุรกิจค้าปลีกผ่านแพลตฟอร์ม Omnichannel ในประเทศไทย แต่กลุ่มบริษัท ยังไม่ได้เปิดใช้งานแพลตฟอร์ม Omnichannel อย่างเต็มรูปแบบสำหรับทุกร้านค้าและแบรนด์ค้าปลีกของกลุ่มบริษัท ดังนั้น การขยายแพลตฟอร์ม Omnichannel ให้ครอบคลุมทั้งเครือข่ายร้านค้ารวมและแบรนด์ค้าปลีก รวมถึงการฝึกกำลังและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะขับเคลื่อนการเติบโตทางธุรกิจของกลุ่มบริษัท ต่อไป

ทั้งนี้ กลุ่มบริษัท เชื่อว่าการผสมผสานการซื้อสินค้าทางออนไลน์เข้ากับการซื้อสินค้าในร้านค้าได้อย่างไร้รอยต่อนั้น สอดคล้องกับพฤติกรรมของการซื้อสินค้าของลูกค้าในประเทศไทยและประเทศที่กำลังพัฒนาอื่น ๆ ในทวีปเอเชียมากกว่าการขายสินค้า ณ บัดจุบันของคู่แข่งที่ขายสินค้าทางออนไลน์แต่เพียงอย่างเดียว และคู่แข่งรายอื่น ๆ โดยลูกค้าจะได้รับความสะดวกสบาย



จากการซื้อสินค้าทางออนไลน์ผ่านแพลตฟอร์ม Omnichannel ของกลุ่มบริษัท โดยสามารถเลือกสินค้า หาข้อมูล และซื้อสินค้าจากบ้านหรือในขณะที่เดินทาง อีกทั้ง ยังได้รับความมั่นใจจากการที่มีร้านค้าในบริเวณใกล้เคียงที่สามารถให้บริการแก่ลูกค้า สามารถตรวจสอบและทดลองสินค้าได้ก่อนการตัดสินใจซื้อ หรือดำเนินการคืนหรือแลกเปลี่ยนสินค้า จากข้อมูลโปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิก The1 พบว่าลูกค้าที่ซื้อสินค้าผ่านแพลตฟอร์ม Omnichannel ใช้จ่ายโดยเฉลี่ยสูงกว่าลูกค้าที่ซื้อสินค้าเฉพาะแต่ในร้านค้าประมาณ 3 เท่า นอกจากนี้ การติดต่อกับพนักงานขาย ณ จุดรับสินค้าต่าง ๆ ยังช่วยเพิ่มโอกาสในการเสนอขายสินค้าที่เกี่ยวข้องและสินค้าประเภทอื่น ๆ และเพิ่มปริมาณการซื้อสินค้าของลูกค้า ซึ่งการใช้แพลตฟอร์ม Omnichannel ช่วยเพิ่มยอดขายทั้งทางออนไลน์และในร้านค้า เช่น ลูกค้าของห้างสรรพสินค้าโรบินสัน และห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ที่ซื้อสินค้าผ่านแพลตฟอร์ม Omnichannel เป็นครั้งแรกในปี 2563 มักซื้อสินค้าเพิ่มเติมในร้านค้าถึงร้อยละ 17 และร้อยละ 18 เมื่อเปรียบเทียบกับระหว่างในช่วงปี 2563 และปี 2562 ตามลำดับ ยกเว้นช่วงที่สาขาปิดจากการปฏิบัติตามมาตรการล็อกดาวน์ช่วงมีนาคม - พฤษภาคม 2563

ในปี 2563 ยอดขายผ่านแพลตฟอร์ม Omnichannel ของบริษัท ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 177 และคิดเป็นร้อยละ 10 ของยอดขายรวมของบริษัท

กลุ่มบริษัท มีแผนที่จะเพิ่มศักยภาพด้านการดำเนินงานของแพลตฟอร์ม Omnichannel ของกลุ่มบริษัท เพื่อใช้ประโยชน์จากเครือข่ายร้านค้าและเพิ่มประสิทธิภาพในด้านอื่น ๆ ซึ่งจะช่วยเร่งอัตราการเติบโตทางธุรกิจของกลุ่มบริษัท โดยกลุ่มบริษัท ยังคงมุ่งหน้าพัฒนาช่องทางออนไลน์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงแบรนด์ค้าปลีกของกลุ่มบริษัทได้จากทุกสถานที่ โดยกลุ่มบริษัท ได้ว่าจ้างบุคลากรทางเทคนิคเพื่อพัฒนาแพลตฟอร์ม Omnichannel โดยเฉพาะ นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท ยังคงใช้ประโยชน์จากเครือข่ายร้านค้า เช่น การมีร้านค้ารวมเป็นกลุ่ม (Clustering) เพื่อลดต้นทุนในการส่งสินค้าที่ลูกค้าสั่งซื้อทางออนไลน์ อีกทั้ง กลุ่มบริษัท ยังมีแผนในเชิงรุกที่จะกระตุ้นให้ลูกค้าหันมาใช้แพลตฟอร์ม Omnichannel ภายในร้าน เพื่อชักจูงลูกค้าดังกล่าวมาสู่ช่องทางออนไลน์ ซึ่งกลุ่มบริษัท สามารถจะทำได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งของกลุ่มบริษัท มาก

### (3) การใช้ประโยชน์จากธุรกิจบิกซี / GO! เพื่อเร่งการเติบโตทางธุรกิจของกลุ่มบริษัท ในประเทศเวียดนาม

กลุ่มบริษัท มีแผนที่จะใช้ประโยชน์จากธุรกิจบิกซี / GO! ซึ่งเป็นผู้ประกอบการไฮเปอร์มาร์เก็ตที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในประเทศเวียดนามในปัจจุบันเมื่อพิจารณาจากส่วนแบ่งทางการตลาด เพื่อเป็นช่องทางในการเร่งการเติบโตทางธุรกิจของกลุ่มบริษัท ในประเทศเวียดนาม ทั้งนี้ ประเทศเวียดนามเป็นตลาดที่มีความสำคัญในเชิงกลยุทธ์สำหรับการเติบโตทางธุรกิจของกลุ่มบริษัท ในอนาคต ซึ่งสังเกตได้จากแนวโน้มเศรษฐกิจมหภาคที่ดี กลุ่มเป้าหมายประชากรที่น่าสนใจ นอกจากนี้ จากรายงานของ World Bank ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ของประเทศเวียดนามเติบโตขึ้นต่อเนื่องมากกว่าร้อยละ 6 ต่อไปในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา และผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศเวียดนามต่อหัว (GDP per capita) เพิ่มขึ้น 2.7 เท่า ซึ่งสูงถึง 2,700 ดอลลาร์สหรัฐในปี 2563 นอกจากนี้ การเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรและการเติบโตของกลุ่มผู้บริโภคที่มีรายได้ปานกลางเป็นปัจจัยขับเคลื่อนหลักของธุรกิจค้าปลีกในเวียดนาม





ธุรกิจพลาซ่าของบิกซี / GO! เวียดนาม ประกอบด้วยไฮเปอร์มาร์เก็ตบิกซี ซึ่งเป็นร้านค้าหลัก นอกจากนี้ มีธุรกิจให้เช่าพื้นที่แก่บุคคลภายนอกและแบรนด์ค้าปลีกของกลุ่มบริษัท โดยกลุ่มบริษัท มีแผนที่จะนำแนวคิดดังกล่าวไปใช้กับสาขาต่าง ๆ ของบิกซี โก (go!) ซูเปอร์มาร์เก็ต ซึ่งตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ชนบท รวมทั้งจะปรับสินค้าที่จำหน่ายให้เหมาะสมกับผู้บริโภคในเขตพื้นที่ชนบท นอกจากนี้ กลุ่มธุรกิจฯ ได้มีแผนในการปรับปรุงโครงสร้างภายในบริษัท รวมทั้งขั้นตอนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ เจริญคิม ซึ่งเป็นร้านขายอิเล็กทรอนิกส์ สินค้าเฉพาะทาง จะขยายธุรกิจในรูปแบบร้านเดี่ยว (Standalone) และร้านค้าภายในร้าน (Shop-in-Shop) โดยจะตั้งอยู่ในสาขาต่าง ๆ ของบิกซี / GO! เวียดนามด้วย นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท เชื่อว่ารูปแบบไฮเปอร์มาร์เก็ตที่ผสมผสานกับพลาซ่าดังกล่าวจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการขับเคลื่อนการเติบโตทางธุรกิจของกลุ่มบริษัท ในประเทศเวียดนาม ปัจจุบัน บิกซี / GO! เวียดนาม มีสาขาอยู่ใน 26 จังหวัดใหญ่ และยังมีอีกกว่า 20-30 จังหวัดที่จะสามารถขยายสาขาได้เพิ่มเติม นอกจากนี้ เพื่อเป็นการปรับภาพลักษณ์ของธุรกิจ

ไฮเปอร์มาร์เก็ตในประเทศเวียดนาม กลุ่มบริษัท ได้เริ่มเปลี่ยนแบรนด์ “บิกซี” เป็นแบรนด์ “GO!” โดยมีแผนที่จะทยอยเปลี่ยนแบรนด์บิกซีเป็นแบรนด์ GO! มากขึ้น ในปีถัด ๆ ไป

ในขณะที่กลุ่มบริษัท อยู่ในช่วงการขยายเครือข่ายร้านค้าให้ครอบคลุมทั่วทั้งประเทศเวียดนาม กลุ่มบริษัท ยังคงคิดค้นแนวคิดและรูปแบบสำหรับร้านค้าใหม่เนื่องจากกลุ่มบริษัท เชื่อว่าผู้บริโภคในประเทศเวียดนาม ต้องการประสบการณ์ในการเลือกซื้อสินค้าที่มีระดับและเฉพาะทางเพิ่มมากขึ้นตามระดับรายได้ที่สูงขึ้น และเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นดังกล่าว กลุ่มบริษัท จะอาศัยความสำเร็จของธุรกิจบิกซี / GO! เวียดนาม และเจริญคิมเป็นช่องทางในการนำเสนอแบรนด์ค้าปลีกเฉพาะทางที่สร้างสรรค์ขึ้นมาใหม่ในรูปแบบที่คล้ายกับการที่กลุ่มบริษัท ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในความชื่นชอบของผู้บริโภคในประเทศไทย กลุ่มบริษัท ได้สร้างสรรค์แนวคิดและรูปแบบร้านค้าใหม่ ๆ ขึ้นอีก ซึ่งรวมถึง LookKool ซึ่งเป็นร้านค้าแนวไลฟ์สไตล์ Home Mart ซึ่งเป็นร้านจำหน่ายเครื่องใช้ภายในบ้านแบบดีไอวาย (DIY) ในรูปแบบร้านค้าภายในร้าน (Shop-in-Shop) ภายในไฮเปอร์มาร์เก็ต บิกซี เวียดนาม ของกลุ่มบริษัท Food City ฟู้ดคอร์ค จำหน่ายอาหารนานาชาติใน

ราคาคู่มือ ซึ่งตั้งอยู่ในพลาซ่าบิกซี / GO! ในประเทศเวียดนามของกลุ่มบริษัท และ Kubo สนามเด็กเล่นสำหรับเด็ก ทั้งนี้ กลุ่มบริษัท ยังคงเห็นหน้าคิดค้นแบรนด์ค้าปลีกเฉพาะทางใหม่ ๆ เนื่องจากลูกค้ามีความสนใจในร้านขายสินค้าเฉพาะทางมากขึ้น ตลอดจนเพิ่มตัวเลือกสินค้าที่จำหน่ายให้หลากหลายมากขึ้น ควบคู่ไปกับการจัดให้มีพนักงานเพื่อให้คำแนะนำในการเลือกซื้อสินค้า

อนึ่ง กลุ่มบริษัท มีเป้าหมายที่จะเปิดร้านค้าภายใต้แบรนด์ค้าปลีกทั้งหมดของกลุ่มบริษัท ให้ทั่วทั้ง 55 จังหวัดในประเทศเวียดนาม

#### (4) การใช้ประโยชน์จากรีนาเซนเตเพื่อฝึกกำลังทางธุรกิจและแสวงหาโอกาสในการเติบโตทางธุรกิจในประเทศอิตาลีและในทวีปยุโรป

กลุ่มบริษัท เป็นผู้นำในการประกอบธุรกิจห้างสรรพสินค้าในประเทศอิตาลี โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 กลุ่มบริษัท มีห้างสรรพสินค้ารีนาเซนเตจำนวน 9 สาขาซึ่งตั้งอยู่ใน 8 เมืองทั่วประเทศอิตาลี ด้วยชื่อเสียง ความมีระดับ และประวัติที่สืบทอดมายาวนานของรีนาเซนเต ทำให้กลุ่มบริษัท เล็งเห็นโอกาสที่ดีในการขยายธุรกิจ โดยห้างสรรพสินค้าแฟลกชิปสโตร์ตั้งอยู่ในเมืองมิลานและกรุงโรมเป็นหนึ่งในแหล่งเลือกซื้อสินค้าชั้นนำในทวีปยุโรปสำหรับนักท่องเที่ยว ทำให้กลุ่มบริษัท สามารถนำเอาผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าในประเทศอิตาลีมาปรับใช้กับธุรกิจของกลุ่มบริษัท ในประเทศอื่น ๆ ในด้านการท่องเที่ยว ตลาดสินค้าแบรนด์หรู และตลาดสินค้าแบรนด์หรูที่ราคาไม่สูงมากนัก (Affordable Luxury) ทั้งนี้ การเพิ่มฐานลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยวเป็นปัจจัยสำคัญในการเติบโตทางธุรกิจอย่างต่อเนื่องของกลุ่มบริษัท ในประเทศอิตาลีและเป็นส่วนสำคัญในการเติบโตทางธุรกิจของกลุ่มบริษัทในประเทศไทย กลุ่มบริษัท จึงมีแผนที่จะปรับใช้กลยุทธ์ทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพในการดึงดูดนักท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม เนื่องด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 และจากการล็อกดาวน์ประเทศ ส่งผลกระทบอย่างมากกับตลาดการท่องเที่ยว ทางกลุ่มบริษัท จึงหันมาให้ความสำคัญกับลูกค้าในประเทศมากขึ้น และได้เตรียมความพร้อมอย่างต่อเนื่องในการรองรับในส่วนของการท่องเที่ยว ที่จะกลับมาฟื้นตัวอีกครั้งหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ทั้งนี้ กลุ่มบริษัท ตั้งใจจะขยายธุรกิจในประเทศอิตาลีโดยมุ่งเน้นการมอบประสบการณ์ในการเลือกซื้อสินค้าในร้านค้าที่เหนือกว่าแก่ลูกค้าด้วยการปรับปรุงและตกแต่งร้านค้าอยู่เสมอ ซึ่งจะดึงดูดแบรนด์สินค้าที่มีชื่อเสียงด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท ได้ปรับปรุงสาขาฟลอเรนซ์ภายใต้แนวคิด Store of Craft ซึ่งนำเสนอแนวคิดการเป็นจุดกำเนิดของกระแสแฟชั่น อันเป็นเอกลักษณ์ของเมืองฟลอเรนซ์เสร็จแล้ว พร้อมเตรียมการปรับปรุงสาขาโรม พัลม ให้เป็นมิวเซียมแฟลกชิปสโตร์ ซึ่งกลุ่มบริษัท คาดว่าจะช่วยเพิ่มความพิเศษของประสบการณ์ในการเลือกซื้อสินค้า และดึงดูดแบรนด์สินค้าหรู และแบรนด์สินค้าหรูที่ราคาไม่สูงมากนักมายังสาขาเหล่านี้ ซึ่งจะช่วยเพิ่มปริมาณการเข้าชมร้านค้าและยอดขายของกลุ่มบริษัท นอกจากนี้ แพลตฟอร์ม Omnichannel ก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ขับเคลื่อนการเติบโตทางธุรกิจของกลุ่มบริษัท ในประเทศอิตาลีในอนาคตอันใกล้ โดยกลุ่มบริษัท จะมุ่งเน้นการให้บริการ Click & Collect บริการ e-Ordering และบริการ Rinascente ON DEMAND อีกทั้ง มีแผนที่จะใช้ประโยชน์จากรีนาเซนเต ในประเทศอิตาลี ควบคู่ไปกับการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจในทวีปยุโรปต่อไป นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท ได้พัฒนาช่องทาง Omnichannel ในประเทศอิตาลี ด้วยการเปิดตัวเว็บไซต์ E-commerce เพิ่มรูปแบบสำหรับรีนาเซนเต คือ [www.rinascente.it](http://www.rinascente.it) ในเดือนมิถุนายน 2563

#### (5) การใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ข้อมูลของลูกค้าเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้าและเพิ่มยอดขาย

การรวบรวมข้อมูลของลูกค้าและการวิเคราะห์ข้อมูลแนวใหม่ทำให้กลุ่มบริษัท สามารถนำเสนอประสบการณ์ในการเลือกซื้อสินค้าที่ครบวงจรและเหมาะกับลูกค้าแต่ละรายของกลุ่มบริษัท ซึ่งช่วยเพิ่มความภักดีของลูกค้าที่มีต่อกลุ่มบริษัท และเพิ่มยอดขายในที่สุด การเข้าร่วมโปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิกในประเทศไทย ประเทศเวียดนาม และประเทศอิตาลี และธุรกิจค้าปลีกผ่านรูปแบบและแพลตฟอร์ม Omnichannel ที่ครอบคลุมทั้งแนวสีกและแนวกว้างของกลุ่มบริษัท ทำให้กลุ่มบริษัท มีหลากหลายช่องทางในการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลของลูกค้า ซึ่งรวมถึงอายุ รายได้ อาชีพ ที่อยู่ ตลอดจนรูปแบบการใช้ชีวิต โดยกลุ่มบริษัท มีแผนที่จะใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากโปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิก The1 และจากแหล่งข้อมูลภายในของกลุ่มบริษัท ในการประมวลผลข้อมูลของลูกค้าเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีลักษณะเฉพาะของลูกค้าแต่ละรายซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงรูปแบบการบริโภค ระดับความมั่งคั่ง และข้อมูลอื่น ๆ ของลูกค้า นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท ยังใช้ข้อมูลจากโปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิก The1 ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ซึ่งทำให้ฝ่ายจัดการสามารถบ่งชี้จำนวนสมาชิกที่เข้าถึงได้ในระดับเขตของหลายพื้นที่ โดยข้อมูลดังกล่าวจะแสดงพื้นที่ที่กลุ่มบริษัท สามารถอาศัยข้อมูลของลูกค้าในการเพิ่มยอดขายในพื้นที่ที่กลุ่มบริษัท เข้าถึงลูกค้าได้สูง (กล่าวคือ มีสัดส่วนของสมาชิก The1 สูงเมื่อเปรียบเทียบกับประชากรในพื้นที่) เช่น กรุงเทพมหานคร และใช้แพลตฟอร์ม Omnichannel และการจัดส่งสินค้าเพื่อ (1) ขยายขอบเขตในการเข้าถึงลูกค้าสำหรับพื้นที่ที่กลุ่มบริษัท ยังไม่มีสาขาหรือมีสาขาไม่ครอบคลุมเพียงพอ หรือมีสัดส่วนของสมาชิก The1 ไม่สูง และ (2) เพิ่มจำนวนสมาชิก The1 ในพื้นที่ดังกล่าวเพื่อเพิ่มอัตราการเข้าถึงลูกค้า ทั้งนี้ กลุ่มบริษัท มีแผนจะให้ข้อมูลในการซื้อสินค้าดังกล่าวแก่ผู้จัดการสาขาเพื่อช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดราคาขาย การจัดการสินค้า การส่งเสริมการขาย การขายสินค้าที่เกี่ยวข้องและสินค้าอื่น ๆ และการสื่อสารและเสนอขายที่ตรงจุดเพื่อนำเสนอประสบการณ์ในการเลือกซื้อสินค้าที่พิเศษและแตกต่างให้แก่ลูกค้า นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท ยังมีแผนจะให้ข้อมูลแก่ชัพพลายเออร์บางราย ซึ่งกลุ่มบริษัท จะพิจารณาเป็นรายกรณีพร้อมกับกำหนดเงื่อนไขบางประการ เพื่อช่วยให้ชัพพลายเออร์ต่าง ๆ ของกลุ่มบริษัท สามารถปรับปรุงการกำหนดราคาขาย การจัดการสินค้า การบริหารสินค้าคงเหลือ ตลอดจนการตัดสินใจอื่น ๆ ซึ่งกลุ่มบริษัท เชื่อว่าจะเป็นประโยชน์กับกลุ่มบริษัท ทั้งในแง่ความสัมพันธ์อันดีกับชัพพลายเออร์และความผูกพันของลูกค้าต่อกลุ่มบริษัท ซึ่งจะช่วยเพิ่มยอดขายจากลูกค้าของกลุ่มบริษัท ในที่สุด

ในปี 2563 กลุ่มบริษัท ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกของลูกค้ากลุ่มนี้จากฐานข้อมูลลูกค้าสมาชิก The1 เพื่อทำความเข้าใจถึงความต้องการ และนำเสนอสินค้าพร้อมรายการส่งเสริมการขายจากที่ได้รับความร่วมมือจากทุกหน่วยธุรกิจในกลุ่มบริษัท ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจกลุ่มแฟชั่น กลุ่มฮาร์ดไลน์ และ



กลุ่มผู้ซื้อโดยคัดเลือกแบรนด์และประเภทสินค้าที่เฉพาะเจาะจงและเป็นที่สนใจของลูกค้ากลุ่มนี้โดยเฉพาะ รวมถึงสิทธิพิเศษจากบัตรเครดิตที่ร่วมรายการเพื่อกระตุ้นยอดขายเพิ่มขึ้นอีก ส่งผลให้มีจำนวนลูกค้าเข้าร่วมเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 16 และในช่วงปลายปี กลุ่มบริษัทฯ ได้ตอกย้ำความเป็นผู้นำในธุรกิจค้าปลีกแบบ Omnichannel ด้วยการจัดแคมเปญ Double-Digit หรือ Twin Day อาทิ 9.9, 10.10, 11.11, 12.12 เพื่อมอบส่วนลดสุดพิเศษทั้งหน้าร้านและหน้าเว็บไซต์สูงสุดถึงร้อยละ 90 พร้อมใช้คะแนนแลกส่วนลดสุดพิเศษผ่านแอปพลิเคชัน The1 แลกส่วนลดใช้ได้ทั้งการซื้อสินค้าหน้าร้านและออนไลน์ เว็บไซต์ของกลุ่มบริษัทฯ รวมถึงการนำเสนอสิทธิประโยชน์เพิ่มเติมพิเศษให้กับลูกค้าที่มีแนวโน้มจะมาซื้อสินค้าออนไลน์ให้ตัดสินใจได้ง่ายขึ้น ส่งผลให้ยอดขายออนไลน์โดยรวมโตขึ้นกว่าร้อยละ 60 เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาในช่วงเวลาเดียวกันที่จัดรายการ รวมถึงมีลูกค้าเข้าร่วมใช้จ่ายในช่วงจัดรายการกว่า 4 ล้านคน ทั้งนี้ การริเริ่มดำเนินการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น เป็นข้อพิสูจน์ชัดเจนที่แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญในการทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้าผ่านฐานข้อมูลลูกค้าสมาชิก The1 เพื่อนำเสนอสินค้า บริการ รวมไปถึงรายการส่งเสริมการขายที่ถูกต้อง ตรงตามพฤติกรรม และตรงใจสมาชิกแต่ละบุคคล ผ่านช่องทางที่เหมาะสม ส่งผลให้เพิ่มจำนวนลูกค้าที่ร่วมใช้จ่าย และเพิ่มยอดขายผ่านทั้งหน้าร้าน และหน้าเว็บไซต์ของกลุ่มบริษัทฯ ช่วยผลักดันให้ธุรกิจเติบโต



## (6) การแสวงหาโอกาสในการเติบโตทางธุรกิจในอนาคตทั้งในภูมิภาคเอเชียและทั่วโลกอย่างต่อเนื่อง

ที่ผ่านมาการเข้าซื้อกิจการในต่างประเทศของกลุ่มบริษัทฯ เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของกลุ่มบริษัทฯ เพื่อขยายธุรกิจไปยังตลาดใหม่ ๆ และกลุ่มบริษัทฯ ยังคงเฝ้าติดตามโอกาสในการขยายธุรกิจและการเข้าซื้อกิจการ ไม่ว่าจะเป็นการเข้าซื้อกิจการเป้าหมาย การร่วมลงทุน การเข้าร่วมทุนเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ และโอกาสในการเติบโตอื่น ๆ ที่น่าสนใจและเหมาะสมในภูมิภาคเอเชียและภูมิภาคอื่นอยู่เสมอ โดยกลุ่มบริษัทฯ หวังว่าจะเป็นผู้นำในตลาดโดยรวมหรือตลาดเฉพาะเจาะจงกลุ่มลูกค้าซึ่งมีมูลค่าและอัตราการเติบโตสูงและแข่งขันด้วยยากในตลาดใหม่ โดยกลุ่มบริษัทฯ ให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับการลงทุนในธุรกิจที่กลุ่มบริษัทฯ สามารถใช้ความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานเพื่อผนึกกำลังกับกิจการเป้าหมาย ทั้งนี้ กลุ่มบริษัทฯ จะยังเปิดโอกาสให้ผู้ก่อตั้งหรือคณะผู้บริหารเดิมของกิจการเป้าหมายยังคงมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการต่อไปเพื่อรักษาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในกิจการนั้น ๆ และลดความเสี่ยงในการเข้าซื้อกิจการของกลุ่มบริษัทฯ นอกจากนี้ ประวัติการดำเนินงานของกลุ่มบริษัทฯ พิสูจน์ให้เห็นถึงความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มจากการเข้าซื้อกิจการต่าง ๆ ประกอบกับฐานะทางการเงินที่มั่นคงซึ่งช่วยให้การดำเนินการธุรกรรมดังกล่าวเป็นไปโดยเร็ว

ประเทศเวียดนามเป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับกลยุทธ์ของกลุ่มบริษัทฯ ในการเข้าซื้อกิจการ กล่าวคือ ภายหลังจากการเข้าร่วมลงทุนในเหงียนคิมและลานซี มาร์ก ขนาดธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ ในประเทศเวียดนามยังไม่มีขนาดใหญ่พอที่จะมีประสิทธิภาพเป็นที่น่าพอใจ การเข้าซื้อบิกซี เวียดนามจึงช่วยเสริมให้กลุ่มบริษัทฯ บรรลุเป้าหมายในการเพิ่มขนาดธุรกิจที่กลุ่มบริษัทฯ ต้องการ และยังช่วยเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่แบรนด์ค้าปลีกที่กลุ่มบริษัทฯ มีอยู่ก่อนแล้ว ในประเทศเวียดนาม ดังนั้น กลุ่มบริษัทฯ จึงได้มุ่งใช้ความพยายามในการทำให้การเข้าซื้อกิจการดังกล่าวประสบความสำเร็จ ปัจจุบัน บิกซี / GO! เวียดนาม เป็นผู้นำอย่างชัดเจนในตลาดไฮเปอร์มาร์เก็ตของประเทศเวียดนาม ทั้งนี้ เมื่อวันที่ 7 มิถุนายน 2562 กิจการร่วมค้าเหงียนคิมมีสถานะเป็นบริษัทย่อยที่กลุ่มบริษัทฯ ถือหุ้นทั้งหมดหลังจากที่กลุ่มบริษัทฯ ได้เข้าซื้อหุ้นส่วนที่ถือโดยหุ้นส่วนทางธุรกิจ

### 1.1.3 ความเป็นมาและพัฒนากิจการที่สำคัญ

ในปี 2490 กลุ่มเซ็นทรัลเริ่มกิจการครอบครัวเป็นร้านค้าปลีกแถวเล็ก ๆ ในกรุงเทพมหานคร โดยนายเตียง จิราธิวัตน์ (“คุณเตียง”) ต่อมาในปี 2499 นายสัมฤทธิ์ จิราธิวัตน์ (“คุณสัมฤทธิ์”) ซึ่งเป็นบุตรชายของคุณเตียง ได้ขยายธุรกิจการจำหน่ายสินค้าทั่วไปด้วยการก่อตั้งห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลสาขาแรกขึ้นในย่านวังบูรพา กรุงเทพมหานคร ทั้งคุณเตียงและคุณสัมฤทธิ์ ซึ่งเป็นผู้ร่วมก่อตั้งกลุ่มเซ็นทรัล ร่วมกันดำเนินธุรกิจโดยได้รับการสนับสนุนจากสมาชิกรายอื่นในครอบครัว ทั้งนี้ ยุคดังกล่าวเป็นยุคที่การค้าเติบโตรุ่งเรืองเฟื่องฟู โดยคุณเตียงและคุณสัมฤทธิ์ได้ใช้วิสัยทัศน์ที่มีในการเริ่มแนวคิดทางธุรกิจจำนวนมากที่ไม่เคยมีมาก่อนในประเทศไทย เช่น การนำเข้าแบรนด์เครื่องสำอางจากต่างประเทศ การให้ความสำคัญกับการให้บริการแก่ลูกค้า การติดป้ายราคาสินค้า การใช้บาร์โค้ดในการชำระราคาสินค้า รวมถึงแนวคิดโปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิกก่อนผู้ประกอบธุรกิจค้าปลีกรายอื่นในประเทศไทย

กลุ่มเซ็นทรัลภายใต้การบริหารของครอบครัว จิราธิวัตน์ได้เติบโตเป็นแบรนด์ที่มีชื่อเสียงที่สุดแบรนด์หนึ่งในประเทศไทยและยังเป็นหนึ่งในกลุ่มบริษัทค้าปลีกที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยมีการปลูกฝังและสืบทอดวิสัยทัศน์ในการทำธุรกิจ

ค้าปลีกให้แก่สมาชิกของครอบครัว จิราธิวัตน์ จากรุ่นสู่รุ่น ทั้งนี้ การขยายธุรกิจไปสู่รูปแบบ Omnichannel ช่วยขับเคลื่อนการเติบโตของกลุ่มบริษัท และช่วยทำให้กลุ่มบริษัท มีสถานะเป็นผู้นำที่แข็งแกร่งในกลุ่มธุรกิจค้าปลีกสินค้าหลากหลายประเภท

เมื่อวันที่ 29 สิงหาคม 2562 ที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 2/2562 มีมติอนุมัติการแปรสภาพบริษัท เป็นบริษัทมหาชนจำกัด และการเพิ่มทุนจดทะเบียนจำนวน 1,620 ล้านบาท จากทุนจดทะเบียน 4,700 ล้านบาท เป็น 6,320 ล้านบาท โดยการออกหุ้นสามัญเพิ่มทุนจำนวน 1,620,000,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1.00 บาท เพื่อเสนอขายหุ้นพร้อมการนำคำเสนอซื้อหลักทรัพย์ของ ROBINS และเพื่อรองรับการจัดสรรหุ้นสามัญส่วนเกิน

เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2563 กลุ่มบริษัท ซึ่งเป็นผู้นำในธุรกิจค้าปลีกทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้เปิดการซื้อขายหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลาดหลักทรัพย์) เป็นวันแรก โดยมีมูลค่าเสนอขายรวม 78,124 ล้านบาท (รวมมูลค่าหุ้นที่เสนอขายให้แก่ผู้ถือหุ้นของ ROBINS ที่ตอบรับคำเสนอซื้อหลักทรัพย์ และการจัดสรรหุ้นส่วนเกิน) และมีมูลค่าหลักทรัพย์ ณ ราคา IPO ที่ประมาณ 253,302 ล้านบาท (ไม่รวมการจัดสรรหุ้นส่วนเกิน)



# พัฒนาการที่สำคัญ



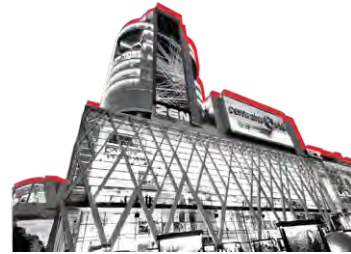
ก่อตั้งร้านค้าในตึกแถว  
ขนาดเล็กในกรุงเทพมหานคร

2490



เปิดให้บริการห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล  
สาขาแรกในย่านวังบูรพา

2499



เปิดให้บริการห้างสรรพสินค้าเซ็น (ปัจจุบันคือ  
ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลเอนกเซ็นทรัลเวิลด์)  
ซึ่งเป็นห้างสรรพสินค้าไลฟ์สไตล์ และก่อตั้ง  
บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด

2533



เข้าซื้อหุ้นส่วนใหญ่ใน  
ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน

2538



พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร  
มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร  
พระราชทานอนุญาตให้ห้างสรรพสินค้า  
เซ็นทรัลใช้ตราครุฑในกิจการ

2548



เริ่มประกอบกิจการนำเข้าสินค้า โดยการก่อตั้ง  
เซ็นทรัลเทรดดิ้ง ซึ่งต่อมาได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของ  
กลุ่มธุรกิจบริหารและการตลาดสินค้าแฟชั่น  
(Central Marketing Group หรือ CMG)

2493



เปิดให้บริการห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล สาขาชิดลม  
ซึ่งปัจจุบันได้กลายเป็น ห้างสรรพสินค้าสาขา  
แฟลกชิปสโตร์ ที่เป็นเอกลักษณ์ของบริษัทฯ

2517



เปิดให้บริการห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลในจังหวัด  
เชียงใหม่ ซึ่งเป็นการเปิดห้างสรรพสินค้าสาขาแรก  
ในพื้นที่นอกเขตกรุงเทพมหานคร และเปิดทาง  
การขยายธุรกิจสู่ต่างจังหวัด

2535



เปิดให้บริการร้านขายสินค้าเฉพาะทาง  
และเริ่มให้บริการร้านค้าปลีกประเภทอื่น ๆ  
เป็นแห่งแรก ได้แก่ ท็อปส์ (ในปี 2539)  
เพาเวอร์บาย (ในปี 2540) และ  
ซูเปอร์สปอร์ต (ในปี 2540)

2539 - 2548





เปิดให้บริการร้านขายสินค้าเฉพาะทางประเภทร้านเดี่ยว (Standalone) ขนาดใหญ่แห่งแรก ได้แก่ โกดัง (ในปี 2553) และบ้าน แอนด์ บียอนด์ (ในปี 2556)



เข้าซื้อกิจการรินาเซนเต ซึ่งเป็นกลุ่มห้างสรรพสินค้าหรูหรานในประเทศอิตาลี และเป็นการเข้าสู่ตลาดยุโรปครั้งแรกของบริษัท



เข้าร่วมลงทุนในกิจการเหมืองหินและลานซี มาร์กในประเทศเวียดนาม

## 2558

เข้าซื้อกิจการ บิ๊กซี ในประเทศเวียดนาม



เปิดตัวแบรนด์ค้าปลีก GO! สำหรับธุรกิจโอเปอร์มาร์เก็ตสาขาแรกจากการปรับภาพลักษณ์แบรนด์บิ๊กซีในประเทศเวียดนาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ในการขยายกิจการของบริษัท

## 2553 - 2556

## 2554

## 2559

## 2561

## 2553

เปิดให้บริการโอบิสัน โลฟสโกล์ เซ็นเตอร์ แห่งแรกในจังหวัดตรัง ซึ่งเป็นรูปแบบธุรกิจที่มุ่งเน้นการขายธุรกิจและเจาะตลาดในต่างจังหวัด



เข้าร่วมลงทุนในกิจการ แฟมิลีมาร์กในประเทศไทยในรูปแบบกิจการร่วมค้า (Joint Venture)

## 2556

เปิดตัวเว็บไซต์แรกภายใต้ชื่อ [www.central.co.th](http://www.central.co.th) สำหรับห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล

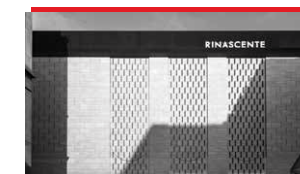
## 2560



เปิดให้บริการให้บริการช่วยเหลือ ในการเลือกซื้อสินค้าแบบดิจิทัลบนแพลตฟอร์ม Omnichannel เช่น "Rinascente ON DEMAND" และ "Chat & Shop"

บริษัทฯ ได้เริ่มปรับโครงสร้างธุรกิจ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการออกและเสนอขายหุ้นต่อประชาชน และการนำหุ้นของบริษัทฯ เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

## 2562



บริษัทฯ ได้แปรสภาพเป็นบริษัท (มหาชน) จำกัด และได้ทำการเสนอซื้อหลักทรัพย์ทั้งหมดของ บริษัท โรบินสัน จำกัด (มหาชน) (ROBINS) และเพิกถอนหุ้นของ ROBINS ออกจากการเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียน ในตลาดหลักทรัพย์

นอกจากนี้ ได้เข้าซื้อหุ้นส่วนที่เหลือทั้งหมด ในธุรกิจเหมืองหินในประเทศเวียดนาม

สำหรับประเทศอิตาลี ได้มีการเปิดให้บริการ รินาเซนเตสาขาสุรินทร์ หลังการปรับปรุงสาขาโดยมีการขยายพื้นที่และรวบรวมแบรนด์ดัง ระดับโลกกว่า 1,000 แบรนด์ รวมถึงเพิ่มโซนเครื่องประดับ และร้านอาหารชั้นนำ เพื่อนำเสนอสินค้าและบริการอย่างครบครัน

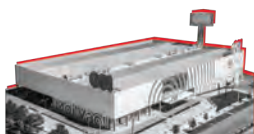
บริษัท เปิดการซื้อขายหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเป็นวันแรก ในวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2563 โดยขึ้นแท่นเป็นหุ้นไอพีโอ ที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในประวัติศาสตร์ของตลาดหลักทรัพย์ รวมทั้ง ได้รับการจัดให้เข้าโปรแกรมอยู่ในดัชนี SET 50 และ MSCI Global Standard Indexes ด้วยเกณฑ์ Fast-Track นอกจากนี้ บริษัท ได้เปิด ไทวีสต์ สาขาเพชรบุรี ในประเทศไทยและ GO! เมือง Tra Vinh ในประเทศเวียดนาม



## กุมภาพันธ์

# 2563

## กรกฎาคม



บริษัท ได้เปิด GO! ที่เมือง Buon Ma Thuot ในประเทศเวียดนาม พร้อมมอบประสบการณ์ใหม่ ทั้งกิน ช้อป บันเทิงครบในที่เดียว

## สิงหาคม



บริษัท ได้เปิดไทวีสต์ สาขาอมตะนคร ภายใต้รูปแบบ Small Format โดยได้มีการปรับพื้นที่ขายเพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าแหล่งชุมชนมากยิ่งขึ้น พร้อมจัดให้มีสินค้าจำหน่ายที่ครบครัน

เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 บริษัท ซึ่งได้มีการพัฒนาบริการแพลตฟอร์ม Omnichannel ที่ครอบคลุมจากเว็บไซต์ E-commerce ของกลุ่มบริษัท โดยสามารถซื้อสินค้าได้ตลอด 24 ชั่วโมง เช่น บริการ Chat & Shop, Click & Collect, Mobile แอปพลิเคชัน และบริการส่งสินค้าแบบ Drive Thru ที่จะตอบโจทย์ทุกความต้องการของผู้บริโภค เสมือนยกห้างสรรพสินค้า ไปหาลูกค้าถึงบ้าน



## มีนาคม

บริษัท ได้เปิดโรบินสันไลฟ์สไตล์ เซ็นเตอร์ สาขาบ่อวิน มอบประสบการณ์ใหม่ ทั้งกิน ช้อป บันเทิงครบในที่เดียว



## เมษายน

บริษัท ประกาศแผน "ยุทธศาสตร์ 5 พร้อม" ที่ตอบโจทย์ความท้าทายในยุคนิวอร์มอล (New Normal) ซึ่งได้พัฒนาไปสู่ความเป็น นาวนอร์มอล (Now Normal) หรือ "โลกแห่งวิถีชีวิตประจำวัน" อย่างแท้จริง และเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันแพลตฟอร์มค้าปลีกและบริการของประเทศไทย บริษัท ได้เปิด GO! ที่เมือง Quang Ngai ในประเทศเวียดนาม นอกจากนี้ บริษัท ได้ซื้อส่วนได้เสียในบริษัท เซ็นทรัล แฟมิลี มาร์เก็ต จำกัด เพิ่มขึ้น ร้อยละ 49 ทำให้สัดส่วนความเป็นเจ้าของ เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 51 เป็นร้อยละ 100



## พฤษภาคม

## ตุลาคม



บริษัท ได้เปิด GO! ที่เมือง Ben Tre ในประเทศเวียดนาม

รับาเซนต์ ในประเทศอิตาลีได้เปิดตัวเว็บไซต์ E-commerce แบบรูปแบบ คือ [www.rinascente.it](http://www.rinascente.it) เชื่อมต่อประสบการณ์การช้อปปิ้งทุกเวลา ทั้งในช่องทางออฟไลน์และออนไลน์อย่างไร้รอยต่อด้วยช่องทางการช้อปปิ้งใหม่ล่าสุด Click & Collect บริการที่ลูกค้าสามารถชำระค่าสินค้าผ่านทางออนไลน์ และรับสินค้าได้ที่รับาเซนต์ทุกสาขาทั่วประเทศ สำหรับในประเทศไทย บริษัท ได้เปิดตัว "เพาเวอร์บาย x บิ๊กเอส" นอกจากนี้หุ้นของบริษัท ได้รับการจัดให้เข้าโปรแกรมอยู่ในดัชนี FTSE SET Large Cap Index



## มิถุนายน

## ธันวาคม



ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ได้ทำการเปิดตัว Mobile แอปพลิเคชัน Central เพื่อยกระดับประสบการณ์ช้อปปิ้ง บนแพลตฟอร์ม Omnichannel ลูกค้าสามารถเลือกซื้อสินค้าครบทุกแบรนด์ในเครือเซ็นทรัล รีเทล และยังได้สิทธิประโยชน์เพื่อช้อปปิ้ง ทั้งที่ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลและบนแอปพลิเคชัน นอกจากนี้ บริษัท ได้เปิดให้บริการไฮเปอร์มาร์เก็ต ที่ปรับภาพลักษณ์จากแบรนด์ค้าปลีกบิ๊ก ซี เป็น GO! 5 สาขาในประเทศไทย

## กันยายน



บริษัท ได้ประกาศแผนยุทธศาสตร์ฉบับที่ 5 ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลและห้างสรรพสินค้าโรบินสัน สู่การเป็นห้างสรรพสินค้า Omnichannel แห่งแรกของประเทศไทย โดยการนำจุดแข็งของทั้งสองแบรนด์มาต่อยอดเครือข่ายห้างสรรพสินค้าให้ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ และเสริมแกร่งแพลตฟอร์ม Omnichannel ให้สมบูรณ์แบบ

นอกจากนี้ ที่ประชุมของคณะกรรมการบริษัท เมื่อวันที่ 14 กันยายน 2563 ได้มีมติอนุมัติให้เข้าซื้อกิจการของ บริษัท ซีไอแอล จำกัด (มหาชน) โดยการเข้าซื้อหุ้นหลักทั้งหมด เพื่อเพิกถอนหลักทรัพย์ของกิจการจากการเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในราคาเสนอซื้อหุ้นละ 19 บาท โดยมีจำนวนหุ้นทั้งสิ้น 640,000,000 หุ้น รวมเป็นมูลค่าทั้งสิ้น 12,160 ล้านบาท โดยบริษัท ซีไอแอล จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ประกอบการจำหน่ายเครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน หนังสือ สื่อบันเทิง และสินค้าไลฟ์สไตล์ภายใต้แบรนด์ ออฟฟิศแมก และ บิ๊กเอส สำหรับประเทศไทย กลุ่มบริษัท ได้เปิด มิตี โก (go!) เป็นสาขาแรกที่เมือง Tam Ky ในภาคกลางของประเทศไทย

### 1.1.4 การใช้เงินเพิ่มทุน

ตามที่บริษัทฯ ได้รับเงินสุทธหลังหักค่าใช้จ่ายจากการเสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุนให้แก่ประชาชนทั่วไปเป็นครั้งแรก (“IPO”) เป็นจำนวน 22,193 ล้านบาท บริษัทฯ ขอรายงานการใช้เงินเพิ่มทุนจำนวนดังกล่าว จนถึง ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2563 ดังนี้

หน่วย: ล้านบาท

วัตถุประสงค์การใช้เงิน	จำนวนเงินที่คาดว่าจะใช้จากการเพิ่มทุน	จำนวนเงินที่ใช้ไปจนถึงวันที่ 30 มิ.ย. 2563
1. ใช้เป็นเงินทุนในการขยายสาขาทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงการปรับปรุงสาขาต่าง ๆ ได้แก่	ประมาณ 10,000	4,693
1.1 การขยายสาขาของห้างสรรพสินค้าโรบินสัน และโรบินสันไลฟ์สไตล์ เซ็นเตอร์		
1.2 การขยายสาขาของไทวัสดุ		
1.3 การขยายสาขาของบิ๊กซี / GO! เวียดนาม		
1.4 การปรับปรุงสาขาต่าง ๆ ของแต่ละกลุ่มธุรกิจ		
2. ชำระคืนหนี้เงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน โดยส่วนหนึ่งเป็นการชำระให้แก่ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับที่ปรึกษาทางการเงิน และผู้จัดการการจัดจำหน่ายและรับประกันการจำหน่ายหลักทรัพย์	ประมาณ 12,360-19,377	17,500
<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b>22,193</b>
<b>คงเหลือ</b>		<b>0</b>

ณ วันที่ 1 กรกฎาคม 2563 บริษัทฯ ได้ใช้เงินเพิ่มทุนที่ได้รับจากการ IPO ทั้งหมดเต็มจำนวนทั้งสิ้น 22,193 ล้านบาท

### 1.1.5 ข้อผูกพันที่บริษัทให้คำมั่นไว้ในแบบแสดงรายการข้อมูลเสนอขายหลักทรัพย์

บริษัทฯ ได้ยื่นแบบแสดงรายการข้อมูลเสนอขายหลักทรัพย์และหนังสือชี้ชวน ต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (สำนักงาน ก.ล.ด.) เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2562 โดยมีผลบังคับใช้ วันที่ 26 ธันวาคม 2562 ซึ่งในการยื่นแบบดังกล่าวบริษัทฯ ได้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของสำนักงาน ก.ล.ด. ได้ครบถ้วนแล้ว จึงไม่มีข้อผูกพันหรือเงื่อนไขการขออนุญาตต่อสำนักงาน ก.ล.ด.

## 1.2 ลักษณะการประกอบธุรกิจ

### 1.2.1 ธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ และโครงสร้างรายได้

กลุ่มบริษัทฯ เป็นผู้นำธุรกิจค้าปลีกสินค้าหลากหลายประเภทผ่านรูปแบบและช่องทางที่หลากหลาย (Multi-format and Multi-category) ในประเทศไทย และมีการขยายธุรกิจไปต่างประเทศ โดยเป็นผู้ค้าในประเทศอิตาลี และเป็นหนึ่งในผู้นำในประเทศเวียดนาม ธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ หากแบ่งตามหน่วยธุรกิจสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

- (1) กลุ่มแฟชั่น ซึ่งมุ่งเน้นการจำหน่ายสินค้าเครื่องแต่งกายและเครื่องประดับภายใต้แบรนด์ค้าปลีกต่าง ๆ เช่น ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน ซูเปอร์สปอร์ต และรีนาเซนเต
- (2) กลุ่มฮาร์ดไลน์ ซึ่งมุ่งเน้นการจำหน่ายสินค้าอิเล็กทรอนิกส์และสินค้าตกแต่งและปรับปรุงบ้านภายใต้แบรนด์ค้าปลีกต่าง ๆ เช่น ไทวัสดุ เพาเวอร์บาย และเหยียนคิม
- (3) กลุ่มฟู้ด ซึ่งมุ่งเน้นการจำหน่ายสินค้าอุปโภค-บริโภค และสินค้าที่มักพบได้ทั่วไปในร้านสะดวกซื้อภายใต้แบรนด์ค้าปลีกต่าง ๆ เช่น เซ็นทรัล ฟู้ด ฮอลล์ ท็อปส์ และบิกซี / GO! เวียดนาม
- (4) กลุ่มพร็อพเพอร์ตี้ ซึ่งมุ่งเน้นการให้เช่าพื้นที่สำหรับร้านค้าของกลุ่มบริษัทฯ และร้านค้าและบริการของบุคคลภายนอก เช่น โรบินสันไลฟ์สไตล์ เซ็นเตอร์ ท็อปส์ พลาซ่า และบิกซี / GO! เวียดนาม

โดยแต่ละกลุ่มธุรกิจจะมีแบรนด์ค้าปลีกต่าง ๆ ซึ่งจำหน่ายสินค้าหลากหลายประเภท โดยแต่ละแบรนด์ค้าปลีกจะมีคุณลักษณะต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน เช่น เครือข่ายร้านค้า รูปแบบร้านค้า สินค้าที่เสนอขาย กลยุทธ์ในการสื่อสารแบรนด์ (Branding) และจุดยืนทางการตลาด ทั้งนี้ แม้แบรนด์ค้าปลีกหลักหลายแบรนด์ของกลุ่มบริษัทฯ ได้เปิดดำเนินงานมาเป็นเวลาหลายสิบปีแล้ว เช่น ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล แต่กลุ่มบริษัทฯ ยังคงมุ่งนำเสนอแบรนด์ค้าปลีกใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง และอาจยุติแบรนด์ค้าปลีกที่มีอยู่บางแบรนด์ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานะของตลาดค้าปลีกที่มีการเปลี่ยนแปลง

ทั้งนี้ หากแบ่งธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ ตามข้อมูลทางการเงิน จะสามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) กลุ่มแฟชั่น (2) กลุ่มฮาร์ดไลน์ และ (3) กลุ่มฟู้ด เนื่องจากรายได้จากกลุ่มพร็อพเพอร์ตี้ ได้แก่ โรบินสันไลฟ์สไตล์ เซ็นเตอร์ จะถูกบันทึกอยู่ในกลุ่มแฟชั่น และสำหรับท็อปส์ พลาซ่าและบิกซี / GO! เวียดนามจะถูกบันทึกอยู่ในกลุ่มฟู้ด ซึ่งตารางด้านล่างแสดงถึงโครงสร้างรายได้ของกลุ่มบริษัทฯ แบ่งตามกลุ่มธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ ทั้ง 3 กลุ่ม ตามช่วงระยะเวลาที่ระบุ

รายได้	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม					
	2561		2562		2563	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
รายได้จากกลุ่มแฟชั่น	75,228	36.4	77,442	34.8	53,245	27.4
รายได้จากกลุ่มฮาร์ดไลน์	42,920	20.8	54,277	24.4	55,654	28.6
รายได้จากกลุ่มฟู้ด	88,472	42.8	91,018	40.8	85,413	44.0
รวมรายได้	206,620	100.0	222,737	100.0	194,311	100.0

# แบรนด์ค้าปลีกที่สำคัญของกลุ่มบริษัท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563



กลุ่มฟู้ด

ซูเปอร์มาร์เก็ตและ  
ไฮเปอร์มาร์เก็ต  
**301** สาขา

ร้านสะดวกซื้อ  
**901** สาขา

การขายสินค้าผ่าน  
แพลตฟอร์ม  
**OMNICHANNEL**

## ประเทศไทย

ท็อปส์ และ เซ็นทรัล ฟู้ด ฮอลล์

**236**  
สาขา

ท็อปส์ เป็นผู้จำหน่ายสินค้าอุปโภค-บริโภคหลักของกลุ่มบริษัท ซึ่งมีร้านค้าหลากหลายรูปแบบ ได้แก่ ท็อปส์ มาร์เก็ต ท็อปส์ ซูเปอร์สโตร์ และท็อปส์ เดลี่

เซ็นทรัล ฟู้ด ฮอลล์ เป็นซูเปอร์มาร์เก็ต ซึ่งมีพื้นที่ให้รับบริการภายในบริเวณร้านที่เป็นเอกลักษณ์ โดยเน้นประสบการณ์ในการเลือกซื้อสินค้าและการจำหน่ายสินค้าอาหารและสินค้าอุปโภค-บริโภคที่มีคุณภาพ

แฟมิลีมาร์ท

**901**  
สาขา

แฟมิลีมาร์ท เป็นร้านสะดวกซื้อ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการสินค้าอาหารและสินค้าอื่น ๆ ในชีวิตประจำวันของลูกค้า



[www.tops.co.th](http://www.tops.co.th)



[www.centralfoodhall.com](http://www.centralfoodhall.com)



[www.familymart.co.th](http://www.familymart.co.th)

## ประเทศเวียดนาม

บิกซี / GO!

**41**  
สาขา

บิกซี / GO! เป็นไฮเปอร์มาร์เก็ตยอดนิยมในประเทศเวียดนาม ซึ่งมุ่งเน้นการจำหน่ายสินค้าอาหารคุณภาพชั้นนำ และสินค้าอุปโภค-บริโภคอื่น ๆ นอกจากนี้ บิกซีอยู่ระหว่างการปรับปรุงภาพลักษณ์ของแบรนด์เป็น “GO!”



[www.bigc.vn](http://www.bigc.vn)

ลานซี มาร์ท

**24**  
สาขา

ลานซี มาร์ท เป็นซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดกลางถึงใหญ่ในพื้นที่ชานเมืองและชนบทของประเทศเวียดนามตอนเหนือ โดยมุ่งเน้นการจัดหาสินค้าอาหารและสินค้าอุปโภค-บริโภคคุณภาพที่เลือกสรรมาจากผู้ผลิตท้องถิ่น



[www.lanchi.vn](http://www.lanchi.vn)



# แบรนด์ค้าปลีกที่สำคัญของกลุ่มบริษัท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563



## กลุ่มแฟชั่น

ห้าง  
สรรพสินค้า  
**82** สาขา

ร้านขายสินค้า  
เฉพาะทาง  
**102** ร้านค้า

BRAND  
SHOP  
**413** ร้านค้า

เคาน์เตอร์  
จำหน่ายสินค้า  
**1,733** เคาน์เตอร์

การขายสินค้าผ่าน  
แพลตฟอร์ม  
**OMNICHANNEL**

## ประเทศไทย

ห้างสรรพสินค้า  
เซ็นทรัล **24**  
สาขา

ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล เป็นแบรนด์  
ค้าปลีกหลักของกลุ่มบริษัท ซึ่งนำ  
เสนอสินค้ามาขายประเภทให้แก่กลุ่ม  
ลูกค้าที่หลากหลายร่วมกับการให้  
บริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า

ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน **49**<sup>(1)</sup>  
สาขา

ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน เน้นการจำหน่าย  
สินค้าที่มีความหลากหลาย มีคุณภาพดี  
และคุ้มค่ากับราคา สามารถตอบโกล  
ลูกค้าทุกกลุ่ม โดยมีสาขาครอบคลุม  
มากที่สุดในประเทศไทย

ซูเปอร์สปอร์ต **238**<sup>(2)</sup>  
ร้านค้า

ซูเปอร์สปอร์ต เป็นร้านขายสินค้า  
เฉพาะทางขนาดกลางถึงใหญ่ ซึ่งเป็น  
ผู้นำธุรกิจค้าปลีกสินค้ากีฬาและ  
อุปกรณ์กีฬาที่มีคุณภาพและตอบ  
สนองเทรนด์ออกกำลังกายทุกรูปแบบ

CMG **270**<sup>(3)</sup>  
ร้านค้า

Central Marketing Group หรือ  
“CMG” เป็นธุรกิจผู้แทนจำหน่ายสินค้า  
แฟชั่นและผลิตภัณฑ์เสริมความงาม  
จากต่างประเทศผ่านเคาน์เตอร์จำหน่าย  
สินค้าในห้างสรรพสินค้าที่สำคัญ และ  
ช่องทางค้าปลีกอื่น ๆ เช่น Brandshop  
ที่เป็นร้านเดี่ยว (Standalone) และ  
การขายส่ง

## ประเทศอิตาลี

รีนาเซนเต **9**  
สาขา

รีนาเซนเต เป็นห้างสรรพสินค้าระดับ  
ไฮเอนด์สัญชาติอิตาลี อายุกว่า 150  
ซึ่งถือเป็นธุรกิจค้าปลีกชั้นนำในยุโรป  
ที่มีสาขาตั้งอยู่ในเมืองหลักทั่วอิตาลี

**CENTRAL**

[www.central.co.th](http://www.central.co.th)



[www.robinson.co.th](http://www.robinson.co.th)



[www.supersports.co.th](http://www.supersports.co.th)



[www.cmg.co.th](http://www.cmg.co.th)

**RINASCENTE**

[www.rinascente.it](http://www.rinascente.it)

<sup>(1)</sup> ไม่รวมห้างสรรพสินค้าโรบินสันจำนวน 2 สาขาในประเทศเวียดนาม

<sup>(2)</sup> จำนวนร้านค้าสำหรับซูเปอร์สปอร์ตรวม Brandshop จำนวน 136 ร้านค้า และร้านขายสินค้าเฉพาะทางจำนวน 102 ร้านค้า

<sup>(3)</sup> จำนวนร้านค้าสำหรับ CMG ไม่รวมเคาน์เตอร์จำหน่ายสินค้าและ Brandshop จำนวน 7 ร้านค้าในประเทศมาเลเซีย

# แบรนด์ค้าปลีกที่สำคัญของกลุ่มบริษัท

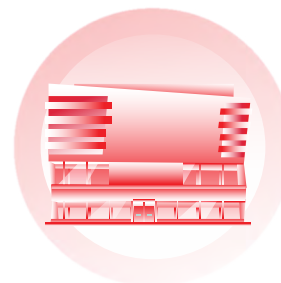
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563



กลุ่ม  
ฮาร์ดไลน์

ร้านขายสินค้า  
เฉพาะทาง  
**239** ร้านค้า

การขายสินค้าผ่าน  
แพลตฟอร์ม  
**OMNICHANNEL**



กลุ่ม  
พรีฟเพอร์ตี

พลาซ่า  
**66** สาขา

## ประเทศไทย

## ประเทศเวียดนาม

## ประเทศไทย

## ประเทศเวียดนาม

ไทวัสดุ และ  
บ้าน แอนด์ บียอนด์ **60**  
สาขา

เพาเวอร์บาย **120**  
สาขา

เหงียนคิม **59**  
สาขา

โรบินสัน  
ไลฟ์สไตล์ เซ็นเตอร์ **24**  
สาขา

ท็อปส์ พลาซ่า **5**  
สาขา

บิกซี / GO! **37**  
สาขา

ไทวัสดุ เป็นศูนย์รวมวัสดุก่อสร้างครบวงจรขนาดใหญ่รูปแบบใหม่สำหรับผู้ที่ต้องการหาวัสดุก่อสร้างที่ครบครัน และบ้าน แอนด์ บียอนด์เป็นร้านค้าปลีกหลัก ซึ่งจำหน่ายสินค้าตกแต่งและต่อเติมซ่อมแซมบ้านของกลุ่มบริษัท

เพาเวอร์บาย เป็นผู้จำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า สินค้าไอที มือถือ แท็บเล็ต และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ครบวงจร

เหงียนคิม เป็นร้านขายสินค้าอิเล็กทรอนิกส์เฉพาะทางในประเทศเวียดนาม ซึ่งมุ่งเน้นการจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้าคุณภาพแก่ลูกค้าทั่วทั้งประเทศเวียดนาม

โรบินสัน ไลฟ์สไตล์ เซ็นเตอร์ เป็นพลาซ่าที่เป็นศูนย์กลางของเมืองสำหรับการใช้ชีวิตและการจับจ่ายใช้สอยภายใต้แนวคิด Eat Shop Play ที่เน้นกลุ่มลูกค้าในเมืองรอง โดยมีสาขารอบคลุมทั่วประเทศไทย

ท็อปส์ พลาซ่า เป็นพลาซ่าที่เน้นกลุ่มลูกค้าในจังหวัดเล็ก โดยมีพื้นที่เช่าสำหรับร้านค้าของกลุ่มบริษัท และร้านค้าและบริการของบุคคลภายนอก เพื่อตอบโจทยความต้องการของลูกค้าที่หลากหลาย

บิกซี / GO! เป็นพลาซ่าขนาดใหญ่ที่เน้นเต็มเต็มไลฟ์สไตล์ของลูกค้าที่หลากหลายโดยมีเป้าหมายให้เป็น All-In-One Destination สำหรับลูกค้า โดยมีพื้นที่เช่าสำหรับร้านค้าของกลุ่มบริษัท และร้านค้าและบริการของบุคคลภายนอก



[www.thaiwatsadu.com](http://www.thaiwatsadu.com)  
[www.baanandbeyond.com](http://www.baanandbeyond.com)

[www.powerbuy.co.th](http://www.powerbuy.co.th)

[www.nguyenkim.com](http://www.nguyenkim.com)

[www.robinson.co.th](http://www.robinson.co.th)

[www.tops.co.th](http://www.tops.co.th)

[www.bigc.vn](http://www.bigc.vn)

### 1.2.1.1 เครือข่ายร้านค้าปลีกและแพลตฟอร์ม Omnichannel

เครือข่ายธุรกิจค้าปลีกของกลุ่มบริษัท ครอบคลุมพื้นที่สำคัญในประเทศไทย รวมถึงพื้นที่สำคัญในประเทศเวียดนามและประเทศอิตาลี ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 กลุ่มบริษัท มีเครือข่ายร้านค้าภายใต้แบรนด์ค้าปลีกที่สำคัญจำนวน 1,898 ร้านค้าใน 55 จังหวัดในประเทศไทย ร้านค้าจำนวน 124 ร้านค้าใน 38 จังหวัดในประเทศเวียดนาม และห้างสรรพสินค้าจำนวน 9 สาขาใน 8 เมืองในประเทศอิตาลี ตามลำดับ ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ร้านค้าปลีกของกลุ่มบริษัท มีพื้นที่ขายสุกักรวมประมาณ 3,068,353 ตร.ม. และพลาซ่าของกลุ่มบริษัท มีพื้นที่ให้เช่าสุกักรวมจำนวน 599,823 ตร.ม.

#### - จำนวนสาขาและที่ตั้ง

ตารางด้านล่างแสดงถึงจำนวนสาขาของร้านค้าและพลาซ่าโดยรวม รวมถึงพื้นที่ขายสุกักรวมและพื้นที่ให้เช่าสุกักรวมในเครือข่ายร้านค้าปลีกของกลุ่มบริษัท ภายใต้แบรนด์ค้าปลีกที่สำคัญ ซึ่งจำแนกตามกลุ่มธุรกิจ ณ วันที่ระบุ

	ณ วันที่ 31 ธันวาคม				ณ วันที่ 31 ธันวาคม		
	2561	2562	2563		2561	2562	2563
จำนวนร้านค้ารวม <sup>(1)</sup> (ร้าน)				พื้นที่ขายสุกักรวม (ตร.ม.) <sup>(2) (3)</sup>			
กลุ่มแฟชั่น <sup>(2)</sup>	556	601	597	กลุ่มแฟชั่น	1,255,510	1,275,068	1,265,630
กลุ่มฮาร์ดไลน์	219	234	239	กลุ่มฮาร์ดไลน์	1,069,405	1,106,896	1,159,469
กลุ่ม푸드	1,449	1,248	1,202	กลุ่ม푸드	656,732	627,437	643,253
รวม	2,224	2,083	2,038	รวม	2,981,648	3,009,401	3,068,353
จำนวนพลาซ่ารวม (สาขา) <sup>(3)</sup>				พื้นที่ให้เช่าสุกักรวม (ตร.ม.) <sup>(4)</sup>			
กลุ่มแฟชั่น	22	23	24	กลุ่มแฟชั่น	339,838	365,295	399,202
กลุ่ม푸드	37	38	42	กลุ่ม푸드	172,952	179,244	200,621
รวม	59	61	66	รวม	512,790	544,538	599,823

<sup>(1)</sup> จำนวนร้านค้าดังกล่าวไม่รวมจำนวนเคาน์เตอร์จำหน่ายสินค้า แต่รวมจำนวนร้านค้าที่ตั้งอยู่ในพลาซ่าของกลุ่มบริษัท

<sup>(2)</sup> รวม Brandshop ในประเทศมาเลเซียจำนวน 5 ร้านค้า 8 ร้านค้า และ 7 ร้านค้า ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 2562 และ 2563 ตามลำดับ

<sup>(3)</sup> พื้นที่ขายสุกักรวม ประกอบด้วยพื้นที่ของร้านค้าเท่านั้น

<sup>(4)</sup> พื้นที่ให้เช่าสุกักรวม ประกอบด้วยพื้นที่ของพลาซ่าเท่านั้น

ตารางด้านล่างแสดงถึงข้อมูลเกี่ยวกับที่ตั้งของร้านค้าภายใต้แบรนด์ค้าปลีกที่สำคัญต่าง ๆ ของกลุ่มบริษัท ณ วันที่ระบุ

พื้นที่	ณ วันที่ 31 ธันวาคม					
	2561	2562	2563		2563	
	จำนวนร้านค้า <sup>(1)</sup>		จำนวนประชากร <sup>(2)</sup>		จำนวนพื้นที่ที่ครอบคลุม	พื้นที่ขายสุทธิรวม
		(ร้าน)		(ล้านคน)		(ตร.ม.)
ประเทศไทย	2,085	1,934	1,898	69.8	55 จังหวัด	2,688,872
กรุงเทพมหานครและปริมณฑล	900	864	884	-	7 จังหวัด	1,096,599
จังหวัดอื่น ๆ	1,185	1,070	1,014	-	48 จังหวัด	1,592,274
ประเทศเวียดนาม	124	132	124	97.4	38 จังหวัด	316,615
ประเทศอิตาลี	10	9	9	60.2	8 เมือง	62,251

<sup>(1)</sup> ไม่รวม Brandshop ในประเทศมาเลเซียจำนวน 5 ร้านค้า 8 ร้านค้า และ 7 ร้านค้า ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 2562 และ 2563 ตามลำดับ

<sup>(2)</sup> ข้อมูลประชากรจากรายงานของ Euromonitor International ณ 31 ธันวาคม 2563

ยอดขายส่วนใหญ่ของกลุ่มบริษัท เกิดขึ้นในประเทศไทยซึ่งคิดเป็น ร้อยละ 77.1 ร้อยละ 74.2 และร้อยละ 71.9 ของกลุ่มบริษัท สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561 2562 และ 2563 ตามลำดับ ทั้งนี้ ตารางด้านล่างแสดงถึงรายได้รวมจากยอดขายในแต่ละภูมิภาคตามช่วงระยะเวลาที่ระบุ

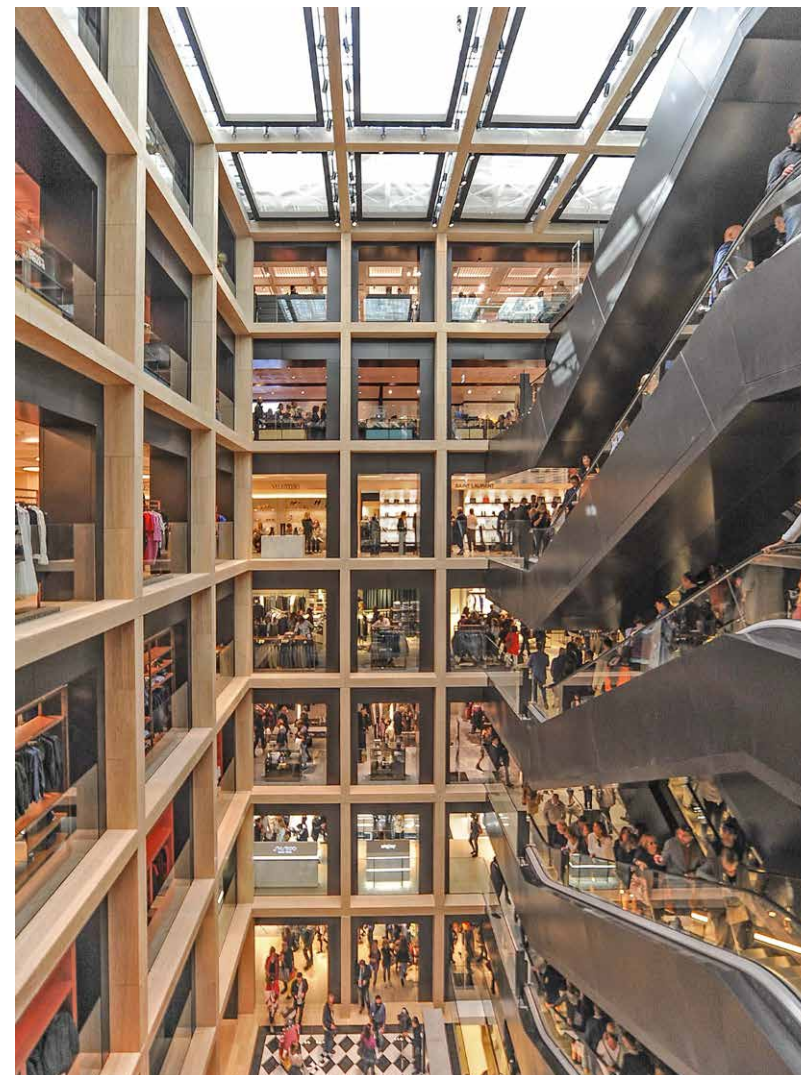
	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม					
	2561		2562		2563	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
ประเทศไทย <sup>(1)</sup>	139,280	77.1	144,940	74.2	124,449	71.9
ประเทศเวียดนาม	25,406	14.1	35,691	18.3	40,131	23.2
ประเทศอิตาลี	15,643	8.7	14,537	7.4	8,461	4.9
อื่น ๆ	286	0.2	187	0.1	97	0.1
<b>รวม</b>	<b>180,614</b>	<b>100.0</b>	<b>195,355</b>	<b>100.0</b>	<b>173,138</b>	<b>100.0</b>

<sup>(1)</sup> จากข้อมูลของบริษัท ยอดขายที่เกิดขึ้นในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล คิดเป็นร้อยละ 55.2 ร้อยละ 54.4 และร้อยละ 53.8 ของยอดขายในประเทศไทยตามช่วงระยะเวลาที่ระบุตามลำดับ และยอดขายที่เกิดขึ้นในจังหวัดอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 44.8 ร้อยละ 45.6 และร้อยละ 46.2 ของยอดขายในประเทศไทยตามช่วงระยะเวลาที่ระบุ ตามลำดับ

## - การค้าปลีกผ่านรูปแบบและช่องทางที่หลากหลาย

กลุ่มบริษัท ประกอบกิจการค้าปลีกผ่านช่องทางหลากหลายรูปแบบทั้งทางออนไลน์และในร้านค้าของกลุ่มบริษัท โดยกลุ่มบริษัท มีร้านค้าหลากหลายรูปแบบ ซึ่งรวมถึงห้างสรรพสินค้า ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง Brandsshop ซูเปอร์มาร์เก็ต ไฮเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อ และเคาน์เตอร์จำหน่ายสินค้า ทั้งนี้ รายได้บางส่วนยังมาจากการให้เช่าพื้นที่ในพลาซ่าต่าง ๆ ได้แก่ โรบินสัน ไลฟ์สไตล์ เซ็นเตอร์ ท็อปส์ พลาซ่า และบิ๊กซี / GO! เวียดนาม รวมถึงพื้นที่เช่าอื่น ๆ ภายใต้การบริหารจัดการของกลุ่มบริษัท นอกจากนี้ รายได้ของกลุ่มบริษัท ยังมาจากการขายสินค้าผ่านแพลตฟอร์ม Omnichannel อีกด้วย

คำว่า “รูปแบบที่หลากหลาย” ที่กลุ่มบริษัท ใช้ หมายถึงการมีรูปแบบและประเภทร้านค้าปลีกที่หลากหลาย ซึ่งทำให้กลุ่มบริษัท สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าในการเลือกซื้อสินค้าได้อย่างครบถ้วน ซึ่งรวมถึงสินค้าหลากหลายชนิดในห้างสรรพสินค้า สินค้าเฉพาะทางในร้านขายสินค้าอิเล็กทรอนิกส์หรือร้านขายสินค้าตกแต่งและปรับปรุงบ้านแบบดีไอวาย (DIY) สินค้าภายใต้แบรนด์เฉพาะใน Brandsshop สินค้าอุปโภค-บริโภคที่ครบครันในไฮเปอร์มาร์เก็ต สินค้าสะดวกซื้อในร้านสะดวกซื้อหรือประเภทร้านค้าที่ครบครันในศูนย์รวมไลฟ์สไตล์ของชุมชนหรือพลาซ่า นอกจากนี้ การค้าปลีกผ่านรูปแบบที่หลากหลายทำให้กลุ่มบริษัท สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของรสนิยมและความต้องการของลูกค้าด้วยตัวเลือกของสินค้าที่หลากหลาย ซึ่งได้ถูกคัดสรรมาเพื่อตอบสนองกระแสนิยมทั้งในปัจจุบันและอนาคต รูปแบบที่หลากหลายยังเพิ่มความยืดหยุ่นในการเลือกทำเลที่ตั้งร้านค้าแห่งใหม่หรือปรับปรุงรูปแบบร้านค้าที่มีอยู่เพื่อให้ดึงดูดความสนใจของลูกค้าหรือเพื่อตอบสนองต่อกระแสที่เกิดขึ้นในธุรกิจค้าปลีกและยังทำให้กลุ่มบริษัท สามารถใช้วิธีการจัดตั้งร้านค้ารวมเป็นกลุ่ม (Clustering) โดยการรวมร้านค้าในรูปแบบที่แตกต่างกันไว้ในพื้นที่เดียวกัน ซึ่งจะทำให้ร้านค้าแต่ละแห่งสามารถดึงดูดลูกค้าเข้าร้านกันและกันได้ และทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการซึ่งเพิ่มความสามารถของกลุ่มบริษัท ในด้านโลจิสติกส์และการทำการตลาด





## (1) ร้านค้า

ร้านค้าปลีกในหลากหลายรูปแบบของกลุ่มบริษัท ได้รับการออกแบบมาให้ตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้าในแต่ละพื้นที่ในเครือข่ายของกลุ่มบริษัท รวมถึงลักษณะของประเภทธุรกิจและแบรนด์ค้าปลีกนั้น ๆ ตารางด้านล่างนี้แสดงรายละเอียดของรูปแบบร้านค้าของกลุ่มบริษัท ในแต่ละประเภท

รูปแบบร้านค้า	คำอธิบายโดยสังเขป	ขนาดของร้านค้าโดยทั่วไป (ตร.ม.)	ตัวอย่างแบรนด์ค้าปลีกหรือแบรนด์
ห้างสรรพสินค้า	ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ ซึ่งจัดจำหน่ายสินค้าประเภทต่าง ๆ ที่หลากหลาย ซึ่งรวมถึงสินค้าประเภทแฟชั่น และสินค้าอื่น ๆ ในประเภทที่แตกต่างกันไป	20,000-40,000 6,000-8,000 3,000-22,000	ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน รินาเซนเต
ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง	ร้านค้าซึ่งตอบสนองต่อความต้องการที่มีลักษณะเฉพาะของผู้บริโภค และตลาดค้าปลีก ซึ่งรวมถึงสินค้าตกแต่งและปรับปรุงบ้าน สินค้ากีฬา สินค้าเพื่อสุขภาพและความงาม และสินค้าอิเล็กทรอนิกส์	700-1,000 500-1,000 8,000-18,000 2,000-14,000	ซูเปอร์สปอร์ต เพาเวอร์บาย โทวัสดุ / บ้าน แอนด์ บียอนด์ เหจียนคิม
Brandshop	ร้านค้าซึ่งจำหน่ายสินค้าภายใต้แบรนด์ที่กลุ่มบริษัท เป็นผู้แทนจำหน่ายโดยเฉพาะ ภายใต้ข้อตกลงที่กลุ่มบริษัท เป็นหุ้นส่วนที่มีสิทธิในการจัดจำหน่ายแต่เพียงผู้เดียว (Exclusive Partnership) หรือเป็นผู้แทนจำหน่ายสินค้าเป็นการทั่วไป (General Distribution)	100-600	Crocs, Skechers, New Balance, G2000, Calvin Klein, Guess, Topshop, Topman, Polo Ralph Lauren และแบรนด์อื่น ๆ อีกจำนวนมาก ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ภายใต้หน่วยธุรกิจของ CMG หรือซูเปอร์สปอร์ต
ซูเปอร์มาร์เก็ต	ร้านค้าปลีกซึ่งมุ่งเน้นจำหน่ายสินค้าอาหารและสินค้าอื่น หรือสินค้าอุปโภค-บริโภค ที่ตอบสนองต่อธรรมเนียมและความต้องการของลูกค้าในพื้นที่	3,500-4,000 1,400-2,800 250-300 2,000-5,000	เซ็นทรัล ฟู้ด ฮอลล์ ท็อปส์ มาร์เก็ต ท็อปส์ เดลี ลานซี มาร์เก็ต และ มินิ โก (go!)
ไฮเปอร์มาร์เก็ต	ไฮเปอร์มาร์เก็ตของกลุ่มบริษัท โดยทั่วไปคือซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดใหญ่ที่นำเสนอผลิตภัณฑ์หลากหลายประเภทกว่าซูเปอร์มาร์เก็ต	4,000-7,000 4,000-4,500	บิ๊กซี / GO! ท็อปส์ ซูเปอร์สโตร์
ร้านสะดวกซื้อ	ธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กของกลุ่มบริษัท ซึ่งจำหน่ายสินค้าที่ใช้ในชีวิตประจำวันหลากหลายประเภท ซึ่งรวมถึงสินค้าอุปโภค-บริโภค อาหารว่าง ขนมหวาน และสินค้าอื่น ๆ	100-150	แพมัสมาร์เก็ต
เคาน์เตอร์จำหน่ายสินค้า <sup>(1)</sup>	เคาน์เตอร์จำหน่ายสินค้า หรือร้านค้าภายในร้าน (Shop-in-Shop) ที่ตั้งอยู่ในบริเวณร้านค้าปลีก ซึ่งโดยส่วนใหญ่จำหน่ายสินค้าแบรนด์ใดแบรนด์หนึ่งของกลุ่มบริษัท โดยเฉพาะ	20-100	Casio Watch, Lee, Wrangler, Clarins Aesop, Dyson และแบรนด์อื่น ๆ ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ภายใต้หน่วยธุรกิจของ CMG หรือซูเปอร์สปอร์ต

<sup>(1)</sup> จำนวนเคาน์เตอร์จำหน่ายสินค้าไม่นับเป็นส่วนหนึ่งของจำนวนร้านค้าตามที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้

ตารางด้านล่างแสดงถึงจำนวนร้านค้าในรูปแบบต่าง ๆ ภายใต้แบรนด์ค้าปลีกที่สำคัญของกลุ่มบริษัท ณ วันที่ระบุ

	ณ วันที่ 31 ธันวาคม		
	2561	2562	2563
<b>จำนวนร้านค้ารวม</b>			
ห้างสรรพสินค้า	80	82	82
ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง	312	332	341
Brandshop	383	421	413
ซูเปอร์มาร์เก็ต และไฮเปอร์มาร์เก็ต	359	280	301
ร้านสะดวกซื้อ	1,090	968	901
<b>รวม</b>	<b>2,224</b>	<b>2,083</b>	<b>2,038</b>
<b>จำนวนเคาน์เตอร์จำหน่ายสินค้ารวม</b>	<b>1,833</b>	<b>1,750</b>	<b>1,733</b>

## (2) พลาซ่า

กลุ่มบริษัท ให้เช่าพื้นที่ในพลาซ่าของกลุ่มบริษัท ได้แก่ โรบินสัน ไลฟ์สไตล์ เซ็นเตอร์ ท็อปส์ พลาซ่า และบิ๊กซี / GO! เวียดนามแก่บุคคลภายนอกและร้านค้าของกลุ่มบริษัท

ตารางด้านล่างแสดงถึงข้อมูลเกี่ยวกับพลาซ่าของกลุ่มบริษัท ณ วันที่ระบุ

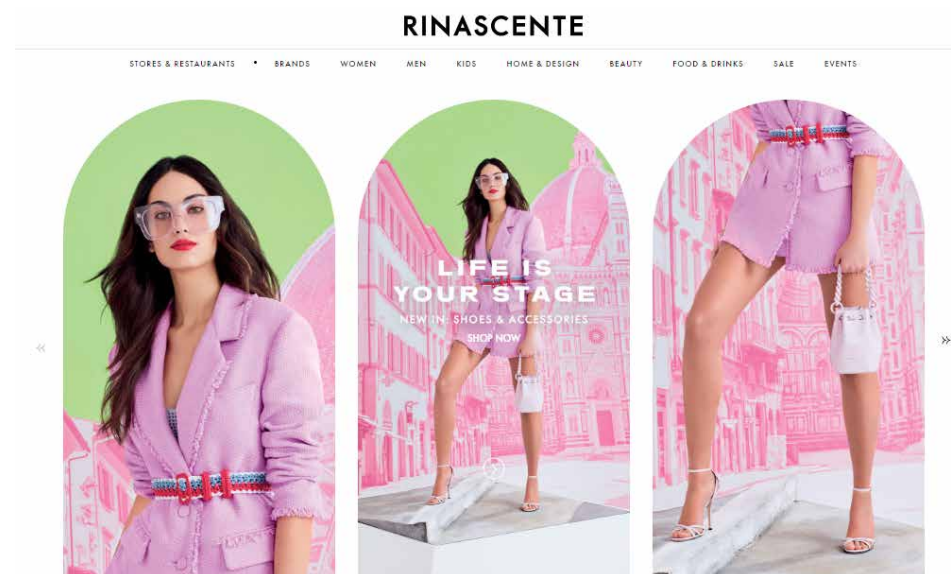
	ณ วันที่ 31 ธันวาคม		
	2561	2562	2563
<b>พลาซ่า</b>			
จำนวนรวม	59	61	66
พื้นที่อาคารรวม (ตร.ม.)	1,344,193	1,391,504	1,518,248
พื้นที่ให้เช่าสุทธิรวม (ตร.ม.)	512,790	544,538	599,823
พื้นที่ให้เช่าสุทธิโดยเฉลี่ยต่อสาขา (ตร.ม.)	8,691	8,927	9,088
อัตราการให้เช่าพื้นที่รวม (ร้อยละ)	93.3	93.6	90.4

## (3) แพลตฟอร์ม Omnichannel



Omnichannel คือ การผสานช่องทางในการเลือกซื้อสินค้าที่หลากหลายของลูกค้าสำหรับการค้าปลีกสมัยใหม่ ซึ่งรวมถึงในร้านค้า ทางออนไลน์ ทางโทรศัพท์มือถือ และทางสื่อสังคม (Social Media) ทั้งนี้ เนื่องจากพฤติกรรมของลูกค้ามีแนวโน้มที่จะแสวงหาประสบการณ์ในการเลือกซื้อสินค้าที่ผสานช่องทางการจำหน่ายสินค้าทั้งทางออนไลน์และในร้านค้าไว้ด้วยกันอย่างไร้รอยต่อ กลุ่มบริษัท จึงสามารถใช้ประโยชน์จากกระแสนิยมดังกล่าวด้วยการใช้แพลตฟอร์ม Omnichannel เป็นเครื่องมือในการนำเสนอประสบการณ์ในการเลือกซื้อสินค้าที่แปลกใหม่และได้รับความนิยมมากขึ้นให้แก่ลูกค้า

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 รูปแบบการใช้งานแพลตฟอร์ม Omnichannel ที่สำคัญของกลุ่มบริษัท มีดังต่อไปนี้



1) **เว็บไซต์** คือ เว็บไซต์ที่ลูกค้าสามารถเลือกดูและเลือกซื้อสินค้า ทั้งในรูปแบบสำหรับคอมพิวเตอร์และโทรศัพท์มือถือ โดยเว็บไซต์มีตัวเลือกสินค้าที่ไม่จำกัดเพียงสินค้าที่มีวางขายในร้านค้าใดร้านค้านึง นอกจากนี้ เว็บไซต์ยังมีรูปแบบการใช้งานที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับ E-Commerce เช่น การรีวิวจากลูกค้า การคืนเงิน การเสนอขายสินค้าที่เกี่ยวข้องและสินค้าอื่น ๆ (Cross-Selling) การแนะนำสินค้า และบริการจ่ายเงินอย่างรวดเร็ว (Fast Checkout) แปรนัยที่คล้ายกับบางแบรนด์ของกลุ่มบริษัท จะมีแอปพลิเคชันในโทรศัพท์มือถือของตนเองโดยเฉพาะ โดย ณ ปัจจุบัน กลุ่มบริษัท มีเว็บไซต์สำหรับห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน ซูเปอร์สปอร์ต บ้าน แอนด์ บียอนด์ เพาเวอร์บาย เจริญคิม กิ๊ปปี้ และในปี 2563 ได้ทำการเปิดตัวเว็บไซต์ E-Commerce เต็มรูปแบบสำหรับห้างสรรพสินค้ารีนาเซนเต ในประเทศอิตาลี และไต้หวัน ในประเทศไทยเมื่อช่วงเดือนมิถุนายน และเดือนกันยายน 2563 ตามลำดับ โดยแต่ละหน่วยธุรกิจของกลุ่มบริษัท มีแผนที่จะให้บริการตลาดออนไลน์ (Online Marketplace) ในเว็บไซต์ของตน ซึ่งจะช่วยให้ซัพพลายเออร์ของกลุ่มบริษัท และผู้ขายที่เป็นบุคคลภายนอกสามารถจำหน่ายสินค้าเพิ่มเติมไปจากที่สินค้า

ที่มีวางขายในร้านค้าต่างๆ ของกลุ่มบริษัท ทั้งนี้ นอกจากสินค้าดังกล่าวจะช่วยเพิ่มตัวเลือกสินค้ากลุ่มต่าง ๆ ที่เป็นที่ยุติกันอยู่แล้ว ยังช่วยให้กลุ่มบริษัท สามารถนำเสนอสินค้ากลุ่มใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มยอดขายของกลุ่มบริษัท อีกด้วย ในการนี้ กลุ่มบริษัท ได้เริ่มให้บริการตลาดออนไลน์ สำหรับห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลและห้างสรรพสินค้าโรบินสันในเดือนสิงหาคม และเดือนตุลาคม 2562 ตามลำดับ และในปี 2563 กลุ่มบริษัท ได้เริ่มให้บริการตลาดออนไลน์สำหรับซูเปอร์สปอร์ตและเพาเวอร์บาย ซึ่งตลาดออนไลน์นี้ จะทำให้ลูกค้าที่ซื้อสินค้าผ่านเว็บไซต์ มีสินค้าที่หลากหลายมากกว่าสินค้าจากหน้าร้าน

- **Click & Delivery** คือ บริการที่ลูกค้าสามารถซื้อสินค้าได้ทางออนไลน์และมีบริการจัดส่งถึงบ้าน โดยลูกค้าสามารถเลือกจะชำระค่าสินค้าผ่านบัตรเครดิตทางออนไลน์เมื่อซื้อสินค้าหรือชำระค่าสินค้าด้วยเงินสดเมื่อได้รับสินค้าที่จัดส่ง (Cash on Delivery) หรือชำระค่าสินค้าเป็นงวดๆ นอกจากนี้กลุ่มบริษัท ยังส่งสินค้าที่มีการสั่งซื้อผ่านแพลตฟอร์ม Omnichannel ให้แก่ลูกค้าโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายแต่อย่างใด หากลูกค้าซื้อสินค้าครบตามยอดที่กำหนด และมีบริการส่งสินค้าด้วยตัวความร่วมมือกับ Grab ในประเทศไทย ทั้งนี้ กลุ่มบริษัท ได้เริ่มให้บริการ Click & Delivery แล้วสำหรับห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน ซูเปอร์สปอร์ต ไทวัสดุ บ้าน แอนด์ บียอนด์ เพาเวอร์บาย เจริญคิม และกิ๊ปปี้
- **Reserve & Collect** คือ บริการที่ลูกค้าสามารถจองสินค้าทางออนไลน์ และรับสินค้าและชำระค่าสินค้าที่ร้านค้า โดยลูกค้าที่ใช้บริการนี้จะได้รับสิทธิประโยชน์จากการส่งเสริมการขายและการร่วมรายการอื่น ๆ และสามารถตรวจสอบสภาพสินค้าหรือลองสินค้าที่ร้านค้าก่อนที่จะตัดสินใจซื้อสินค้าได้ โดยสำหรับสินค้าที่กลุ่มบริษัท มีวางจำหน่ายในร้านค้ากลุ่มบริษัท มีเป้าหมายที่จะจัดเตรียมสินค้าให้พร้อมภายใน 2 ชั่วโมงหลังจากที่ลูกค้าจองสินค้า (2 Hours Pick Up) และกลุ่มบริษัท จะเก็บสินค้าที่ลูกค้าจองไว้เป็นเวลา 48 ชั่วโมงนับจากการแจ้งเตือนว่าสินค้าพร้อมให้ลูกค้ามารับแล้ว อนึ่ง กลุ่มบริษัท ได้เริ่มให้บริการ Reserve & Collect สำหรับเพาเวอร์บายแล้ว และมีแผนที่จะขยายการให้บริการดังกล่าวไปยังแบรนด์ที่คล้ายกันที่สำคัญส่วนใหญ่ของกลุ่มบริษัท ภายในต้นปี 2564 ทั้งนี้ กลุ่มบริษัท เชื่อว่าบริการนี้จะช่วยให้ลูกค้าเชื่อมั่นในร้านค้าของกลุ่มบริษัท มากขึ้น และมีความมั่นใจในการสั่งซื้อสินค้าผ่านช่องทางอื่น ๆ ของกลุ่มบริษัท ต่อไป
- **Click & Collect** คือ บริการที่ลูกค้าสามารถชำระค่าสินค้าทางออนไลน์ และรับสินค้าได้ที่ร้านค้าสาขาหรือ ณ จุดรับสินค้าอื่น ๆ ที่ลูกค้าเลือก ทั้งนี้ กลุ่มบริษัท เชื่อว่าลูกค้าที่ใช้บริการนี้จะได้รับความพึงพอใจจากโอกาสในการซื้อสินค้าทางออนไลน์ได้ทันที โดยเฉพาะในกรณีที่มีสินค้าที่ลูกค้าต้องการสั่งซื้อสินค้าที่จำกัดเวลา เนื่องจากลูกค้าไม่จำเป็นต้อง

ต้องเดินทางไปร้านค้า และเชื่อว่าน่าจะเป็นที่นิยมอย่างยิ่งสำหรับลูกค้าที่ทำงานหรือพักอาศัยใกล้กับร้านค้าของกลุ่มบริษัท โดยหลังจากที่ลูกค้าสั่งซื้อสินค้าแล้ว ลูกค้าสามารถเลือกจุดรับสินค้าที่ต้องการ ได้แก่ สาขาต่าง ๆ ของห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน ซูเปอร์สปอร์ต และเพาเวอร์บาย และจุดรับสินค้าที่สถานีรถไฟฟ้าบีทีเอสบางสถานีในพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยกลุ่มบริษัท จะไม่คิดค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมและจะใช้เวลาจัดส่งสินค้าไปยังจุดรับสินค้าภายใน 2-3 วัน สำหรับกรุงเทพมหานคร และ 3-5 วัน สำหรับจังหวัดอื่นในประเทศไทย สำหรับการจัดส่งโดยห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน และซูเปอร์สปอร์ต หรือภายใน 7 วัน สำหรับการจัดส่งโดยเพาเวอร์บายทั่วประเทศ นอกจากนี้ ในกรณีที่ลูกค้าเดินทางมาร้านค้าเพื่อรับสินค้า จะเป็นการเพิ่มโอกาสให้พนักงานขายสามารถขายสินค้าที่เกี่ยวข้องและสินค้าอื่น ๆ ให้แก่ลูกค้า อนึ่ง กลุ่มบริษัท ได้เริ่มให้บริการ Click & Collect สำหรับห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน ซูเปอร์สปอร์ต ไทวัสดุ บ้าน แอนด์ บียอนด์ เพาเวอร์บาย และเจริญคิมแล้ว และได้เริ่มให้บริการสำหรับท็อปส์และริณาเซนเตในปี 2563

ทั้งนี้ ตลาดออนไลน์ของกลุ่มบริษัท จะมีลักษณะที่แตกต่างจากตลาดออนไลน์ของ JD Central โดยกลุ่มบริษัท จะมุ่งเน้นการเพิ่มสินค้าที่ขายผ่านช่องทางออนไลน์ด้วยสินค้าของซัพพลายเออร์ที่มีลักษณะคล้ายกับการฝากขาย (Consignment) โดยกลุ่มบริษัท จะมีส่วนร่วมในการเลือกสินค้าและการตั้งราคาขายของสินค้าที่จะนำมาฝากขายบนเว็บไซต์ของกลุ่มบริษัท ลูกค้าที่เข้ามาเลือกซื้อสินค้าผ่านทางหน้าเว็บไซต์จะไม่ทราบว่าเป็นสินค้าใดเป็นของกลุ่มบริษัทเองหรือเป็นของที่ฝากขายโดยซัพพลายเออร์ ในขณะที่ตลาดออนไลน์ของ JD Central มีลักษณะเป็นศูนย์รวมร้านค้าออนไลน์ โดยการให้ร้านค้าต่าง ๆ เข้ามาขายของผ่านเว็บไซต์ ซึ่งหน้าที่การเลือกวางประเภทสินค้าและการตั้งราคาขายเป็นหน้าที่หลักของร้านค้า ลูกค้าที่เข้ามาเลือกซื้อสินค้าผ่านทางหน้าเว็บไซต์จะเห็นได้ว่าร้านค้าใดเป็นผู้ขายสินค้าชิ้นนั้น และสินค้าชนิดเดียวกับอาจมีการวางขายโดยร้านค้าหลายร้าน

2) **Mobile แอปพลิเคชัน** เป็นการพัฒนาช่องทางการให้บริการในการเลือกซื้อสินค้าผ่านทางแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือหรือแท็บเล็ต โดยจากการสำรวจสถิติพฤติกรรมของคนไทยในการใช้งานอินเทอร์เน็ตเฉลี่ย 9 ชั่วโมง 01 นาทีต่อวัน ซึ่งสูงเป็นอันดับ 5 ของโลก และมากกว่าค่าเฉลี่ยทั่วโลกที่ 6 ชั่วโมง 43 นาทีต่อวัน โดยถ้าเทียบเฉพาะการเล่นอินเทอร์เน็ตบนโทรศัพท์มือถือ ไทยมีอันดับการใช้ต่อวันสูงเป็นอันดับ 2 ของโลก (ข้อมูลจากรายงานสถิติการใช้เทคโนโลยีทั่วโลกของ We are social เอเจนซีด้านโซเชี่ยลมีเดีย) จึงเป็นโอกาสของกลุ่มบริษัท ในการพัฒนาแอปพลิเคชันเพื่อเพิ่มช่องทางการขายสินค้าให้กับลูกค้าในยุคสมัยปัจจุบัน

- **แอปพลิเคชัน Central** เป็นช่องทางการให้บริการการเลือกซื้อสินค้าผ่านทางแอปพลิเคชันของห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล เป็นการเชื่อมต่อระหว่างหน้าร้านและออนไลน์แอปพลิเคชัน เพื่อเป็นการเสริมสร้างและผลักดันกลุ่มบริษัทสู่การเป็น Omnichannel ได้อย่างสมบูรณ์แบบ โดยในแอปพลิเคชัน Central นี้ เสมือนยกห้างสรรพสินค้ามาไว้บนโทรศัพท์มือถือ เนื่องจากสินค้าเดียวกับในห้างกว่า 5,000 แบรนด์ รวมถึงสินค้าเอ็กซ์คลูซีฟแบรนด์ที่มีขายเฉพาะที่ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลเท่านั้น โดยลูกค้าสามารถวางใจได้ว่าจะได้รับสินค้าที่เป็นของแท้จากผู้ผลิตโดยตรง รวมถึงการตรวจสอบรายการส่งเสริมการขายต่าง ๆ ทั้งในส่วนของหน้าร้าน หรือออนไลน์ได้ทุกวัน รวมถึงกิจกรรมที่เกิดขึ้นในแต่ละสาขาได้แบบเรียลไทม์ นอกจากนี้ทางกลุ่มบริษัท มีแผนในการขยายบริการผ่านแอปพลิเคชัน โดยลูกค้าสามารถจ้องคิวร้านอาหารและบริการต่าง ๆ จากห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลล่วงหน้าได้ และยังมีแผนที่จะนำสินค้าจากห้างสรรพสินค้าโรบินสัน ซูเปอร์สปอร์ต และเพาเวอร์บายเข้ามาอยู่ในแอปพลิเคชันนี้ด้วยในอนาคต





- **แอปพลิเคชัน Tops** เป็นช่องทางการให้บริการการเลือกซื้อสินค้าผ่านทางแอปพลิเคชันของท็อปส์ ซึ่งลูกค้าสามารถเลือกซื้อสินค้าได้สะดวกบนโทรศัพท์มือถือหรือแท็บเล็ต ซึ่งบนแอปพลิเคชันจะมีสินค้าอุปโภค-บริโภคให้เลือกสรรมากกว่า 15,000 รายการ โดยจะมีบริการจัดส่งสินค้าถึงบ้านทุกวัน รวมถึงรองรับการชำระด้วยเงินสดปลายทางหรือชำระด้วยบัตรเครดิตผ่านแอปพลิเคชัน



- **แอปพลิเคชัน Supersports** เป็นช่องทางการให้บริการการเลือกซื้อสินค้าผ่านทางแอปพลิเคชันของซูเปอร์สปอร์ต ซึ่งรวบรวมสินค้าจากแบรนด์กีฬาชั้นนำทั่วโลก ทุกแบรนด์ดัง อาทิ Adidas, Nike, Skechers, Fila, New Balance, K-Swiss, Asics และอื่น ๆ อีกมากมาย

3) **ช่องทางการขายใหม่ (New Channels)** เป็นช่องทางการบริการเสริม เพิ่มเติมจากช่องทางการขายสินค้าหลักเพื่อเพิ่มความสะดวกสบายให้กับลูกค้า โดยมีช่องทางดังต่อไปนี้

- **Chat & Shop และ Rinascente ON DEMAND** คือ บริการผ่านระบบส่งข้อความทันที (Instant Messaging Service) (ซึ่งให้บริการโดยโซเชียลเน็ตเวิร์ค “LINE” “WeChat” และ “WhatsApp”) โดยลูกค้าสามารถเลือกซื้อสินค้าและรับความช่วยเหลือในการเลือกซื้อสินค้าผ่านการส่งข้อความกับพนักงานขายของกลุ่มบริษัท ได้โดยตรง ทั้งนี้ พนักงานขายสามารถเข้าถึงประวัติการสนทนาของลูกค้าและข้อมูลอื่น ๆ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานขายสามารถให้ความช่วยเหลือในการเลือกสินค้าและส่งลิงก์สินค้าให้แก่ผู้ที่ต้องการซื้อสินค้าทางออนไลน์หรือจัดการเกี่ยวกับวิธีการซื้อเช่นเดียวกับบริการ Click & Collect, Click & Delivery หรือ Reserve & Collect โดยในอนาคตกลุ่มบริษัท วางแผนที่จะใช้ระบบส่งข้อความทันทีนี้ในการแจ้งลูกค้าเมื่อมีสินค้าใหม่ออกจำหน่ายโดยอ้างอิงจากระบบ ความสนใจ และประวัติการซื้อสินค้าของลูกค้ารายนั้น ๆ และแจ้งวิธีการและช่องทางในการซื้อสินค้าให้แก่ลูกค้าได้โดยตรงผ่านช่องทางออนไลน์ นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท ยังมีรับชำระ

ค่าสินค้าผ่านการโอนเงินและบัตรเครดิต โดยลูกค้าอาจรับสินค้าเองที่สาขาหรือให้จัดส่งสินค้าอย่างรวดเร็วผ่านบริการ GrabBike ได้เช่นเดียวกัน อนึ่ง กลุ่มบริษัท ให้บริการ Chat & Shop สำหรับห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล (ซึ่งจำหน่ายสินค้าของซูเปอร์สปอร์ต เพาเวอร์บาย และเซ็นทรัล ฟู้ด ฮอลล์) ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน ไทวัสดุ บ้าน แอนด์ บียอนด์ และท็อปส์ และให้บริการ Rinascente ON DEMAND สำหรับรินาเซนเต

- **Call & Shop** คือ การให้บริการผ่านทางโทรศัพท์ โดยลูกค้าสามารถโทรศัพท์เข้ามาสั่งซื้อสินค้าได้ผ่านทางเบอร์โทรศัพท์ของแต่ละหน่วยธุรกิจนั้น ๆ เช่น 1425 สำหรับบริการ Call & Shop ของห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลและห้างสรรพสินค้าโรบินสัน โดยในการรับสินค้านั้น ลูกค้าสามารถเลือกให้จัดส่งสินค้าไปยังจุดหมายที่ต้องการได้ฟรี เมื่อซื้อสินค้าถึงยอดที่กำหนดหรือสามารถมารับสินค้าได้ที่สาขาที่ลูกค้าต้องการได้ ทั้งนี้ ลูกค้าสามารถชำระค่าสินค้าผ่านการโอนเงิน ชำระผ่านบัตรเครดิต หรือบริการเก็บเงินปลายทางได้ อนึ่ง กลุ่มบริษัท ได้เริ่มให้บริการ Call & Shop ในหลาย ๆ หน่วยธุรกิจ เช่น ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน ซูเปอร์สปอร์ต ไทวัสดุ บ้าน แอนด์ บียอนด์ เพาเวอร์บาย และท็อปส์ นอกจากนี้ ยังมีช่องทางการ

ให้บริการสำหรับพนักงานขาย หรือพนักงานขายสินค้าเครื่องสำอางที่มีข้อมูลของลูกค้าประจำ โทรศัพท์ติดต่อลูกค้าเพื่อแนะนำและเสนอรายการส่งเสริมการขายต่าง ๆ ให้กับลูกค้า รวมถึงการโทรศัพท์ติดต่อลูกค้าสมาชิกชั้นนำ เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า ทั้งนี้ พนักงานขายสามารถแนะนำสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้โดยดูจากประวัติการซื้อสินค้านั้นของลูกค้า รวมถึงการเสนอขายสินค้าที่เกี่ยวข้องและสินค้าอื่น ๆ ให้กับลูกค้าได้



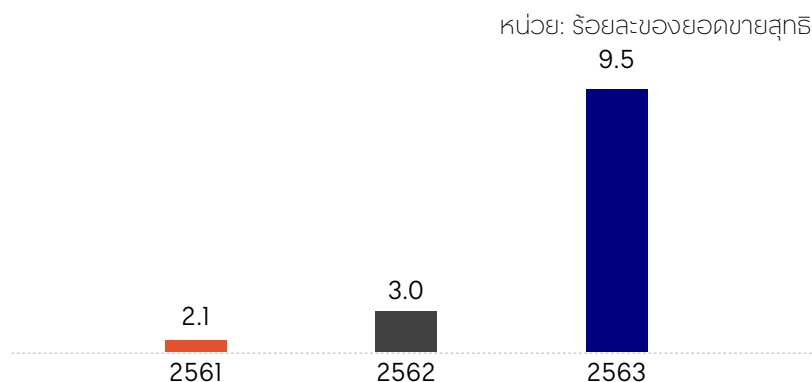


- **Brand Line และ Store Line** คือ ช่องทางการให้บริการผ่านระบบส่งข้อความทันที (Instant Messaging) ผ่านช่องทางโซเชียลเน็ตเวิร์ค “LINE” โดยร้านค้าหรือแบรนด์สินค้านั้น ๆ จะใช้บัญชี LINE Official ในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า โดยลูกค้าสามารถสั่งซื้อสินค้าผ่านทางช่องทางนี้ได้ รวมถึงการนำเสนอรายการส่งเสริมการขายต่าง ๆ ที่ร่วมรายการอยู่ ณ ขณะนั้นให้ทางลูกค้า โดยช่องทางนี้เป็นการขยายเพื่อเชื่อมต่อกับโซเชียลเน็ตเวิร์ค LINE ซึ่งเป็นช่องทางการสื่อสารหลักในปัจจุบันของผู้บริโภคในประเทศไทย ลูกค้าสามารถเลือกชำระค่าสินค้าด้วยการโอนเงิน หรือชำระด้วยบัตรเครดิต อนึ่ง กลุ่มบริษัทฯ ได้เริ่มให้บริการ Brand Line และ Store Line ในหลาย ๆ หน่วยธุรกิจ เช่น ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน ซูเปอร์สปอร์ต เพาเวอร์บาย และ Brandshop ภายใต้ CMG
- **Facebook Live และ Facebook Inbox** คือ การให้บริการการขายสินค้าผ่านช่องทางโซเชียลมีเดีย “Facebook” ผ่านช่องทางการถ่ายทอดสด (Facebook Live) หรือการสั่งซื้อสินค้าผ่านทาง Inbox โดยลูกค้าสามารถรับชมการถ่ายทอดสดการขายสินค้าได้ตามเวลาที่กำหนด พร้อมทั้งมีการโปรโมทผ่านช่องทาง Facebook Official Page ของหน่วยธุรกิจนั้น ๆ ทั้งนี้ ลูกค้าสามารถซื้อสินค้าในขณะที่ทำการชมการถ่ายทอดสดการขายสินค้าได้ หรือสามารถสั่งซื้อสินค้าผ่านช่องทาง Inbox ในเพจ Facebook ของหน่วยธุรกิจนั้น ๆ ได้ โดยลูกค้าสามารถชำระค่าสินค้าด้วยการโอนเงินหรือชำระผ่านบัตรเครดิต โดยพนักงานขายจะจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้าตามที่ลูกค้ากำหนด อนึ่ง กลุ่มบริษัทฯ ได้เริ่มให้บริการ Facebook Live และ Facebook Inbox ในหลาย ๆ หน่วยธุรกิจ เช่น ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน ซูเปอร์สปอร์ต เพาเวอร์บาย และ Brandshop ภายใต้ CMG
- **ควิกคอมเมิร์ซ (Quick Commerce)** คือ บริการแอปพลิเคชันส่งสินค้าอุปโภค-บริโภค ผ่านผู้ให้บริการแพลตฟอร์มเดลิเวอรี่ชั้นนำทั้งในประเทศไทยและประเทศเวียดนาม เช่น Grab หรือ GrabMart สำหรับลูกค้าที่อยู่ภายในพื้นที่ให้บริการที่กำหนด เพื่อเป็นอีกช่องทางในการเข้าถึงและอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า และรองรับพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุคใหม่ โดยทางกลุ่มบริษัทฯ ได้ขยายธุรกิจในกลุ่มฟู้ดไปในช่วงทางควิกคอมเมิร์ซนี้ด้วย เช่น ท็อปส์ มาร์เก็ต ท็อปส์ เดลี่ แฟมิลีมาร์เก็ต รวมไปถึง บิ๊กซี / GO! เวียดนาม
- 4) **e-Ordering** คือ แพลตฟอร์มที่เพิ่มความสามารถในการให้บริการแก่ลูกค้าของกลุ่มบริษัทฯ ด้วยการให้พนักงานขายแต่ละรายมีแท็บเล็ต โทรศัพท์มือถือ หรือช่องทางออนไลน์อื่น ๆ ไว้ใช้งานในร้านค้า ซึ่งช่วยให้พนักงานขายสามารถตอบคำถามหรือข้อสงสัยของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และสามารถช่วยให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าที่อาจไม่ได้มีวางขายในร้านค้า ซึ่งถือเป็นการขายพื้นที่ค้าปลีกของกลุ่มบริษัทฯ ให้มากกว่าเครือข่ายร้านค้าที่มีอยู่ นอกจากนี้ พนักงานยังสามารถสร้างโอกาสในการขายสินค้าที่เกี่ยวข้องและสินค้าอื่น ๆ (Cross-Selling) โดยเฉพาะสินค้าของหน่วยธุรกิจอื่น ๆ ของกลุ่มบริษัทฯ ทั้งนี้ กลุ่มบริษัทฯ ได้ใช้แพลตฟอร์ม e-Ordering ในห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน ซูเปอร์สปอร์ต และเพาเวอร์บาย



**ยอดขายและผลการดำเนินงานของ Omnichannel** จากการวิเคราะห์ข้อมูลของโปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิก The1 ลูกค้าที่ใช้แพลตฟอร์ม Omnichannel ใช้จ่ายโดยเฉลี่ยสูงกว่าลูกค้าที่ซื้อสินค้าเฉพาะแต่ในร้านค้า 3 เท่า โดยมีอัตราการเติบโตในทุกกลุ่มธุรกิจค้าปลีกของกลุ่มบริษัท ทั้งนี้ ยอดขายจาก Omnichannel ของกลุ่มแฟชั่น กลุ่มฮาร์ดไลน์ และกลุ่มฟู้ด ในประเทศไทยสำหรับงวดปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 มีอัตราเติบโตเพิ่มขึ้นร้อยละ 258 ร้อยละ 159 และร้อยละ 107 ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบกับงวดปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 และยอดขายโดยรวมจาก Omnichannel ของกลุ่มแฟชั่น กลุ่มฮาร์ดไลน์ และกลุ่มฟู้ด มีอัตราเติบโตเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 72 ร้อยละ 75 และร้อยละ 31 ตามลำดับ ในปี 2561 และมีอัตราเติบโตเพิ่มขึ้นอีกในงวดปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 คิดเป็นร้อยละ 91 ร้อยละ 31 และร้อยละ 51 ตามลำดับ และมีอัตราเติบโตเพิ่มขึ้นอีกในงวดปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 คิดเป็นร้อยละ 263 ร้อยละ 73 และร้อยละ 202 ตามลำดับ

แผนภูมิด้านล่างแสดงถึงข้อมูลเกี่ยวกับสัดส่วนยอดขายจาก Omnichannel ต่อยอดขายรวมตามช่วงระยะเวลาที่ระบุ



## 1.2.2 ลักษณะการประกอบธุรกิจตามสายผลิตภัณฑ์และบริการ

### 1.2.2.1 การจำหน่ายสินค้าและยอดขาย

กลุ่มบริษัท พยายามนำเสนอตัวเลือกสินค้าหลากหลายชนิดที่ทันสมัยและมีคุณภาพในราคาที่หลากหลาย โดยจัดวางสินค้าในพื้นที่ร้านค้าที่มีสภาพแวดล้อมอันทันสมัยและน่าดึงดูด พร้อมให้ความสำคัญกับการให้บริการที่เหนือระดับแก่ลูกค้า นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท ยังนำเสนอสินค้าหลากหลายประเภทเพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในรสนิยมและความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ กลุ่มแฟชั่นของกลุ่มบริษัท ประกอบด้วยแบรนด์ค้าปลีกซึ่งดำเนินธุรกิจในรูปแบบห้างสรรพสินค้าและพลาซ่าเป็นหลัก โดยสินค้าหลัก ได้แก่ เครื่องแต่งกาย รองเท้า เครื่องประดับ เครื่องสำอาง และอุปกรณ์กีฬา ตลอดจนสินค้าอื่น ๆ ได้แก่ ของใช้ในบ้าน เครื่องครัว และเครื่องใช้ไฟฟ้า เป็นต้น กลุ่มฮาร์ดไลน์ของกลุ่มบริษัท ประกอบด้วยแบรนด์ค้าปลีกซึ่งดำเนินธุรกิจในรูปแบบซูเปอร์มาร์เก็ต ไฮเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อหรือพลาซ่าเป็นหลัก โดยประกอบไปด้วยสินค้าซึ่งรวมถึงสินค้าอุปโภค-บริโภคและสินค้าที่เกี่ยวข้อง เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้า เครื่องแต่งกาย และอุปกรณ์กีฬา

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ในช่วงปี 2563 ที่ส่งผลกระทบไปทั่วโลก โดยมีการล็อกดาวน์ระหว่างประเทศและภายในประเทศ ผลประกอบการของกลุ่มบริษัท ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม อย่างไรก็ตาม กลุ่มบริษัท มีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์โดยผลักดันการขายผ่านช่องทาง Omnichannel มากขึ้น และมีมาตรการควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การบริหารจัดการการทำงานของพนักงาน (Staff Productivity) การใช้สื่อโฆษณาทางโซเชียลมีเดียหรือดิจิทัล มาร์เก็ตติ้ง เพื่อลดค่าใช้จ่ายการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ และการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค เป็นต้น

ตารางด้านล่างแสดงถึงข้อมูลทางการเงินของกลุ่มธุรกิจของกลุ่มบริษัท ตามช่วงระยะเวลาที่ระบุ

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม						
	2561		2562		2563	
	(ล้านบาท ยกเว้นร้อยละ)					
<b>ยอดขายรวม</b>		ร้อยละ		ร้อยละ		ร้อยละ
กลุ่มแพชั่น	62,766	34.8	64,280	32.9	46,222	26.7
กลุ่มฮาร์ดไลน์ <sup>(1)</sup>	39,550	21.9	50,583	25.9	52,232	30.2
กลุ่มฟู้ด	78,299	43.4	80,492	41.2	74,684	43.1
<b>รวม</b>	<b>180,614</b>	<b>100.0</b>	<b>195,355</b>	<b>100.0</b>	<b>173,138</b>	<b>100.0</b>
<b>EBITDA</b>						
กลุ่มแพชั่น	15,527	61.8	15,458	59.9	7,011	37.0
กลุ่มฮาร์ดไลน์ <sup>(1)</sup>	3,916	15.6	4,533	17.6	4,220	22.2
กลุ่มฟู้ด	5,680	22.6	5,823	22.5	7,734	40.8
<b>รวม</b>	<b>25,123</b>	<b>100.0</b>	<b>25,814</b>	<b>100.0</b>	<b>18,965</b>	<b>100.0</b>
<b>อัตราการเติบโตของยอดขายสาขาเดิม (ร้อยละ) <sup>(2)</sup></b>						
กลุ่มแพชั่น	+1.5	-	-2.6	-	-33.7	-
กลุ่มฮาร์ดไลน์	-0.2	-	-2.1	-	-14.3	-
กลุ่มฟู้ด	+2.2	-	+2.3	-	-9.9	-

<sup>(1)</sup> ข้อมูลสำหรับงวดหลังวันที่ 1 มกราคม 2562 รวมผลการดำเนินงานของเหรียญคิมตามที่ปรากฏในงบการเงินรวมตั้งแต่วันที่ 7 มิถุนายน 2562 และข้อมูลสำหรับงวดก่อนวันที่ 1 มกราคม 2562 ไม่รวมผลการดำเนินงานของเหรียญคิม โปรดพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมในหมายเหตุประกอบงบการเงิน อนึ่ง ยอดขายของเหรียญคิมตามงบการเงินเฉพาะกิจการมีจำนวนเท่ากับ 16.0 พันล้านบาท และ 14.3 พันล้านบาท สำหรับปี 2561 และ 2562 ตามลำดับ ทั้งนี้ ไม่มีการตัดรายการใด ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มบริษัท และเหรียญคิมจากงบการเงินเฉพาะกิจการของเหรียญคิมและไม่มีการตัดรายการดังกล่าวออกจากผลการดำเนินงานของบริษัท นอกจากนี้ งบการเงินเฉพาะกิจการของเหรียญคิม ได้จัดทำขึ้นตามมาตรฐานรายงานทางการเงินที่เป็นที่ยอมรับทั่วไปในประเทศเวียดนามในขณะที่งบการเงินเฉพาะกิจการของบริษัท ได้จัดทำขึ้นตาม TFRS ด้วยเหตุนี้ ข้อมูลดังกล่าวจึงไม่อาจเปรียบเทียบได้กับข้อมูลตามที่ปรากฏในงบการเงินของบริษัท

<sup>(2)</sup> อัตราการเติบโตของยอดขายสาขาเดิม คือ อัตราการเปลี่ยนแปลงของยอดขายระหว่าง 2 ช่วงระยะเวลาของสาขาที่เกี่ยวข้องตามแต่ละแบบคี่ที่สำคัญของกลุ่มบริษัท

## (1) กลุ่มแฟชั่น

กลุ่มแฟชั่นของกลุ่มบริษัท มุ่งเน้นการจำหน่ายเครื่องแต่งกาย รองเท้า เครื่องประดับ เครื่องสำอาง และของใช้ในบ้านอื่น ๆ ในรูปแบบห้างสรรพสินค้าและร้านขายสินค้าเฉพาะทางเป็นหลัก นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท ยังให้เช่าพื้นที่ค้าปลีกและมีรายได้ค่าเช่าผ่านห้างสรรพสินค้าและพลาซ่าของกลุ่มบริษัท ซึ่งกลุ่มบริษัท ตั้งใจจะพัฒนาให้เป็นศูนย์รวมไลฟ์สไตล์ที่จำหน่ายสินค้าในราคาที่เข้าถึงได้สำหรับลูกค้าที่อยู่ในเมืองรองและมีรูปแบบการดำเนินชีวิตที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วคล้ายเมืองหลัก แต่ยังไม่มีความคึกคักของการค้าขายขนาดใหญ่ในพื้นที่ โดยปกติพลาซ่าแต่ละแห่งของกลุ่มบริษัท จะมีห้างสรรพสินค้าและซูเปอร์มาร์เก็ตของกลุ่มบริษัทประกอบอยู่ด้วยเป็นหลักและมีร้านค้าประเภทอื่น ๆ ซึ่งรวมถึงร้านค้าปลีกของกลุ่มบริษัท ร้านอาหาร และร้านค้าปลีกของบุคคลภายนอก ซึ่งจำหน่ายสินค้าและให้บริการหลากหลายประเภท

ส่วนผสมของสินค้า (Merchandise Mix) ในกลุ่มแฟชั่นของกลุ่มบริษัท มุ่งเน้นการตอบสนองต่อรสนิยมและความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าโดยการนำเสนอสินค้าหลายหลายประเภท ตั้งแต่สินค้าภายใต้แบรนด์หรูหรามาจากต่างประเทศไปจนถึงสินค้าภายใต้แบรนด์อื่นทั่วไปในราคาที่แตกต่างกันไป นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท ยังมอบประสบการณ์ในการเลือกซื้อสินค้าที่หลากหลายให้แก่ลูกค้าผ่านแบรนด์ค้าปลีก ในกลุ่มแฟชั่นที่มีความแตกต่างที่กลุ่มบริษัท คัดสรรมารวมทั้งประสบการณ์ในการซื้อสินค้าทั่วไปและการซื้อสินค้าหรูหรา ทั้งนี้ ส่วนผสมของสินค้า (Merchandise Mix) ในกลุ่มแฟชั่นของกลุ่มบริษัท ยังประกอบไปด้วยสินค้า Private Label จำนวนมาก เช่น Defry 01, Expressions, Alumnus, Esquire, Minimono, Elements, Undergear, Angel Baby, Angel Kids, Central Home, Cuizimate, Haven, Just Buy, Pacific Union, Thompson, Proofs, และ F.O.F (Freedom of Fashion) ซึ่งกลุ่มบริษัท ได้นำเสนอและพัฒนาขึ้นด้วยตนเอง โดยกลุ่มบริษัท ได้เพิ่มสัดส่วนของสินค้า Private Label และสินค้านำเข้ามากขึ้น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนการเพิ่มอัตรากำไรในอนาคต นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท ยังได้รับอนุญาตให้ใช้แบรนด์ของบุคคลภายนอกในการจำหน่ายสินค้า ซึ่งกลุ่มบริษัท เป็นผู้ออกแบบและพัฒนาร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจจากต่างประเทศโดยใช้ประโยชน์จากความมีชื่อเสียงของแบรนด์พันธมิตรดังกล่าว เช่น Lee, Wrangler, Jockey, Hush Puppies และ Sanrio และกลุ่มบริษัท ยังจำหน่ายสินค้า ในฐานะผู้แทนจำหน่ายสินค้า แต่เพียงผู้เดียวสำหรับแบรนด์ของบุคคลภายนอกบางแบรนด์ การที่กลุ่มบริษัท จำหน่ายสินค้าในลักษณะที่อธิบายข้างต้น ทำให้กลุ่มบริษัท สามารถปรับปรุงส่วนผสมของแบรนด์และสินค้า (Brand and Merchandise Mix) ได้อย่างเหมาะสมสำหรับพื้นที่ค้าปลีกแต่ละแห่งให้สอดคล้องกับระดับของรายได้และโครงสร้างของประชากรที่แตกต่างกันไปในแต่ละพื้นที่ทั่วทั้งเครือข่ายร้านค้าปลีกของกลุ่มบริษัท

ธุรกิจภายใต้กลุ่มแฟชั่นจำแนกออกเป็น 4 กลุ่มธุรกิจย่อย ได้แก่ ธุรกิจห้างสรรพสินค้าในประเทศไทย (ซึ่งรวมถึงพลาซ่าของกลุ่มบริษัท) ธุรกิจขายสินค้าเฉพาะทางในประเทศไทยและธุรกิจห้างสรรพสินค้าในประเทศอิตาลี และธุรกิจอื่น ๆ (ซึ่งรวมถึงห้างสรรพสินค้าโรบินสันในประเทศไทย เวียดนาม และ Komonoya) โดยตารางด้านล่างแสดงถึงข้อมูลของกลุ่มธุรกิจย่อยที่สำคัญภายใต้กลุ่มแฟชั่นของกลุ่มบริษัท ณ วันที่ระบุ

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม

	2561	2562	2563
--	------	------	------

### จำนวนร้านค้ารวม (ร้าน) <sup>(1) (2)</sup>

ธุรกิจห้างสรรพสินค้าและธุรกิจสินค้าเฉพาะทางในประเทศไทย <sup>(3)</sup>	546	592	588
ธุรกิจห้างสรรพสินค้าในประเทศอิตาลี	10	9	9

### พื้นที่ขายสุทธิรวม (ตร.ม.)

ธุรกิจห้างสรรพสินค้าและธุรกิจสินค้าเฉพาะทางในประเทศไทย <sup>(3)</sup>	1,194,097	1,213,825	1,203,379
ธุรกิจห้างสรรพสินค้าในประเทศอิตาลี	61,413	61,243	62,251

### พื้นที่ขายสุทธิโดยเฉลี่ยต่อสาขา (ตร.ม.)

ธุรกิจห้างสรรพสินค้าและธุรกิจสินค้าเฉพาะทางในประเทศไทย <sup>(3)</sup>	2,187	2,050	2,047
ธุรกิจห้างสรรพสินค้าในประเทศอิตาลี	6,141	6,805	6,917

### ธุรกิจห้างสรรพสินค้าในประเทศไทย

#### โรบินสัน ไลฟ์สไตล์ เซ็นเตอร์

จำนวนรวม (สาขา)	22	23	24
พื้นที่อาคารรวม (ตร.ม.)	770,620	813,497	874,202
พื้นที่ให้เช่าสุทธิรวม (ตร.ม.)	339,838	365,295	399,202
พื้นที่ให้เช่าสุทธิโดยเฉลี่ยต่อสาขา (ตร.ม.)	15,447	15,882	16,633
อัตราการให้เช่าพื้นที่รวม (ร้อยละ)	98.8	98.0	95.6

(1) จำนวนร้านค้ารวมจำนวนร้านค้าที่ตั้งอยู่ในพลาซ่าของกลุ่มบริษัท

(2) จำนวนร้านค้ารวม Brandsop ในประเทศมาเลเซียซึ่งมีจำนวน 5 ร้านค้า 8 ร้านค้า และ 7 ร้านค้า ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 2562 และ 2563 ตามลำดับ

(3) รวมห้างสรรพสินค้าและ Brandsop ของ CMG

### ธุรกิจห้างสรรพสินค้าในประเทศไทย

ธุรกิจห้างสรรพสินค้าในประเทศไทยของกลุ่มบริษัทประกอบไปด้วยห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน และหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ภายใต้ CMG โดย “ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล” ซึ่งมีสาขาอยู่ใน 12 จังหวัดทั่วประเทศไทยและเป็นแบรนด์ค้าปลีกที่เป็นแฟลกชิปที่มีชื่อเสียงเป็นอย่างมากของกลุ่มบริษัท และมุ่งเน้นการนำเสนอประสบการณ์การเลือกซื้อสินค้าระดับชั้นให้แก่ลูกค้าในประเทศไทยด้วยตัวเลือกสินค้าคุณภาพเยี่ยมและสินค้ามากมายที่วางขายเฉพาะในร้านค้าของกลุ่มบริษัท ในบรรยากาศทันสมัยที่ดึงดูดพร้อมกับการให้บริการแก่ลูกค้าที่เป็นเลิศและบริการเสริมอื่นๆ เช่น บริการผู้ช่วยในการเลือกซื้อสินค้า และกลุ่มบริษัท ยังประกอบกิจการห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล แอควีเซชั่น (เดิมคือห้างสรรพสินค้าเซ็น) ซึ่งเป็นห้างสรรพสินค้าที่มีเอกลักษณ์ในย่าน

ราชประสงค์ ซึ่งเป็นแหล่งเลือกซื้อสินค้าชั้นนำในกรุงเทพมหานครภายใต้หน่วยธุรกิจนี้อีกด้วย ในขณะที่ห้างสรรพสินค้าโรบินสันนำเสนอการขายสินค้าด้วยการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลางในลักษณะเดียวกับห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล แต่มีตัวเลือกสินค้าทั่วไปที่กว้างกว่าในราคาโดยเฉลี่ยที่ย่อมเยากว่าในบรรยากาศร้านค้าที่ทันสมัย ห้างสรรพสินค้าโรบินสันมีสาขาอยู่ใน 36 จังหวัดทั่วประเทศไทย ซึ่งสาขาส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในจังหวัดที่เป็นเมืองรอง โดยห้างสรรพสินค้าโรบินสันมีรูปแบบทั้งที่ตั้งอยู่ในและนอกโรบินสันไลฟ์สไตล์ เซ็นเตอร์ ซึ่งเป็นพลาซ่าของกลุ่มบริษัท และ CMG เป็นผู้บริหารจัดการแบรนด์สินค้าเครื่องแต่งกาย ผลิตภัณฑ์เสริมความงาม และเครื่องประดับชั้นนำจากต่างประเทศกว่า 40 แบรนด์ อาทิ Guess, Topshop, Casio Watch, Polo Ralph Lauren, Calvin Klein Jeans, Lee, Wrangler, Clarins, Aesop, Dyson และแบรนด์อื่นๆ อีกจำนวนมาก

และเนื่องจากเคาน์เตอร์จำหน่ายสินค้าส่วนใหญ่ของ CMG ตั้งอยู่ในพื้นที่ของห้างสรรพสินค้าหรือพลาซ่าของกลุ่มบริษัท CMG จึงสามารถส่งเสริมธุรกิจห้างสรรพสินค้าและพลาซ่าของกลุ่มบริษัท ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ CMG ยังเป็นผู้บริหารเคาน์เตอร์จำหน่ายสินค้าและ Brandshop ซึ่งจำหน่ายสินค้าภายใต้แบรนด์ชั้นนำระดับโลกหรือแบรนด์อื่น ๆ ของพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งกลุ่มบริษัท ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิโดยเฉพาะหรือเป็นผู้แทนจำหน่าย โดยมีหลายแบรนด์ที่กลุ่มบริษัท ได้รับสิทธิแต่เพียงผู้เดียวซึ่งรวมถึง Three, Clarins และ The Body Shop ด้วยจุดขายของ CMG ที่มีกว่า 2,000 แห่งและการเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายร้านค้าปลีกของกลุ่มบริษัท CMG จึงเป็นผู้แทนจำหน่ายสินค้าแฟชั่นและผลิตภัณฑ์เสริมความงามจากต่างประเทศชั้นนำและเป็นผู้เลือกที่ดีเยี่ยมสำหรับแบรนด์ต่างประเทศในการจำหน่ายสินค้าแก่ลูกค้าในประเทศไทย พร้อมกับการเป็นซัพพลายเออร์ให้แก่แบรนด์ค้าปลีกอื่นๆ ของกลุ่มบริษัท นอกจากนี้ CMG ยังมีธุรกิจขนาดเล็กซึ่งจำหน่ายเครื่องแต่งกายในรูปแบบของ Brandshop ในประเทศมาเลเซียอีกด้วย

ทั้งนี้ ในปี 2563 กลุ่มบริษัท ได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการดำเนินงานของธุรกิจห้างสรรพสินค้าในประเทศไทย โดยมีการรวมหน่วยงานของห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลและห้างสรรพสินค้าโรบินสันเข้าด้วยกัน เพื่อปรับเปลี่ยนระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงเป็นการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

### ธุรกิจขายสินค้าเฉพาะทางในประเทศไทย

ธุรกิจขายสินค้าเฉพาะทางในประเทศไทยของกลุ่มบริษัท มุ่งเน้นธุรกิจชุดกีฬาและอุปกรณ์กีฬาเป็นหลัก โดยกลุ่มบริษัท จำหน่ายสินค้าและอุปกรณ์กีฬากายใต้แบรนด์ค้าปลีกซูเปอร์สปอร์ต ตลอดจน Brandshop อื่น ๆ รวมถึง Velo Supersports ซึ่งเป็น Bike Corner โซนขายสินค้าเฉพาะทางกีฬาจักรยานในร้านซูเปอร์สปอร์ต เป็นการขยายต่อยอดธุรกิจเพื่อรองรับกระแสการออกกำลังกายในปัจจุบัน ทั้งนี้ ซูเปอร์สปอร์ตยังเป็นพันธมิตรทางธุรกิจในการค้าปลีกและผู้แทนจำหน่ายแต่เพียงผู้เดียวในประเทศไทยสำหรับแบรนด์ต่าง ๆ เช่น Crocs, Skechers, New Balance, Speedo, K Swiss, Fila, Umbro และ Liverpool FC และมีธุรกิจค้าส่งที่แข็งแกร่งควบคู่ไปกับการค้าปลีก นอกจากนี้ ทางกลุ่มบริษัท ยังได้ขยายธุรกิจเฉพาะทางสำหรับสินค้าเครื่องสำอางและความสวยความงาม โดยได้เปิดตัว KIS Beauty Store ซึ่งเป็นร้านค้าเฉพาะทางจำหน่ายสินค้าเครื่องสำอางและความสวยความงามทั้งในรูปแบบ Stand Alone และ Shop-in-Shop ภายในห้างสรรพสินค้า เพื่อเจาะตลาดลูกค้ากลุ่มมิลเลนเนียลส์ ซึ่งได้รวบรวมผลิตภัณฑ์ อาทิ สกินแคร์ เมคอัพ น้ำหอม ฯลฯ มากกว่า 800 แบรนด์ดังทั่วโลก โดยเปิดให้บริการสาขาแรกแล้วที่ ชั้น 5 ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ และมีแผนการขยายสาขาเพิ่มเติมในปีถัด ๆ ไป





## ธุรกิจห้างสรรพสินค้าในประเทศอิตาลี

ธุรกิจห้างสรรพสินค้าในประเทศอิตาลีของกลุ่มบริษัท ประกอบไปด้วยห้างสรรพสินค้าชั้นนำริมาเซนต์ ซึ่งเป็นแบรนด์ค้าปลีกสินค้าแฟชั่นหรูของของกลุ่มบริษัท และถือเป็นหนึ่งในผู้ค้าปลีกชั้นนำในทวีปยุโรป ทั้งนี้ ริมาเซนต์สาขาแฟลคซ์ปแห่งแรกที่เมืองมิลานได้เปิดให้บริการมาเป็นเวลากว่า 150 ปีแล้ว และถือเป็นแหล่งเลือกซื้อสินค้าเป้าหมายที่นักท่องเที่ยวต้องไปในทวีปยุโรป ด้วยทำเลที่ตั้งอยู่ใกล้กับวิหารดูโอโม ซึ่งเป็นสถานที่ท่องเที่ยวที่มีผู้เข้าชมมากที่สุดในเมืองมิลานสำหรับทั้งคนในประเทศและนักท่องเที่ยว โดยร้านค้าของริมาเซนต์ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในอาคารเก่าแก่ที่โดดเด่นและมีความสำคัญทางประวัติศาสตร์ซึ่งตั้งอยู่ในใจกลางเมืองหรือพื้นที่อนุรักษ์ นอกจากนี้ ริมาเซนต์ยังเป็นห้างสรรพสินค้าระดับแนวหน้าสำหรับตลาดค้าปลีกสินค้าหรูหราและตลาดสินค้าหรูหราที่ราคาไม่สูงมากนัก (Affordable Luxury) ที่สามารถมอบประสบการณ์เหนือระดับในการเลือกซื้อสินค้าให้แก่ลูกค้าได้ รวมถึงการจำหน่ายอาหารและการนำเสนอสินค้าแฟชั่น โดยริมาเซนต์จะปรับเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงของตลาดสินค้าหรูหราเสมอ รวมถึงทำการปรับปรุงและตกแต่งร้านค้าใหม่เป็นประจำ แต่ยังคงรักษารูปลักษณ์ทางประวัติศาสตร์ เพื่อดึงดูดแบรนด์หรูหรานำเข้าจากต่างประเทศ ทั้งนี้ ริมาเซนต์มีความเชี่ยวชาญในตลาดสินค้าหรูหราและตลาดนักท่องเที่ยว ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจค้าปลีกที่มีลักษณะเจาะจงเฉพาะกลุ่ม (Niche) ซึ่งสามารถพบได้ทั่วไปในทวีปยุโรป อนึ่ง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 กลุ่มบริษัท มีริมาเซนต์ซึ่งเป็นห้างสรรพสินค้าทั้งหมดจำนวน 9 สาขาตามเมืองใหญ่ทั่วประเทศอิตาลี



### (ก) ยอดขายและผลการดำเนินงาน

กลุ่มแฟชั่นของกลุ่มบริษัท มียอดขายสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 31 ธันวาคม 2563 จำนวน 64,280 ล้านบาท และ 46,222 ล้านบาท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 32.9 และร้อยละ 26.7 ของยอดขายรวมของกลุ่มบริษัท ตามลำดับ โดย EBITDA ของกลุ่มแฟชั่นของกลุ่มบริษัท มีจำนวน 15,458 ล้านบาท และ 7,011 ล้านบาท สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 31 ธันวาคม 2563 ตามลำดับ

ตารางด้านล่างแสดงถึงยอดขายรวม ยอดขายโดยเฉลี่ยต่อตารางเมตร และอัตราการเติบโตของยอดขายสาขาเดิมสำหรับกลุ่มธุรกิจที่สำคัญภายใต้กลุ่มแฟชั่นตามช่วงระยะเวลาที่ระบุ

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม  
2561 2562 2563

#### ยอดขายรวม (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>

ธุรกิจห้างสรรพสินค้าและธุรกิจสินค้าเฉพาะทางในประเทศไทย <sup>(2)</sup>	46,457	49,145	37,366
ธุรกิจห้างสรรพสินค้าในประเทศอิตาลี	15,643	14,537	8,461
ธุรกิจอื่น ๆ <sup>(3)</sup>	666	599	395
รวม	62,766	64,280	46,222

#### ยอดขายโดยเฉลี่ยต่อตารางเมตร (บาท/เดือน)

ธุรกิจห้างสรรพสินค้าและธุรกิจสินค้าเฉพาะทางในประเทศไทย <sup>(2)</sup>	3,296	3,405	2,583
ธุรกิจห้างสรรพสินค้าในประเทศอิตาลี	20,295	20,304	11,332

#### อัตราการเติบโตของยอดขายสาขาเดิม (ร้อยละ) <sup>(4)</sup>

ธุรกิจห้างสรรพสินค้าและธุรกิจสินค้าเฉพาะทางในประเทศไทย	+0.5	-4.2	-29.0
ธุรกิจห้างสรรพสินค้าในประเทศอิตาลี	+5.1	+2.3	-45.9

#### ธุรกิจห้างสรรพสินค้าในประเทศไทย

##### โรบินสัน ไลฟ์สไตล์ เซ็นเตอร์

รายได้ค่าเช่า (ล้านบาท)	3,025	3,298	2,649
อัตรารายได้ค่าเช่าโดยเฉลี่ยต่อตารางเมตร (บาท/เดือน)	806	808	585

<sup>(1)</sup> รวมยอดขายจากการขายสินค้าในร้านค้าและการขายสินค้าทางออนไลน์

<sup>(2)</sup> รวมห้างสรรพสินค้าและ Brandshop ของ CMG

<sup>(3)</sup> รวม TheOutlet24 (ซึ่งยุติการดำเนินงานธุรกิจระหว่างไตรมาสที่ 3 ของปี 2562) LOOKSI ห้างสรรพสินค้าโรบินสันในประเทศเวียดนาม และ Komono

<sup>(4)</sup> อัตราการเติบโตของยอดขายสาขาเดิมคืออัตราการเปลี่ยนแปลงของยอดขายระหว่าง 2 ช่วงระยะเวลาของสาขาที่เกี่ยวข้องตามแต่ละแบรนด์ค้าปลีกที่สำคัญของกลุ่มบริษัท

ยอดขายของกลุ่มแฟชั่นของกลุ่มบริษัท ประกอบด้วยยอดขายจากการขายสินค้าในร้านค้าเป็นหลัก และมียอดขายเพิ่มเติมจากการขายสินค้าผ่านช่องทาง Omnichannel โดยมีอัตราเติบโตของยอดขายผ่าน Omnichannel เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 72 ร้อยละ 91 และ ร้อยละ 263 ในปี 2561 2562 และ 2563 ตามลำดับ

กลุ่มบริษัท นำเสนอสินค้า Private Label จำนวนมากภายใต้กลุ่มแฟชั่นของกลุ่มบริษัท ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นสินค้าชื้อขาด โดยสินค้า Private Label ของกลุ่มบริษัท ซึ่งรวมถึงสินค้าอิมพอร์ตที่ผลิตภายใต้แบรนด์ Private Label คิดเป็น ร้อยละ 5.3 ร้อยละ 5.3 และ ร้อยละ 5.0 ของรายได้จากการขายทั้งหมดของกลุ่มแฟชั่นในประเทศไทย สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561 2562 และ 2563

## (2) กลุ่มฮาร์ดไลน์

กลุ่มฮาร์ดไลน์ของกลุ่มบริษัท มุ่งเน้นการจำหน่ายสินค้าเฉพาะทาง ซึ่งรวมถึงวัสดุก่อสร้าง สินค้าตกแต่งบ้าน สินค้าแบบดีไอวาย และสินค้าอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้า โดยกลุ่มบริษัท มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างความจงรักภักดีของลูกค้าในกลุ่มนี้ด้วยการนำเสนอสินค้าที่ครบครันและตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมายพร้อมกับให้บริการที่มีประโยชน์ เพื่อให้ลูกค้าได้รับประโยชน์สูงสุดจากการซื้อสินค้าเฉพาะทางของกลุ่มบริษัท ซึ่งสำคัญต่อประเภทสินค้าในกลุ่มฮาร์ดไลน์ เช่น สินค้า

อิเล็กทรอนิกส์ และสินค้าตกแต่งและปรับปรุงบ้าน เนื่องจากบริการหลังการขาย เช่น การติดตั้งและการบำรุงรักษา เป็นส่วนสำคัญในการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้า

สินค้าตกแต่งและปรับปรุงบ้านแบบดีไอวาย (DIY) ของกลุ่มบริษัท ที่มีช่องทางการจำหน่ายผ่านโกดังและบ้าน แอนด์ มียอนด์ นั้น ประกอบด้วยสินค้าวัสดุก่อสร้างสินค้าซ่อมแซมและตกแต่งบ้าน รวมถึงสินค้ากลุ่มเครื่องใช้ไฟฟ้าในครัวเรือน โดยกลุ่มเป้าหมายของกลุ่มบริษัท ได้แก่ ผู้รับเหมาก่อสร้างมืออาชีพและเจ้าของบ้านที่ต้องการก่อสร้างบ้าน ปรับปรุงซ่อมแซมบ้านไม่ว่าจะเป็นงานเล็กหรือใหญ่ก็ตาม ทั้งนี้ สินค้าตกแต่งบ้านของกลุ่มบริษัท ยังรวมถึงสินค้าหมวดเฟอร์นิเจอร์ เครื่องครัว อุปกรณ์บนโต๊ะอาหาร ที่นอนและเครื่องนอน ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ให้บริการด้านการโรงแรม ผู้ให้เช่า อสังหาริมทรัพย์ และร้านอาหาร ที่ต้องการตกแต่งห้องพักรหรือพื้นที่เพื่อการพาณิชย์ สามารถเลือกซื้อสินค้าได้ตามการใช้งานที่แตกต่างกันไป นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท ยังจำหน่ายสินค้า Private Label คุณภาพสูง ราคาประหยัดหลากหลายแบรนด์ เช่น Giant Kingkong, Giant Tech, Kassa, Kassa Home, Luzino, Zagio, Calina, Murano, Handi และ Sandi เพื่อให้ครอบคลุมทุกประเภทสินค้าและเพื่อการใช้งานที่หลากหลายรวมถึงการเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าแบรนด์ชั้นนำ



จากในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งเป็นสินค้าคุณภาพที่เลือกสรรมาในราคาที่ได้มาตรฐาน ตลอดจนความปลอดภัยในการใช้งานตามมาตรฐานสากล กลุ่มบริษัท ยังนำเสนอสินค้าอิเล็กทรอนิกส์คุณภาพนานาชนิดทั้งในประเทศไทยและประเทศเวียดนาม ซึ่งขายผ่านเพาเวอร์บายและเหรียญคิม ซึ่งรวมถึงโทรทัศน์ เครื่องใช้ไฟฟ้า คอมพิวเตอร์ สินค้าไอทีอื่น ๆ โทรศัพท์ ของเล่นไฮเทค อุปกรณ์เสริมและให้บริการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรวมถึงการจัดส่งถึงบ้าน การติดตั้ง และการดูแลและซ่อมแซม ทั้งนี้ เนื่องจากความนิยมในแบรนด์มีผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ของลูกค้ากลุ่มบริษัท จึงต้องให้ความสำคัญในการคัดเลือกส่วนผสมสินค้า (Merchandise Mix) สำหรับธุรกิจนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับแบรนด์ที่ลูกค้านิยมในแต่ละพื้นที่ โดยกลุ่มบริษัท สามารถนำเข้าสู่สินค้าภายใต้แบรนด์จากต่างประเทศที่เป็นที่นิยม พร้อมนำเสนอแบรนด์สินค้าทั่วไปในราคาย่อมเยาซึ่งเป็นผลจากขนาดการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัท

ธุรกิจภายใต้กลุ่มฮาร์ดไลน์จำแนกออกเป็น 2 กลุ่มธุรกิจย่อย ได้แก่ ธุรกิจฮาร์ดไลน์ในประเทศไทย และธุรกิจฮาร์ดไลน์ในประเทศเวียดนาม โดยตารางด้านล่างแสดงถึงข้อมูลที่สำคัญภายใต้กลุ่มฮาร์ดไลน์ของกลุ่มบริษัท ณ วันที่ระบุ

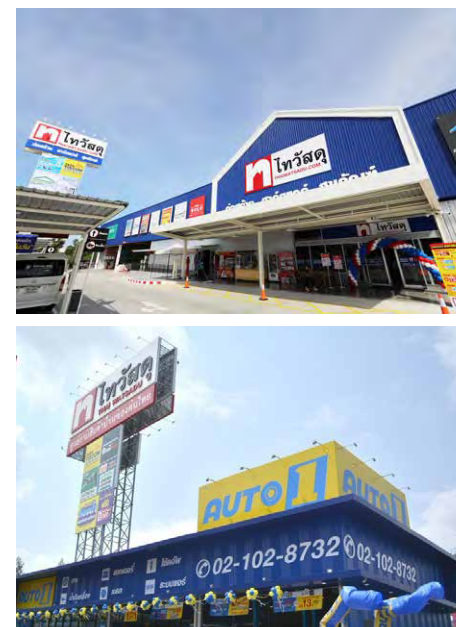
	ณ วันที่ 31 ธันวาคม		
	2561	2562	2563
<b>จำนวนร้านค้ารวม <sup>(1)</sup></b>			
ธุรกิจฮาร์ดไอทีในประเทศไทย	156	164	180
ธุรกิจฮาร์ดไอทีในประเทศเวียดนาม	63	70	59
<b>พื้นที่ขายสุทธิรวม (ตร.ม.)</b>			
ธุรกิจฮาร์ดไอทีในประเทศไทย	984,601	1,025,407	1,080,864
ธุรกิจฮาร์ดไอทีในประเทศเวียดนาม	84,804	81,027	78,606
<b>พื้นที่ขายสุทธิโดยเฉลี่ยต่อสาขา (ตร.ม.)</b>			
ธุรกิจฮาร์ดไอทีในประเทศไทย	6,312	6,252	6,005
ธุรกิจฮาร์ดไอทีในประเทศเวียดนาม	1,346	1,158	1,332

<sup>(1)</sup> จำนวนร้านค้ารวมจำนวนร้านค้าที่ตั้งอยู่ในพลาซ่าของกลุ่มบริษัท

### ธุรกิจฮาร์ดไอทีในประเทศไทย

ธุรกิจฮาร์ดไอทีในประเทศไทยของกลุ่มบริษัท ประกอบไปด้วยแบรนด์ค้าปลีกไอวีสตูด บ้าน แอนด์ บียอนด์ และเพาเวอร์บาย โดยไอวีสตูดเป็นแบรนด์ค้าปลีกสินค้าตกแต่งและปรับปรุงบ้านแบบ ดีไอวาย (DIY) ชั้นนำของกลุ่มบริษัท ซึ่งมุ่งมั่นที่จะตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับเหมา และเจ้าของบ้านด้วยผลิตภัณฑ์วัสดุก่อสร้างและสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการตกแต่งและปรับปรุงบ้าน คุณภาพกว่า 100,000 รายการในพื้นที่ร้านแห่งเดียว ทั้งนี้ ไอวีสตูดได้เปิดให้บริการสาขาแรก ในปี 2553 ในย่านบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี และปัจจุบันมีสาขาใน 38 จังหวัดในประเทศไทย ส่วนแบรนด์ค้าปลีก บ้าน แอนด์ บียอนด์ของกลุ่มบริษัท จำหน่ายสินค้าและของตกแต่งบ้าน สำหรับลูกค้าที่ต้องการตกแต่งบ้านในรูปแบบที่คลาสสิก ทันสมัย และเป็นที่ยอมรับ ทั้งนี้ บ้าน แอนด์ บียอนด์เปิดให้บริการสาขาแรกในจังหวัดเชียงใหม่ในปี 2556 และปัจจุบันมีสาขาใน 6 จังหวัดในประเทศไทย นอกจากนี้ ด้านไอวีสตูดได้เปิดอวโต้วัน (AUTO1) สาขาแรก ซึ่งให้บริการดูแลรถยนต์ โดยช่างเทคนิคมืออาชีพประจำร้าน รวมถึงบริการ vFix ซึ่งเป็นการให้บริการซ่อมแซมและปรับปรุง ที่อยู่อาศัยครบวงจร ตั้งแต่การสำรวจ ติดตั้ง ซ่อมแซมและปรับปรุง โดยเชื่อมต่อผู้รับเหมา ก่อสร้างที่ผ่านการรับรองแล้วกับลูกค้าที่ต้องการปรับปรุงหรือซ่อมแซมบ้าน รวมถึง การติดตั้งอุปกรณ์ต่าง ๆ ในที่อยู่อาศัย สำหรับแบรนด์ค้าปลีกเพาเวอร์บาย เป็นผู้ค้าปลีกสินค้า อิเล็กทรอนิกส์ชั้นนำในประเทศไทย โดยเพาเวอร์บายได้เปิดให้บริการสาขาแรกในกรุงเทพมหานคร ในปี 2539 และปัจจุบันมีสาขาใน 47 จังหวัดในประเทศไทย นอกจากนี้เพาเวอร์บายจะเป็นผู้นำ ในตลาดสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ทั่วไปแล้ว เพาเวอร์บายยังมียอดขายส่วนใหญ่จากการจำหน่าย

เครื่องใช้ไฟฟ้าของแบรนด์ชั้นนำ ซึ่งมีอัตรา กำไรที่สูงกว่าแบรนด์ทั่วไปอื่น ๆ นอกจากนี้ เพาเวอร์บายยังมีบริการ “เพาเวอร์ แคร่” ซึ่งเป็น บริการรับประกันสินค้าและบริการก่อนและ หลังการขาย ซึ่งทำให้ลูกค้ารู้สึกถึงความคุ้มค่า จากการซื้อสินค้ามากขึ้น ทั้งนี้ กลุ่มบริษัท ได้มีการขยายร้านค้ารูปแบบใหม่ คือ เพาเวอร์บายในรูปแบบสาขานาขนาดเล็กลงมา ซึ่งมีพื้นที่ประมาณ 200-300 ตารางเมตร เป็นการขยายร้านค้าออกนอกพื้นที่ของกลุ่มบริษัท โดยเน้นการขยาย และเจาะกลุ่ม ลูกค้าต่างจังหวัด นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท ได้เน้นถึงการสร้างประสบการณ์ให้ลูกค้า ผ่านช่องทาง Omnichannel ซึ่งในแต่ละหน่วย ธุรกิจมีแผนการพัฒนา และผลักดันการ เชื่อมโยงระหว่างหน้าร้าน (Offline) และ ออนไลน์ (Online) ให้กับลูกค้าได้อย่าง ไร้รอยต่อมากขึ้น



ทั้งนี้ ในปี 2563 เพาเวอร์บายและบีทูเอส ได้เปิดตัว “เพาเวอร์บาย x บีทูเอส” ซึ่งเป็นครั้งแรกของแฟล็กชิปสโตร์ที่เป็นศูนย์รวมสินค้า อิเล็กทรอนิกส์หนังสือและอุปกรณ์เครื่องเขียน ที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย ช่วยเติมเต็มความ สมบูรณ์แบบให้กับทุกไลฟ์สไตล์ โดยมีพื้นที่ มากกว่า 6,000 ตารางเมตร ณ ชั้น 4 ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ ส่งมอบประสบการณ์ ที่สมบูรณ์แบบให้แก่ลูกค้าทุกมิติ ทั้งด้าน อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เครื่องใช้ในบ้าน อุปกรณ์เบ็ดเตล็ด หนังสือ เครื่องเขียน ศิลปะ และอีกมากมาย ให้ลูกค้าเพลิดเพลินกับการ ซื้อสินค้าที่หลากหลายพร้อมพบกับหมวดหมู่ สินค้าใหม่ เช่น หนังสือการ์ตูน อุปกรณ์ Smart Home แกดเจ็ต และอื่น ๆ พร้อมการสาธิต และกิจกรรมพิเศษตอบทุกไลฟ์สไตล์ โดยมี ทีมงานคอยให้คำแนะนำและการบริการอย่าง มีอาชีวะ

โดยเพาเวอร์บายมียอดขายจากแพลตฟอร์ม Omnichannel สูงที่สุดในหน่วยธุรกิจทั้งหมด ของกลุ่มบริษัท ในประเทศไทย แม้ว่าตลาด สินค้าอิเล็กทรอนิกส์จะมีอัตราการแข่งขัน สูงมากสำหรับการขายทางออนไลน์ แต่ เพาเวอร์บายยังคงความเป็นผู้นำไว้ตั้งแต่ต้น โดยมีอัตราการเติบโตของรายได้และส่วนแบ่ง ทางการตลาดที่มั่นคง



## ธุรกิจอาร์ตไลน์ในประเทศไทย

ธุรกิจอาร์ตไลน์ในประเทศไทยของกลุ่มบริษัท รวมถึงร้านจำหน่ายสินค้าอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้าภายใต้แบรนด์ค้าปลีกเจริญคิม ทั้งนี้ เจริญคิมได้เปิดให้บริการครั้งแรกในปี 2539 และ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ได้ขยายสาขาไปยัง 28 จังหวัดในประเทศไทย โดยความร่วมมือระหว่างกลุ่มบริษัทและพันธมิตรทางธุรกิจและความสำเร็จของกลุ่มบริษัท ในการบริหารจัดการเจริญคิมช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่กลุ่มบริษัท ในประเทศไทย โดยกลุ่มบริษัท เข้าซื้อหุ้นที่เหลือทั้งหมดจากผู้ร่วมลงทุนในกิจการเจริญคิมในเดือนมิถุนายน 2562 ทำให้กิจการร่วมค้าเจริญคิมมีสถานะเป็นบริษัทย่อยที่กลุ่มบริษัท ถือหุ้นทั้งหมด โดยเจริญคิมมีความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น ๆ เนื่องจากเจริญคิมสามารถนำเสนอสินค้าชั้นนำและมีความหลากหลาย อีกทั้งพื้นที่จำหน่ายสินค้าที่กว้างขวางของเจริญคิมทำให้สามารถจัดวางสินค้าที่มีขนาดใหญ่ เช่น โทรทัศน์ และตู้เย็น ไว้ในร้านได้

ก่อนวันที่ 7 มิถุนายน 2562 เจริญคิมยังคงมีสถานะเป็นบริษัทร่วม ผลการดำเนินงานของเจริญคิมจึงไม่ปรากฏในรายได้รวมของบริษัท โดยบริษัท รับรู้รายได้ของกิจการร่วมค้าเจริญคิมในส่วนแบ่งกำไรจากเงินลงทุนในบริษัทร่วมและการร่วมค้าของกลุ่มบริษัท

## (ก) ยอดขายและผลการดำเนินงาน

กลุ่มอาร์ตไลน์ของกลุ่มบริษัท มียอดขายจำนวน 50,583 ล้านบาทและ 52,232 ล้านบาท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 25.9 และร้อยละ 30.2 ของยอดขายรวมของกลุ่มบริษัท สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 และสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 ตามลำดับ (ยอดขายดังกล่าวรวมผลการดำเนินงานของเจริญคิมตั้งแต่วันที่ 7 มิถุนายน 2562 ภายหลังการเข้าซื้อกิจการทั้งหมดของเจริญคิม ซึ่งแต่เดิมเป็นบริษัทร่วมที่บริษัท ถือหุ้นร้อยละ 49 และบริษัท บันทึกกำไรจากเงินลงทุนในกิจการดังกล่าวไว้ในส่วนแบ่งกำไรจากเงินลงทุนในบริษัทร่วมและการร่วมค้าในช่วงก่อนวันที่ 7 มิถุนายน 2562 โดยเจริญคิมมียอดขายตามงบการเงินเฉพาะกิจการจำนวน 15,963 ล้านบาท สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561 และ 14,313 ล้านบาท สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 ตามลำดับ) ทั้งนี้ EBITDA ของกลุ่มอาร์ตไลน์ของกลุ่มบริษัท มีจำนวน 4,533 ล้านบาทและ 4,220 ล้านบาท สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 และสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 ตามลำดับ

ตารางด้านล่างแสดงถึงยอดขายรวมของกลุ่มอาร์ตไลน์ยอดขายโดยเฉลี่ยต่อตารางเมตรและอัตราการเติบโตของยอดขายสาขาเดิมสำหรับกลุ่มธุรกิจย่อยที่สำคัญภายใต้กลุ่มอาร์ตไลน์ ตามช่วงระยะเวลาที่ระบุ

	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม		
	2561	2562	2563
<b>ยอดขายรวม (ล้านบาท) <sup>(1)</sup></b>			
ธุรกิจอาร์ตไลน์ในประเทศไทย	39,550	42,768	41,295
ธุรกิจอาร์ตไลน์ในประเทศไทย <sup>(2)(3)</sup>	-	7,815	10,937
<b>รวม</b>	<b>39,550</b>	<b>50,583</b>	<b>52,232</b>
<b>ยอดขายโดยเฉลี่ยต่อตารางเมตร (บาท/เดือน)</b>			
ธุรกิจอาร์ตไลน์ในประเทศไทย	3,399	3,464	3,236
ธุรกิจอาร์ตไลน์ในประเทศไทย <sup>(2)</sup>	16,390	14,864	11,439
<b>อัตราการเติบโตของยอดขายสาขาเดิม (ร้อยละ) <sup>(4)</sup></b>			
ธุรกิจอาร์ตไลน์ในประเทศไทย	+6.8	+1.8	-10.6
ธุรกิจอาร์ตไลน์ในประเทศไทย	-17.2	-11.9	-25.1

<sup>(1)</sup> รวมยอดขายจากการขายสินค้าในร้านค้าและการขายสินค้าทางออนไลน์

<sup>(2)</sup> ยอดขายของเจริญคิมตามงบการเงินเฉพาะกิจการมีจำนวนเท่ากับ 16.0 พันล้านบาท และ 14.3 พันล้านบาท สำหรับปี 2561 และ 2562 ตามลำดับ ตามช่วงระยะเวลาที่ระบุ ทั้งนี้ ไม่มีการตัดรายการใด ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มบริษัท และเจริญคิมจากงบการเงินเฉพาะกิจการของเจริญคิมและไม่มีรายการตัดรายการดังกล่าวออกจากผลการดำเนินงานของบริษัท นอกจากนี้ งบการเงินเฉพาะกิจการของเจริญคิมได้จัดทำขึ้นตามมาตรฐานรายงานทางการเงินที่เป็นที่ยอมรับทั่วไปในประเทศไทย ในขณะที่งบการเงินเฉพาะกิจการของบริษัท ได้จัดทำขึ้นตาม TFRS ด้วยเหตุนี้ ข้อมูลดังกล่าวจึงไม่อาจเปรียบเทียบได้กับข้อมูลตามที่ปรากฏในงบการเงินของบริษัท

<sup>(3)</sup> บริษัท ดำเนินธุรกิจเจริญคิมผ่าน NKT New Solution and Technology Development Investment Joint Stock Company ("NKT") และบริษัทย่อย โดยก่อนวันที่ 7 มิถุนายน 2562 NKT มีสถานะเป็นบริษัทร่วมของบริษัท และบริษัท บันทึกกำไรจากเงินลงทุนในกิจการดังกล่าวไว้ในส่วนแบ่งกำไรจากเงินลงทุนในบริษัทร่วมและการร่วมค้า อย่างไรก็ตาม กลุ่มบริษัท ได้เข้าซื้อหุ้นใน NKT ส่วนที่ถือโดยหุ้นส่วนทางธุรกิจในวันที่ 7 มิถุนายน 2562 และหลังจากนั้นบริษัท ได้รวมผลการดำเนินงานของธุรกิจเจริญคิม ซึ่งได้กลายเป็นบริษัทย่อยของบริษัท ในงบการเงินรวมของบริษัท เป็นต้นมา โปรดพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมในหมายเหตุประกอบงบการเงิน

<sup>(4)</sup> อัตราการเติบโตของยอดขายสาขาเดิมคืออัตราการเปลี่ยนแปลงของยอดขายระหว่าง 2 ช่วงระยะเวลาของสาขาที่เกี่ยวข้องตามแต่ละแบรนด์ค้าปลีกที่สำคัญของกลุ่มบริษัท

ยอดขายของกลุ่มฮาร์ดไลน์มาจากการขายสินค้าในร้านค้าเป็นหลักและมีการขายสินค้าบางส่วนผ่านช่องทาง Omnichannel โดยมีอัตราเติบโตของยอดขายผ่าน Omnichannel ของกลุ่มฮาร์ดไลน์ เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 75 ร้อยละ 31 และ ร้อยละ 73 ในปี 2561 2562 และ 2563 ตามลำดับ

สินค้าส่วนใหญ่ในกลุ่มฮาร์ดไลน์ของกลุ่มบริษัทเป็นสินค้าซื้อขาด ซึ่งรวมถึงสินค้า Private Label ของกลุ่มบริษัท และมียอดขายสินค้าฝากขายบางส่วน ทั้งนี้ สินค้า Private Label ซึ่งรวมถึงสินค้าอิมพอร์ตที่ผลิตภายใต้แบรนด์ Private Label คิดเป็นร้อยละ 15 ร้อยละ 16 และร้อยละ 17 ของยอดขายรวมของ ไทวีสตูด และบ้าน แอนด์ บียอนด์ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561 2562 และ 2563 ตามลำดับ และเป็นตัวช่วยเพิ่มอัตราการเติบโตอย่างเข้มแข็งในกลุ่มฮาร์ดไลน์

สำหรับกลุ่มฮาร์ดไลน์ของกลุ่มบริษัท ซีพีฟลายเออร์มิกจะเป็นผู้กำหนดราคาขายปลีกถึงแม้ว่ากลุ่มบริษัท จะสามารถจำหน่ายสินค้าแบรนด์ที่เป็นที่นิยมในราคาที่สูงกว่าสินค้าอื่น ๆ โดยกลุ่มบริษัท ทำกำไรได้สูงสุดจากสินค้า Private Label ซึ่งช่วยเพิ่มอัตรากำไรโดยรวมของกลุ่มบริษัท และกลุ่มบริษัท ยังพยายามที่จะให้บริการอื่น ๆ ควบคู่ไปกับการขายสินค้าเพื่อช่วยให้ลูกค้าสามารถเลือกซื้อสินค้าได้อย่างสะดวกสบายยิ่งขึ้นเพื่อเพิ่มยอดขายของกลุ่มบริษัท ทั้งนี้ ร้านจำหน่ายสินค้าตกแต่งและปรับปรุงบ้านของกลุ่มบริษัท มีจำนวนซีพีฟลายเออร์มิกให้เลือกมากกว่าร้านค้าในรูปแบบอื่น ๆ ซึ่งกลุ่มบริษัท เชื่อว่าเป็นการช่วยเพิ่ม

อำนาจต่อรองและทำให้บริหารอัตรากำไรได้ง่ายสำหรับธุรกิจจำหน่ายสินค้าอิเล็กทรอนิกส์เป็นธุรกิจที่จำหน่ายสินค้าในราคาสูง (Big Ticket) ซึ่งรวมถึงสินค้าแบรนด์ชั้นนำ และกลุ่มบริษัท เชื่อว่าภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือของเฟาเวอร์บายจะทำให้ลูกค้าสามารถซื้อสินค้าจากกลุ่มบริษัท ได้โดยไม่ต้องกังวลกับปัญหาภายหลังการซื้อสินค้า ซึ่งมีส่วนช่วยในการเพิ่มยอดขาย นอกจากนี้ ไทวีสตูด และบ้าน แอนด์ บียอนด์ยังมีรายได้จากการให้เช่าพื้นที่ในร้านค้าให้แก่บุคคลภายนอกอีกด้วย

### (3) กลุ่มพืช

กลุ่มพืชของกลุ่มบริษัท มุ่งเน้นการจำหน่ายอาหาร ของสด ของแห้ง สินค้าออร์แกนิก สินค้าตามความจำเป็นและสินค้าอุปโภค-บริโภคอื่น ๆ ที่มีคุณภาพนานาชนิดในรูปแบบซูเปอร์มาร์เก็ต ไฮเปอร์มาร์เก็ต และร้านสะดวกซื้อตามกระแสด้านอาหารและสินค้าอุปโภค-บริโภคล่าสุด นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท ยังให้เข้าพื้นที่ค้าปลีกและมีรายได้ค่าเช่ากลุ่มพืชผ่านพลาซ่าในประเทศไทยและประเทศเวียดนาม โดยพลาซ่าภายใต้กลุ่มพืชแต่ละแห่งจะมีไฮเปอร์มาร์เก็ต และมีร้านอื่น ๆ ซึ่งรวมถึงร้านค้าภายใต้แบรนด์ค้าปลีกของกลุ่มบริษัท ร้านอาหาร และร้านค้าอื่น ๆ ของบุคคลภายนอกซึ่งนำเสนอสินค้าและบริการหลากหลายชนิด

กลุ่มบริษัท จำหน่ายสินค้าในซูเปอร์มาร์เก็ตและไฮเปอร์มาร์เก็ตของกลุ่มบริษัท โดยคำนึงถึงความนิยมและความต้องการของประชากรในแต่ละพื้นที่ ทั้งนี้ ซูเปอร์มาร์เก็ตและไฮเปอร์มาร์เก็ตของกลุ่มบริษัท มีเปิดให้บริการ

ทั่วทั้งประเทศไทยและในพื้นที่ที่สำคัญในประเทศเวียดนาม ดังนั้น สินค้าอุปโภค-บริโภคที่มีจำหน่ายในแต่ละร้านจึงอาจมีความแตกต่างกันอย่างมาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงฐานลูกค้าที่หลากหลายของกลุ่มบริษัท นอกจากนี้ การจัดแสดงสินค้าในร้าน การกำหนดรูปแบบของร้าน และการนำเสนอร้านในภาพรวมจึงมีความหลากหลาย โดยขึ้นอยู่กับทำเลที่ตั้งเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียงกับซูเปอร์มาร์เก็ตและไฮเปอร์มาร์เก็ตของกลุ่มบริษัทได้ เช่น ลูกค้าโดยส่วนใหญ่ที่อาศัยอยู่ในภูมิภาคทางตอนเหนือของประเทศเวียดนามจะซื้อสินค้าโดยคำนึงถึงฤดูกาลและแบรนด์ แต่ลูกค้าโดยส่วนใหญ่ที่อาศัยอยู่ในภูมิภาคทางตอนใต้ของประเทศเวียดนามจะซื้อสินค้าโดยการส่งเสริมการขาย นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทยังมุ่งจำหน่ายสินค้าในลักษณะที่เป็นการมอบประสบการณ์ในการเลือกซื้อสินค้าที่เชิญชวนและดึงดูดลูกค้าด้วยเช่นกัน เช่น การจัดพื้นที่รับประทานอาหารในร้านค้า ซึ่งช่วยเพิ่มยอดขายของอาหารซื้อกลับและสินค้าอุปโภค-บริโภคอื่น ๆ

สินค้าจำนวนหนึ่งของในกลุ่มพืชที่กลุ่มบริษัทจำหน่ายเป็นสินค้า Private Label ซึ่งทำให้สินค้าที่วางจำหน่ายในร้านค้าของกลุ่มบริษัทแตกต่างจากสินค้าของผู้ประกอบการรายอื่นและทำให้กลุ่มบริษัท มีความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาด ทั้งนี้ สินค้า Private Label แบรนด์ต่าง ๆ เช่น มายช้อยส์ สมาร์กเตอร์ มายช้อยส์ไทย ท็อปส์ และถูกใจ ทำให้กลุ่ม

บริษัท สามารถมอบสินค้าที่ตอบสนองต่อสนิยม และความต้องการของลูกค้าและเป็นสินค้าที่ไม่สามารถหาซื้อจากร้านค้าของคู่แข่งของกลุ่มบริษัท ได้ นอกจากนี้ การจำหน่ายสินค้า Private Label ยังมีบทบาทสำคัญในการเปิดร้านค้าสาขาใหม่ เนื่องจากการนำเสนอสินค้าแปลกใหม่ให้แก่ลูกค้าที่อยู่ในพื้นที่เป็นการสร้างรากฐานที่มั่นคงให้แก่ร้านค้าสาขานั้น ๆ โดยกลุ่มบริษัท ยึดถือหลักการว่าสินค้า Private Label จะต้องมีความคุณภาพ สม่่าเสมอ น่าเชื่อถือและไว้วางใจสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ และเป็นสินค้าที่ดีที่สุดจากแหล่งผลิต ด้วยเหตุนี้ กลุ่มบริษัทจึงได้พัฒนาสินค้านานาประเภทที่แตกต่างจากสินค้าที่มีอยู่เพื่อนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพมีความหลากหลาย และเป็นสินค้าที่น่าดึงดูด

ทั้งนี้ ร้านจำหน่ายสินค้าอุปโภค-บริโภคขนาดใหญ่ของกลุ่มบริษัท เช่น เซ็นทรัล ฟู้ดฮอลล์ และท็อปส์ มาร์เก็ต อยู่ภายใต้แนวคิด “โมเดิร์น ซูเปอร์มาร์เก็ต” ซึ่งผสมผสานระหว่างการจำหน่ายสินค้าอุปโภค-บริโภคทั่วไป เช่น ของสด สินค้าตามความจำเป็น และสินค้า FMCG (Fast - Moving Consumer Goods) เข้ากับประสบการณ์ในการเลือกซื้อสินค้าที่เชิญชวน และดึงดูด เช่น การจัดพื้นที่รับประทานอาหารในร้านค้า โดยลูกค้าของเซ็นทรัล ฟู้ด ฮอลล์สามารถเลือกซื้อสินค้าอุปโภค-บริโภคทั่วไปและสามารถรับประทานอาหารในร้านค้าได้ด้วย อีกทั้ง ร้านค้าของกลุ่มบริษัท ยังขายอาหารพร้อมรับประทานที่ลูกค้าสามารถสั่งและรับประทานในพื้นที่



ที่เตรียมไว้หรือในบริเวณเคาน์เตอร์จำหน่ายอาหาร โดยหากลูกค้าต้องการสั่งอาหารกลับก็สามารถทำได้เช่นกัน

สินค้าอุปโภค-บริโภคที่กลุ่มบริษัทฯ จำหน่ายในประเทศไทยแบ่งออกเป็นสินค้าที่นำเข้าจากต่างประเทศ สินค้าที่จัดซื้อจากในพื้นที่และสินค้าที่มีจำหน่ายเฉพาะแต่ในร้านค้าของกลุ่มบริษัทฯ ซึ่งการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศและการทำข้อตกลงกับผู้ขายสินค้าให้จำหน่ายสินค้าให้เฉพาะร้านค้าของกลุ่มบริษัทฯ ทำให้กลุ่มบริษัทฯ สามารถเติมเต็มช่องว่างในตลาดในพื้นที่นั้น ๆ และนำเสนอสินค้าที่หาซื้อได้ยากให้แก่ลูกค้าได้ ทั้งนี้ สำหรับสินค้าบางประเภท เช่น ไวน์และผักผลไม้สด กลุ่มบริษัทฯ จะติดต่อและซื้อสินค้าจากผู้ผลิตไวน์และเกษตรกรโดยตรง นอกจากนี้ การนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศและการทำข้อตกลงกับผู้ขายสินค้าให้จำหน่ายสินค้าแต่ในร้านค้าของกลุ่มบริษัทฯ แต่เพียงผู้เดียวนั้น ยังมีบทบาทสำคัญในการเปิดร้านค้าสาขาใหม่เนื่องจากทำให้กลุ่มบริษัทฯ สามารถเติมเต็มช่องว่างในตลาดในพื้นที่นั้น ๆ ได้

อนึ่ง เมื่อร้านค้าได้เปิดให้บริการมาในระยะเวลาหนึ่ง กลุ่มบริษัทฯ จะสามารถเพิ่มสัดส่วนสินค้าอาหารที่จัดซื้อจากในพื้นที่ให้สอดคล้องกับฐานลูกค้าที่เติบโตขึ้นได้และหากมีโอกาสกลุ่มบริษัทฯ จะพยายามนำแนวคิดการจำหน่ายสินค้าที่ส่งตรงจากผู้ผลิตถึงผู้บริโภค (Farm to Table) มาใช้ และพยายามสรรหาสินค้าที่สดใหม่และมีคุณภาพจากซัพพลายเออร์ในพื้นที่ โดยกลุ่มบริษัทฯ มีมาตรการและข้อกำหนดในการ

ตรวจสอบคุณภาพสินค้าอาหารสดอย่างเข้มงวด ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจในประเทศเวียดนาม เนื่องจากกลุ่มบริษัทฯ จัดซื้อสินค้ามากกว่าร้อยละ 90.0 จากในพื้นที่ ทั้งนี้ เนื่องจากความต้องการในการซื้อสินค้าเพื่อสุขภาพและความงามของลูกค้ายังคงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง กลุ่มบริษัทฯ จึงได้ตอบสนองด้วยการเพิ่มตัวเลือกสินค้าและบริการเพื่อสุขภาพและความงามในทุกรูปแบบร้านค้าภายใต้กลุ่มฟู้ด ซึ่งรวมถึงการนำเสนอ LOOKS ซึ่งเป็นแนวคิดสำหรับการจำหน่ายสินค้าเพื่อสุขภาพและความงามใหม่ของกลุ่มบริษัทฯ ที่มุ่งเป็นร้านค้าครบวงจรสำหรับแบรนด์สินค้าเสริมความงามในกลุ่มธุรกิจสินค้า FMCG (Fast-moving Consumer Goods) อีกทั้ง ธุรกิจภายใต้กลุ่มฟู้ด ยังได้นำเสนอ at TASTE ร้านอาหารปรุงสดหลากหลายเมนูให้เลือกสรร Thai Favourites โซนขายสินค้าที่รวบรวมสินค้าขึ้นชื่อของไทยจากทุกภาค Coffee Arigato ร้านกาแฟสัญชาติญี่ปุ่น เป็นมุมขายเครื่องดื่มกาแฟสดในแฟมิลิมาร์ก รวมถึง Healthiful โซนจำหน่ายสินค้าและอาหารเพื่อสุขภาพครบวงจร PETSTER โซนจำหน่ายสินค้าเพื่อคนรักสัตว์ และอื่น ๆ

ธุรกิจภายใต้กลุ่มฟู้ดจำแนกออกเป็น 2 กลุ่มธุรกิจย่อย ได้แก่ ธุรกิจฟู้ดในประเทศไทย และธุรกิจฟู้ดในประเทศเวียดนาม โดยตารางด้านล่างแสดงถึงข้อมูลกลุ่มธุรกิจย่อยที่สำคัญภายใต้กลุ่มฟู้ดของกลุ่มบริษัทฯ ณ วันที่ระบุ

	ณ วันที่ 31 ธันวาคม		
	2561	2562	2563
<b>จำนวนร้านค้ารวม (ร้าน) <sup>(1)</sup></b>			
ธุรกิจฟู้ดในประเทศไทย	1,388	1,186	1,137
ธุรกิจฟู้ดในประเทศเวียดนาม	61	62	65
<b>พื้นที่ขายสุทธิรวม (ตร.ม.)</b>			
ธุรกิจฟู้ดในประเทศไทย	428,016	401,160	405,244
ธุรกิจฟู้ดในประเทศเวียดนาม	228,717	226,278	238,009
<b>พื้นที่ขายสุทธิโดยเฉลี่ยต่อสาขา (ตร.ม.)</b>			
ธุรกิจฟู้ดในประเทศไทย	308	338	356
ธุรกิจฟู้ดในประเทศเวียดนาม	3,749	3,650	3,662
<b>ธุรกิจฟู้ดในประเทศไทย</b>			
<b>ทิวปรี พลาซ่า</b>			
จำนวนสาขารวม (สาขา)	5	5	5
พื้นที่อาคารรวม (ตร.ม.)	76,960	76,162	77,374
พื้นที่ให้เช่าสุทธิรวม (ตร.ม.)	30,623	33,278	33,737
พื้นที่ให้เช่าสุทธิโดยเฉลี่ยต่อสาขา (ตร.ม.)	6,125	6,656	6,747
อัตราการใช้เช่าพื้นที่รวม (ร้อยละ)	80.8	84.3	83.0
<b>ธุรกิจฟู้ดในประเทศเวียดนาม</b>			
<b>บิกซี / GO!</b>			
จำนวนสาขารวม (สาขา)	32	33	37
พื้นที่อาคารรวม (ตร.ม.)	496,612	501,844	566,673
พื้นที่ให้เช่าสุทธิรวม (ตร.ม.)	142,329	145,966	166,884
พื้นที่ให้เช่าสุทธิโดยเฉลี่ยต่อสาขา (ตร.ม.)	4,448	4,423	4,510
อัตราการใช้เช่าพื้นที่รวม (ร้อยละ)	82.8	84.6	79.3

<sup>(1)</sup> จำนวนร้านค้ารวมจำนวนร้านค้าที่ตั้งอยู่ในพลาซ่าของกลุ่มบริษัทฯ

## ธุรกิจฟู้ดในประเทศไทย

ธุรกิจฟู้ดในประเทศไทยของกลุ่มบริษัท ประกอบไปด้วยแบรนด์ค้าปลีก เช่นกรัล ฟู้ด ฮอลล์ ก๊อปส์ และแพมปัสมาร์เก็ตเป็นหลัก โดยแบรนด์ค้าปลีกเช่นกรัล ฟู้ด ฮอลล์ และก๊อปส์ อยู่ภายใต้หน่วยธุรกิจ เช่นกรัล ฟู้ด รีเทล ของกลุ่มบริษัท ทั้งนี้ กลุ่มบริษัท มีร้านค้าหลายรูปแบบภายใต้แบรนด์ค้าปลีกก๊อปส์ โดยมีแบรนด์หลักคือ ก๊อปส์ มาร์เก็ต ซึ่งจำหน่ายสินค้าที่เป็นตลอดจนสินค้าอาหารและของสดของแห้งที่มีคุณภาพแก่ลูกค้าทั่วไป ส่วนร้านค้าของก๊อปส์ ในรูปแบบอื่น ๆ ได้แก่ ก๊อปส์ ซูเปอร์สโตร์ ซึ่งเป็นไฮเปอร์มาร์เก็ตขนาดใหญ่



และก๊อปส์ เดลี่ ซึ่งจำหน่ายสินค้าอุปโภค-บริโภค และอาหารพร้อมทานในร้าน เช่น ขนมอบและแซนด์วิชทำสดใหม่ ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 เครือข่ายร้านค้าของก๊อปส์ครอบคลุมถึง 43 จังหวัดทั่วประเทศไทย โดยก๊อปส์ มาร์เก็ต มีสาขาใน 36 จังหวัดในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย 72 สาขาในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล และ 48 สาขาในต่างจังหวัด นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท ยังเป็นเจ้าของและเป็นผู้บริหารก๊อปส์ พลาซ่า ซึ่งเป็นพลาซ่าที่มีก๊อปส์ ซูเปอร์สโตร์ เป็นร้านค้าหลัก และจำหน่ายสินค้าต่าง ๆ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของพื้นฐานของชุมชนที่อยู่ใกล้เคียง และกลุ่มบริษัท



ยังสรรหาสินค้าออร์แกนิกที่มีคุณภาพจากซัพพลายเออร์ในพื้นที่เพื่อช่วยเหลือชุมชนอีกด้วย โดยกลุ่มบริษัท ได้เปิดตัว “จริงใจ มาร์เก็ต” ซึ่งเป็นแนวคิดร้านค้าปลีกใหม่ในจังหวัดอุดรธานี ในประเทศไทย ซึ่งซื้อสินค้าโดยตรงจากเกษตรกรในพื้นที่ เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับเกษตรกรพร้อมกับการจำหน่ายสินค้าออร์แกนิกคุณภาพและปราศจากสารเคมีในราคาที่คุ้มค่า และได้ทำการขยายจริงใจ มาร์เก็ตไปตามก๊อปส์สาขาต่าง ๆ รวมทั้งสิ้น 23 สาขา ณ 31 ธันวาคม 2563

เช่นกรัล ฟู้ด ฮอลล์ มุ่งที่จะมอบประสบการณ์ในการเลือกซื้อสินค้าอุปโภค-บริโภคที่แปลกใหม่ในบรรยากาศที่ชวนจับจ่ายใช้สอยให้แก่ลูกค้าในประเทศไทย ด้วยทำเลที่ตั้งอยู่ในจังหวัดที่มีขนาดใหญ่ซึ่งรวมถึงกรุงเทพมหานคร เชียงใหม่ พัทธยา และภูเก็ต เช่นกรัล ฟู้ด ฮอลล์ จึงมุ่งตอบสนองต่อความต้องการของคนเมืองและนำเสนอสินค้าอาหารชนิดพิเศษและอาหารนานาชาติที่หลากหลายตลอดจนอาหารที่เป็นที่นิยมในพื้นที่ ทั้งนี้ เช่นกรัล ฟู้ด ฮอลล์ เป็นตัวอย่างที่ดีของแนวคิดโมเดิร์น ซูเปอร์มาร์เก็ต ซึ่งผสมผสานระหว่างการขายสินค้าอุปโภค-บริโภคแบบดั้งเดิมและการจัดพื้นที่สำหรับการรับประทานอาหารภายในร้าน ซึ่งรวมถึงการให้บริการที่โต๊ะอาหารและที่เคาน์เตอร์พร้อมกับนำเสนออาหารพร้อมรับประทานนานาชนิดที่ลูกค้าสามารถซื้อกลับได้ และบริการผู้ช่วยในการเลือกซื้อสินค้าเฉพาะที่สาขาห้างสรรพสินค้าเช่นกรัล ชิดลม โดยเช่นกรัล ฟู้ด ฮอลล์สาขาแรกได้เปิดให้บริการที่ห้างสรรพสินค้าเช่นกรัล ชิดลม ในกรุงเทพมหานครในปี 2548 และต่อมาได้ขยายไปยังอีก 4 จังหวัดในประเทศไทย

ตารางด้านล่างแสดงถึงข้อมูลโดยรวมของร้านค้าของเซ็นทรัล ฟู้ด ฮอลล์ ท็อปส์ และแพปส์มาร์ก ณ วันที่ระบุ

	ณ วันที่ 31 ธันวาคม			แบรนด์ค้าปลีก
	2561	2562	2563	
จำนวนร้านค้ารวม (ร้าน)				
ซูเปอร์มาร์เก็ตและไฮเปอร์มาร์เก็ต	298	218	236	เซ็นทรัล ฟู้ด ฮอลล์ ท็อปส์ มาร์เก็ต ท็อปส์ ซูเปอร์สโตร์ และท็อปส์ เดลี
ร้านสะดวกซื้อ	1,090	968	901	แพมิลีมาร์ก
พื้นที่ขายสุทธิรวม (ตร.ม.)				
ซูเปอร์มาร์เก็ตและไฮเปอร์มาร์เก็ต	291,515	278,868	288,506	เซ็นทรัล ฟู้ด ฮอลล์ ท็อปส์ มาร์เก็ต ท็อปส์ ซูเปอร์สโตร์ และท็อปส์ เดลี
ร้านสะดวกซื้อ	136,501	122,292	116,738	แพมิลีมาร์ก
พื้นที่ขายสุทธิโดยเฉลี่ยต่อร้านค้า (ตร.ม.)				
ซูเปอร์มาร์เก็ตและไฮเปอร์มาร์เก็ต	978	1,279	1,222	เซ็นทรัล ฟู้ด ฮอลล์ ท็อปส์ มาร์เก็ต ท็อปส์ ซูเปอร์สโตร์ และท็อปส์ เดลี
ร้านสะดวกซื้อ	125	126	130	แพมิลีมาร์ก

แพปส์มาร์ก ได้เปิดให้บริการสาขาแรกในกรุงเทพมหานครในปี 2536 ต่อมากลุ่มบริษัทฯ ได้เข้าซื้อกิจการแพปส์มาร์กในประเทศไทยผ่านการร่วมค่าในปี 2555 ซึ่งขณะที่กลุ่มบริษัทฯ เข้าซื้อกิจการนั้น แพปส์มาร์กมีเพียง 782 สาขาใน 16 จังหวัด และ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ได้ขยายเป็น 901 สาขาใน 23 จังหวัดในประเทศไทย อนึ่ง การวางกลยุทธ์พื้นที่ตั้งร้านค้าและการบริหารสาขาต่าง ๆ ของแพปส์มาร์กเป็นไปตามสัญญาร่วมลงทุนระหว่างกลุ่มบริษัทฯ กับผู้ร่วมลงทุนรายอื่น ๆ ซึ่งเป็นตัวอย่างของความสามารถของกลุ่มบริษัทฯ ในการสร้างความร่วมมือทางธุรกิจอย่างเข้มแข็ง ทั้งนี้ ร้านค้าภายใต้แบรนด์ค้าปลีกแพปส์มาร์กของกลุ่มบริษัทฯ มุ่งเน้นที่จะตั้งอยู่ในพื้นที่เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลและสถานที่ท่องเที่ยวต่าง ๆ เช่น พัทยา และสมุย ซึ่งกลุ่มบริษัทฯ เชื่อว่ากลุ่มบริษัทฯ มีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน โดยจุดยืนของกลุ่มบริษัทฯ ต่างจากคู่แข่งรายอื่นตรงที่กลุ่มบริษัทฯ มุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายร้านค้ารวมเป็นกลุ่มในพื้นที่ใกล้เคียงกัน (Clustering) เพื่อให้เกิดการประหยัดต่อขนาด นอกจากนี้ แพปส์มาร์กยังช่วยเติมเต็มช่องว่างในแบรนด์ค้าปลีกของกลุ่มบริษัทฯ ซึ่งทำให้กลุ่มบริษัทฯ สามารถเข้าถึงลูกค้าได้ครอบคลุมมากขึ้น โดยในเดือนพฤษภาคม 2563 กลุ่มบริษัทฯ ได้ซื้อส่วนได้เสียในบริษัท เซ็นทรัลแพปส์มาร์ก จำกัด เพิ่มขึ้นร้อยละ 49 ทำให้สัดส่วนความเป็นเจ้าของเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 51 เป็นร้อยละ 100



ทั้งนี้ ในปี 2563 กลุ่มบริษัทฯ ได้มีการปรับปรุง กิ๋อปลี มาร์เก็ต สาขาเวสต์เกตรูปแบบใหม่ ซึ่งนำเสนอสินค้าจากทั่วทุกมุมโลกกว่า 40,000 รายการ พร้อม 6 โซนใหม่ที่สำคัญ ได้แก่ Baker's Oven ร้านเบเกอรี่แบบ Shop-in-Shop โทนสีขาวสโตนโตรีน พร้อมทั้งแบ่งให้ลูกค้าได้เพลิดเพลินกับเบเกอรี่อบสดใหม่สโตนโตรีนและยุโรป และเครื่องดื่มจาก Coffee Arigato, Healthful โซนจำหน่ายสินค้าและอาหารเพื่อสุขภาพครบวงจร ซึ่งมาพร้อมคอนเซ็ปต์ 'เติมสุขจากธรรมชาติ เพื่อสุขภาพยั่งยืน' โดยร่วมมือกับสถาบันโภชนาการ มหาวิทยาลัยมหิดล ตอบโจทย์คนรักสุขภาพทุกความต้องการ โดยเฉพาะผู้ที่ต้องดูแลสุขภาพเป็นพิเศษ ทั้งสินค้า Organic, Natural, Vegan & Plant-Based, Health-Specific และ Nutrition Boost พร้อมบริการให้คำปรึกษาออนไลน์โดยนักวิชาการด้านอาหารและโภชนาการอีกด้วย World of Snacks ออร์่อยกับสแน็คสุดฮิตทั่วโลกจาก 100 แบรนด์ LOOKS โซนบิวตี้ไลฟ์สไตล์ของกลุ่มสินค้าความงาม และ Personal Care จากแบรนด์ชั้นนำทั่วโลกพร้อมไฮไลท์ 3 Day look และ นูบแนะนำสินค้า Best Seller, at TASTE โซนนั่งรับประทานอาหารปรุงสดใหม่โดยเชฟมืออาชีพกว่า 100 เมนู และสามารถเลือกอาหารสดภายในร้าน เช่น เนื้อ ซีฟู้ด ให้เชฟปรุงเมนูพิเศษได้, PETSTER โซนจำหน่ายสินค้าเพื่อคนรักสัตว์ สุนัข แมว บก หู กระต่าย ปลา ครบครันในทีเดียวกับสินค้า 2,000 รายการพิเศษกับอาหารกลุ่มพรีเมียมแบรนด์ดัง

#### ธุรกิจฟู้ดในประเทศไทย

ธุรกิจฟู้ดในประเทศไทยของกลุ่มบริษัทฯ ประกอบไปด้วยแบรนด์ค้าปลีก บิ๊กซี / GO! มินิ โก (go!) และลานซี มาร์เก็ต ทั้งนี้ บิ๊กซี เวียดนาม

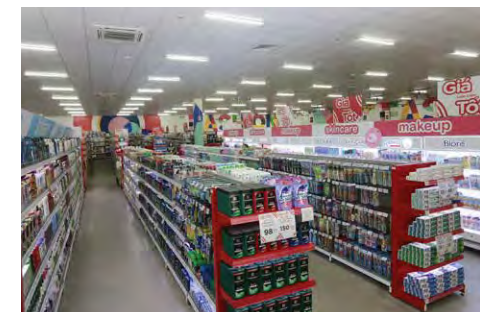
ได้เปิดให้บริการสาขาแรกในประเทศเวียดนาม ในปี 2541 โดยกลุ่มบริษัทฯ ได้เข้าซื้อกิจการ ในปี 2559 และปัจจุบันได้ขยายสาขาไปยัง 26 จังหวัดในประเทศเวียดนาม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 โดยสาขาต่าง ๆ ของบิ๊กซี / GO! สามารถเข้าถึงลูกค้าและชุมชนใกล้เคียงได้อย่างดีเนื่องจากสินค้าที่หลากหลายและแนวทางการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับพื้นที่ โดยหลังจากที่กลุ่มบริษัทฯ ได้เข้าซื้อกิจการ บิ๊กซี ในปี 2559 กลุ่มบริษัทฯ ได้ดำเนินการปรับปรุงภาพลักษณ์ของแบรนด์บิ๊กซีด้วยการจำหน่ายสินค้าในราคาที่คุ้มค่า การจัดหาสินค้าคุณภาพที่ดีใหม่ การปรับปรุงการให้บริการแก่ลูกค้า และลดเวลาการชำระค่าสินค้า การปรับปรุงระบบการจัดการภายในร้าน และการสร้างทีมงานที่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการร้านค้า นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทฯ เชื่อว่าประสบการณ์ในการบริหารกิจการบิ๊กซีในประเทศไทย ซึ่งกลุ่มบริษัทฯ ก่อตั้งขึ้นในประเทศไทยในช่วงปี 2533 ถึงปี 2542 ก่อนจะขยายกิจการบิ๊กซีในประเทศไทยให้กับบุคคลภายนอก มีส่วนช่วยให้กลุ่มบริษัทฯ สามารถพัฒนาให้กิจการในประเทศเวียดนามประสบความสำเร็จอย่างมาก โดยกลุ่มบริษัทฯ ยังได้ใช้ บิ๊กซี / GO! เป็นฐานในการนำเสนอแบรนด์ค้าปลีกใหม่ ๆ เช่น LookKool, Hello Beauty และเคาน์เตอร์จำหน่ายสินค้าเฉพาะทางอื่น ๆ ด้วยเหตุนี้ บิ๊กซี / GO! จึงครองอันดับหนึ่งในตลาดไฮเปอร์มาร์เก็ตเมื่อพิจารณาจากจำนวนสาขาและอันดับสองในกลุ่มพลาซ่า เมื่อพิจารณาจากพื้นที่อาคารรวมจากข้อมูลของกลุ่มบริษัทฯ อนึ่ง กลุ่มบริษัทฯ อยู่ในระหว่างการปรับปรุงภาพลักษณ์จากแบรนด์ค้าปลีกบิ๊กซีเป็น “GO!” โดยในปี 2563 กลุ่มบริษัทฯ ได้ปรับปรุงภาพลักษณ์จากแบรนด์ค้าปลีกบิ๊กซี เป็น “GO!” จำนวน 5 สาขา ทั้งนี้

โครงการปรับปรุงภาพลักษณ์ของแบรนด์ดังกล่าวรวมถึงการปรับปรุงแบบร้านค้าด้วย และเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ของกลุ่มบริษัทฯ ตั้งแต่กลุ่มบริษัทฯ เข้าซื้อกิจการบิ๊กซี โดยกลุ่มบริษัทฯ คาดว่าการปรับปรุงภาพลักษณ์ของแบรนด์จะเสร็จสมบูรณ์ในอีก 3-4 ปีข้างหน้า

มินิ โก (go!) คือซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดเล็ก มีพื้นที่ประมาณ 2,500-3,500 ตารางเมตร โดยมีทำเลที่ตั้งอยู่ใกล้บริเวณชุมชน และย่านที่พักอาศัยในเขตชนบท สำหรับสินค้าที่จำหน่ายในมินิ โกนั้น จะเป็นสินค้าอุปโภค-บริโภคและสินค้าในหมวดเสื้อผ้าเครื่องแต่งกายซึ่งมีสัดส่วนยอดขายในหมวดนี้ค่อนข้างสูง เมื่อเทียบกับ ลานซี มาร์เก็ต และ บิ๊กซี / GO! โดยมินิ โก สาขาแรกได้เปิดทำการที่เมือง Tam Ky ในภาคกลางของประเทศเวียดนามเมื่อเดือนกันยายน 2563 และมีแผนในการขยายสาขาไปในเขตชนบทของประเทศเวียดนามทางตอนเหนือและตอนกลางเพิ่มเติมในอนาคต

ลานซี มาร์เก็ต คือซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดกลางถึงใหญ่ซึ่งรวบรวมสินค้านานาชนิดและสินค้าที่มีในพื้นที่ไว้สำหรับจำหน่ายให้แก่ชุมชนที่อยู่ในเขตชนบทของประเทศเวียดนามตอนเหนือ โดยลานซี มาร์เก็ต มีทำเลที่ตั้งอยู่ใกล้บริเวณชุมชนและย่านที่พักอาศัยในเขตชนบทเพื่อให้ชุมชนบริเวณดังกล่าวสามารถหาซื้อสินค้าในรูปแบบร้านค้าสมัยใหม่ในราคาที่คุ้มค่าโดยไม่จำเป็นต้องเดินทางไกล ทั้งนี้ นอกจากสินค้าอุปโภค-บริโภคที่จำหน่ายในร้านแล้ว ลานซี มาร์เก็ตยังจำหน่ายสินค้าเสื้อผ้าแฟชั่นซึ่งเป็นส่วนสำคัญของยอดขายโดยรวมและเป็นสิ่งบ่งชี้ถึงความเชื่อมั่นของลูกค้าในแบรนด์ของกลุ่มบริษัทฯ นอกจากนี้ ลานซี มาร์เก็ตยังมีฟู้ดคอร์ทขนาดเล็กในร้านซึ่งจำหน่ายอาหารนานาชาติ เพื่อนำเสนอ

วัฒนธรรม และประสบการณ์แปลกใหม่แก่ลูกค้า โดยลานซี มาร์เก็ตได้เปิดให้บริการครั้งแรกในเขตชนบทเมืองของกรุงฮานอยในปี 2538 โดยเป็นร้านจำหน่ายสินค้าขนาดเล็กและต่อมาได้พัฒนาเป็นไฮเปอร์มาร์เก็ตในปี 2550 หลังจากกลุ่มบริษัทฯ ได้เข้าร่วมลงทุนในลานซี มาร์เก็ต ในปี 2558 ปัจจุบัน ลานซี มาร์เก็ตได้ขยายสาขาไปยัง 10 จังหวัดในประเทศเวียดนาม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563



	ณ วันที่ 31 ธันวาคม			แบรนด์ค้าปลีก
	2561	2562	2563	
จำนวนร้านค้า (ร้าน)				
ซูเปอร์มาร์เก็ต	25	25	24	ลานซี มาร์ก
ไฮเปอร์มาร์เก็ต	36	37	41	บิกซี / GO!
พื้นที่ขายสุทธิรวม (ตร.ม.)				
ซูเปอร์มาร์เก็ต	59,332	47,031	45,031	ลานซี มาร์ก
ไฮเปอร์มาร์เก็ต	169,385	179,247	192,978	บิกซี / GO!
พื้นที่ขายสุทธิเฉลี่ยต่อร้านค้า (ตร.ม.)				
ซูเปอร์มาร์เก็ต	2,373	1,881	1,876	ลานซี มาร์ก
ไฮเปอร์มาร์เก็ต	4,705	4,845	4,707	บิกซี / GO!

### (ก) ยอดขายและผลการดำเนินงาน

กลุ่มฟู้ดของกลุ่มบริษัท มียอดขายจำนวน 80,492 ล้านบาทและ 74,684 ล้านบาท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 41.2 และร้อยละ 43.1 ของยอดขายรวมของกลุ่มบริษัท สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 และสำหรับงวดปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 ตามลำดับ สำหรับ EBITDA ของกลุ่มฟู้ดของกลุ่มบริษัท มีจำนวน 5,823 ล้านบาท และ 7,734 ล้านบาท สำหรับงวดปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 และสำหรับงวดปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 ตามลำดับ

ตารางด้านล่างแสดงถึงยอดขายรวม ยอดขายโดยเฉลี่ยต่อตารางเมตร และอัตราการเติบโตของยอดขายสาขาเดิมสำหรับกลุ่มธุรกิจย่อยที่สำคัญภายใต้กลุ่มฟู้ดตามช่วงระยะเวลาที่ระบุ

	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม		
	2561	2562	2563
<b>ยอดขายรวม (ล้านบาท) <sup>(1)</sup></b>			
ธุรกิจฟู้ดในประเทศไทย	52,474	52,071	45,020
ธุรกิจฟู้ดในประเทศเวียดนาม	25,092	27,650	29,109
ธุรกิจอื่น ๆ <sup>(2)</sup>	733	771	555
<b>รวม</b>	<b>78,299</b>	<b>80,492</b>	<b>74,684</b>

	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม		
	2561	2562	2563
<b>ยอดขายโดยเฉลี่ยต่อตารางเมตร (บาท/เดือน)</b>			
ธุรกิจฟู้ดในประเทศไทย	10,445	10,688	9,289
ธุรกิจฟู้ดในประเทศเวียดนาม	9,452	10,231	10,368

<b>อัตราการเติบโตของยอดขายสาขาเดิม (ร้อยละ) <sup>(3)</sup></b>			
ธุรกิจฟู้ดในประเทศไทย	+0.5	-0.5	-15.0
ธุรกิจฟู้ดในประเทศเวียดนาม	+6.1	+8.3	+0.1

### ธุรกิจฟู้ดในประเทศไทย

<b>ท็อปส์ พลซ่า</b>			
รายได้ค่าเช่า (ล้านบาท)	107	160	126
อัตรารายได้ค่าเช่าโดยเฉลี่ยต่อตารางเมตร (บาท/เดือน)	473	468	371

### ธุรกิจฟู้ดในประเทศเวียดนาม

<b>บิกซี / GO!</b>			
รายได้ค่าเช่า (ล้านบาท)	1,095	1,169	746
อัตรารายได้ค่าเช่าโดยเฉลี่ยต่อตารางเมตร (บาท/เดือน)	820	824	504

(1) รวมยอดขายจากการขายสินค้าในร้านค้าและการขายสินค้าทางออนไลน์

(2) รวม Matsumoto Kiyoshi

(3) อัตราการเติบโตของยอดขายสาขาเดิมคืออัตราการเปลี่ยนแปลงของยอดขายระหว่าง 2 ช่วงระยะเวลาของสาขาที่เกี่ยวข้องตามแต่ละแบรนด์ค้าปลีกที่สำคัญของกลุ่มบริษัท



ยอดขายของกลุ่มผู้มาจากการขายสินค้าในร้านค้าเป็นหลักและมีการขายสินค้าบางส่วนผ่านช่องทางออนไลน์ โดยมีอัตราเติบโตของยอดขายผ่าน Omnichannel เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 31 ร้อยละ 51 และ ร้อยละ 202 ทั้งนี้ กลุ่มบริษัทฯ ได้เปิดคลังสินค้าเพื่อรองรับการซื้อสินค้าผ่านทางออนไลน์แห่งแรกในปี 2560 โดยมีเป้าหมายในการเป็นผู้ให้บริการจัดส่งอาหารสดที่ดีที่สุดสำหรับผู้อยู่อาศัยในชุมชน

กลุ่มบริษัทฯ มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่แน่นแฟ้นกับซัพพลายเออร์จากในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับกลุ่มผู้ผลิต เพื่อให้ได้มาซึ่งความสดใหม่ของสินค้า ซึ่งถือเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับลูกค้า โดยกลุ่มบริษัทฯ นัดประชุมกับซัพพลายเออร์เป็นประจำทุกไตรมาสหรือทุกเดือนตามความสำคัญของธุรกิจดังกล่าวต่อธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทฯ ยังให้การสนับสนุนสินค้าโอท็อป และธุรกิจเอสเอ็มอี ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับกลุ่มบริษัทฯ โดยกลุ่มบริษัทฯ คาดหวังว่าซัพพลายเออร์จะเข้าใจแนวทางในการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ และมีความมุ่งมั่นที่จะเติบโตไปพร้อมกับกลุ่มบริษัทฯ และกลุ่มบริษัทฯ มักจะปรึกษาซัพพลายเออร์ในฐานะพันธมิตรทางธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ และพิจารณาแผนการและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ ร่วมกับซัพพลายเออร์ด้วย

ซัพพลายเออร์ทุกรายภายใต้กลุ่มผู้ผลิตของกลุ่มบริษัทฯ จะต้องปฏิบัติตามมาตรฐานที่กลุ่มบริษัทฯ กำหนดในเรื่องต้นทุน การกำหนดคุณลักษณะของสินค้า แผนการตลาด กำลัง

การผลิตและการเติมสินค้า และด้านโลจิสติกส์ นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทฯ ยังกำหนดให้ซัพพลายเออร์ทุกรายต้องปฏิบัติตามแนวปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม ตลอดจนมาตรฐานความปลอดภัยอาหารของกลุ่มบริษัทฯ และตามที่กฎหมายหรือกฎเกณฑ์กำหนด และซัพพลายเออร์ทุกรายของกลุ่มบริษัทฯ จะต้องรับผิดชอบต่อลูกค้าตามที่กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภคกำหนด

การกำหนดราคาสินค้าอุปโภค-บริโภคขึ้นอยู่กับอุปสงค์และอุปทานในแต่ละพื้นที่ โดยกลุ่มบริษัทฯ จะคอยสังเกตราคากลางของสินค้าอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้แน่ใจว่าราคาสินค้าของกลุ่มบริษัทฯ เป็นราคาที่สามารถแข่งขันกับผู้ค้าปลีกรายอื่นได้ นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทฯ พยายามที่จะกำหนดราคาสินค้าให้ใกล้เคียงกับราคาสินค้าที่ไม่มีแบรนด์หรือสินค้าภายใต้แบรนด์ของบุคคลภายนอกที่จำหน่ายภายในประเทศ แต่มักจะกำหนดราคาสินค้า Private Label ของกลุ่มบริษัทฯ ในระดับที่ต่ำลงมา อย่างไรก็ตาม กลุ่มบริษัทฯ อาจกำหนดราคาสินค้าเพิ่มขึ้นตามต้นทุนขนส่งหรือตามการวางตำแหน่งทางการตลาดสำหรับสินค้าบางประเภทหรือแบรนด์ค้าปลีกบางแบรนด์ เช่น เซ็นทรัล ฟู้ด ฮอลล์ อีกทั้ง กลุ่มบริษัทฯ จะใช้การส่งเสริมการขายอย่างสม่ำเสมอเพื่อดึงดูดให้ลูกค้าเข้าร้านค้าของกลุ่มบริษัทฯ โดยยอดขายกว่าร้อยละ 30 ของกลุ่มบริษัทฯ มักมาจากการส่งเสริมการขาย สำหรับธุรกิจบิกซี / GO! มินิ โก (go!) และลานซีมาร์กในประเทศเวียดนาม กลุ่มบริษัทฯ มีเป้าหมายที่จะจำหน่ายสินค้าอุปโภค-บริโภคให้แก่ลูกค้าในราคาที่คุ้มค่าและมุ่งเน้นการจัดหาสินค้าจากในพื้นที่

## 1.2.3 การตลาดและการแข่งขัน

### 1.2.3.1 กลุ่มลูกค้าและการตลาด

#### (1) ฐานลูกค้า

กลุ่มบริษัทฯ มีเป้าหมายที่จะเข้าถึงกลุ่มลูกค้าทุกกลุ่ม ทั้งในประเทศไทย ประเทศเวียดนาม และประเทศอินโดนีเซีย การวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มบริษัทฯ เกี่ยวกับนิสัยและความต้องการของลูกค้าในแต่ละพื้นที่ช่วยให้กลุ่มบริษัทฯ ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น การเปิดร้านค้า การใช้แบรนด์สินค้า รูปแบบของร้านค้า และส่วนผสมของสินค้า (Merchandise Mix) ให้เหมาะสมกับพื้นที่นั้น ๆ นอกจากนี้ นักท่องเที่ยวยังเป็นหนึ่งในกลุ่มลูกค้าที่สำคัญของกลุ่มบริษัทฯ โดยเฉพาะในกลุ่มเพศชาย

ฐานลูกค้าของกลุ่มบริษัทฯ ณ ปัจจุบันครอบคลุมถึงกลุ่มประชากรอย่างกว้างขวางในประเทศไทย ประเทศเวียดนาม และประเทศอินโดนีเซีย จากข้อมูลของกลุ่มบริษัทฯ และโปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิก The1 ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 กลุ่มบริษัทฯ มีลูกค้าที่เข้าร่วมโปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิกประมาณ 17.8 ล้านรายในประเทศไทย ทั้งนี้ ถึงแม้ว่าเครือข่ายของกลุ่มบริษัทฯ จะมีอยู่ทั่วประเทศไทย แต่กลุ่มบริษัทฯ ยังเข้าถึงตลาดในต่างจังหวัดได้ค่อนข้างน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับกรุงเทพมหานคร ดังนั้น การขยายไปยังตลาดต่างจังหวัดจึงเป็นหนึ่งในกลยุทธ์หลักในการเติบโตของกลุ่มบริษัทฯ อนึ่ง กลุ่มบริษัทฯ มีลูกค้าที่เข้าร่วมโปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิกประมาณ 3.5 ล้านรายในประเทศเวียดนาม และประมาณ 2.7 ล้านรายในประเทศอินโดนีเซีย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563

#### โปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิก (Loyalty Programs)

โปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิกหลักของกลุ่มบริษัทฯ ประกอบไปด้วยโปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิก The1 ในประเทศไทย Big Xu Card ในประเทศเวียดนาม และ Rinascentecard ในประเทศอินโดนีเซีย กลุ่มบริษัทฯ เชื่อว่าการมีโปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิกที่แข็งแกร่งจะเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มบริษัทฯ เพราะจะช่วยให้ลูกค้ามีความภักดีต่อกลุ่มบริษัทฯ และดึงดูดให้ลูกค้ากลับมาซื้อซ้ำหรือใช้บริการของร้านค้าปลีกของกลุ่มบริษัทฯ อีก โดยอัตราการซื้อซ้ำของสมาชิก The1 ที่ใช้งานบัตรในแต่ละปี (Active User) สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561 2562 และ 2563 มีจำนวนเท่ากับร้อยละ 81.0 ร้อยละ 80.0 และร้อยละ 80.9 ตามลำดับ

#### โปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิก The1

กลุ่มบริษัทฯ เข้าร่วมโปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิก The1 ซึ่งเป็นโปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิกหลักสำหรับกลุ่มเซ็นทรัลในประเทศไทย โดยสมาชิก The1 สามารถสะสมคะแนนผ่านการซื้อสินค้าทุกครั้งจากหน่วยธุรกิจภายใต้กลุ่มเซ็นทรัล ซึ่งรวมถึงทุกหน่วยธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ ด้วย และพันธมิตรที่เข้าร่วมโปรแกรมในประเทศไทย และอาจใช้คะแนนสะสมแลกคูปองหรือส่วนลดสำหรับการซื้อสินค้าในอนาคตจากผู้ค้าปลีกที่เข้าร่วมโปรแกรม ซึ่งรวมถึงหน่วยธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ และพันธมิตรที่เข้าร่วมโปรแกรม นอกจากนี้ สมาชิก The1 ยังได้รับสิทธิพิเศษและข้อเสนอต่าง ๆ เกี่ยวกับการท่องเที่ยวบันเทิง ความงาม บริการด้านการเงิน ร้านอาหาร โรงพยาบาล ดนตรี โรงเรียน และกีฬาผ่านเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจของ The1

กลุ่มบริษัทฯ เข้าร่วมโปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิก The1 ภายใต้สัญญาจ้างบริหารจัดการคะแนนสะสม The1 ระหว่างกลุ่มบริษัทฯ และบริษัท เดอะวันเซ็นทรัล จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของ HCDS ซึ่งระบุเงื่อนไขที่สำคัญในการบริหารจัดการด้านการตลาด สิทธิประโยชน์ของโปรแกรม ต้นทุนของโปรแกรมการใช้และวิเคราะห์ข้อมูลสมาชิก โดยกลุ่มบริษัทฯ มีหน้าที่ชำระค่าบริการตามเงื่อนไขที่ระบุในสัญญาบริการบัตรสมาชิก โดยจากการเก็บข้อมูลของกลุ่มบริษัทฯ และโปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิก The1 พบว่าลูกค้าของกลุ่มบริษัทฯ เห็นว่าร้านค้าหลากหลายรูปแบบของกลุ่มบริษัทฯ สามารถตอบสนองต่อความต้องการในการซื้อสินค้าของลูกค้า

สมาชิก The1 แต่ละรายจะให้ข้อมูลของตนตั้งแต่เวลาลงทะเบียนใช้งาน โดยโปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิก The1 จะเก็บข้อมูลเพิ่มเติมจากการซื้อสินค้าแต่ละครั้งของสมาชิก ซึ่งรวมถึงแบรนด์สินค้าที่ลูกค้าซื้อสินค้า สินค้าที่ซื้อ วิธีการชำระเงินและเวลาขายสินค้าโดยกลุ่มบริษัทฯ จะสามารถเข้าถึงข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวได้ภายใต้เงื่อนไขตามที่กฎหมายและสัญญากำหนด ซึ่งช่วยให้กลุ่มบริษัทฯ สามารถสร้างประสบการณ์ที่ดีขึ้นให้แก่ลูกค้า โดยเฉพาะในส่วนของแพลตฟอร์ม Omnichannel โปรดพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อ “ลักษณะการประกอบธุรกิจ - แพลตฟอร์ม

Omnichannel” ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 สมาชิก The1 มีจำนวนมากกว่า 17.8 ล้านราย (เปรียบเทียบกับจำนวนสมาชิก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 ซึ่งมีจำนวน 11.2 ล้านราย)

จากข้อมูลที่รวบรวมโดย The1 ยอดการเข้าชมร้านค้าของสมาชิก The1 ต่อคน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561 2562 และ 2563 มีจำนวน 19.1 ครั้ง 18.0 ครั้ง และ 16.8 ครั้ง ตามลำดับ นอกจากนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 2562 และ 2563 สมาชิก The1 ที่ใช้งานบัตรในแต่ละปี (Active User) มีจำนวน 7.8 ล้านราย 8.4 ล้านราย และ 7.7 ล้านราย ตามลำดับ

ทั้งนี้ ในปี 2563 ทาง The1 ข่าวสารต่าง ๆ ที่น่าสนใจ content ต่าง ๆ ซึ่งในการนำเสนอจะตามความสนใจในแต่ละบุคคล (Personalization) รวมถึง การทำภารกิจเพื่อแลกรับคะแนน The1 คู่มือส่วนลดต่าง ๆ และประวัติการใช้งานที่ผ่านมาเพิ่มความสะดวกสบาย และเสริมสร้างการเชื่อมโยงระหว่างลูกค้าและกลุ่มบริษัทฯ มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ในเดือนกรกฎาคม 2563 ทาง The1 ยังได้เปิดตัวโปรแกรม The1 Exclusive อย่างเป็นทางการเป็นครั้งแรก ซึ่ง The1 Exclusive เป็น Official VIP Program ที่สร้างขึ้นเพื่อดูแลลูกค้าคนพิเศษ โดยครอบคลุมสิทธิประโยชน์ทั้งกลุ่มบริษัทฯ รวมถึงพันธมิตรทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ตัวอย่างสิทธิประโยชน์ของกลุ่มลูกค้า The1 Exclusive



ที่คัดสรรมาโดยเฉพาะ ได้แก่ ที่จอดรถพิเศษ, ห้องรับรองพิเศษ, ช่องทางการชำระเงินพิเศษ, บริการผู้ช่วยส่วนตัว, ส่วนลดพิเศษในทุก ๆ การใช้จ่าย, สิทธิพิเศษในเดือนเกิด และสิทธิในการได้รับเชิญเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มบริษัทฯ และอีกมากมาย มอบให้กับลูกค้าที่มียอดใช้จ่ายสะสม 250,000 บาทต่อปี เพื่อเป็นการกระตุ้นการใช้จ่ายของกลุ่มลูกค้าที่มีกำลังซื้อสูง รวมถึงวัตถุประสงค์สำคัญ

ในการรักษาฐานลูกค้ากลุ่มสำคัญนี้ให้ยังคงใช้จ่ายอย่างต่อเนื่องตลอดในทุกปี รวมทั้งยังแทนคำขอบคุณที่ลูกค้าคนพิเศษนี้ที่ให้การสนับสนุนกลุ่มบริษัทฯ อย่างดีเสมอมา

## โปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิกอื่น ๆ

กลุ่มบริษัทฯ เป็นผู้บริหารโปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิกอื่น ๆ อันได้แก่ Big Xu Card ในประเทศเวียดนาม ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อส่งเสริมการขายและให้ส่วนลด โดย Big Xu Card เป็นโปรแกรมที่ให้ข้อเสนอและส่วนลดพิเศษ รวมถึงของสมนาคุณในร้านค้าและคูปองแก่สมาชิกโดยไม่มีการสะสมคะแนน ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจออนไลน์ของกลุ่มบริษัทฯ ในประเทศเวียดนามอยู่ในช่วงเติบโต กลุ่มบริษัทฯ จึงมองหาโอกาสจากการใช้ข้อมูลลูกค้าจากฐานข้อมูลของ Big Xu Card เพื่อมอบส่วนลดและข้อเสนอต่าง ๆ ที่ลูกค้าสามารถใช้ได้กับทุกหน่วยธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทฯ ยังมีโปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิก Rinascentecard และ International Visitor Card (“IVC”) สำหรับร้านค้าเช่นเตสาขาต่าง ๆ ในประเทศอิตาลี ซึ่งโปรแกรมสิทธิพิเศษดังกล่าวไม่มีการสะสมคะแนน แต่จะมอบส่วนลด บัตรเชิญเข้าร่วมกิจกรรมพิเศษ นิทรรศการ ตลอดจนข้อเสนอพิเศษต่าง ๆ แก่สมาชิก โดย Rinascentecard จะให้สิทธิพิเศษแก่สมาชิกที่พักอาศัยอยู่ในประเทศอิตาลีเท่านั้น ในขณะที่ IVC จะให้สิทธิพิเศษสำหรับสมาชิกที่เป็นนักท่องเที่ยวจากทั่วทุกมุมโลก โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 กลุ่มบริษัทฯ มีสมาชิก Big Xu Card, Rinascentecard และ IVC มากกว่า 3.5 ล้านราย 2.4 ล้านราย และ 0.3 ล้านรายตามลำดับ อนึ่ง Nguyen Kim Card ในประเทศเวียดนาม อยู่ในระหว่างปรับปรุงฐานข้อมูลลูกค้า และคาดว่าจะสามารถให้บริการได้อีกครั้งเมื่อการปรับปรุงฐานข้อมูลลูกค้าเสร็จสิ้น

## (2) การวิเคราะห์ข้อมูล

กลุ่มบริษัทฯ ได้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าของกลุ่มบริษัทฯ ผ่านวิธีการต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงจุดขายสินค้า เว็บไซต์ Mobile แอปพลิเคชัน และโปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิก เช่น โปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิก The1 ในการนี้ การเก็บข้อมูลผ่านทางออนไลน์และแพลตฟอร์ม Omnichannel เป็นวิธีการเก็บข้อมูลทางเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพเนื่องจากสามารถเข้าถึงประวัติการค้นหาคำถามที่ประวัติของลูกค้า ประวัติการซื้อสินค้า และข้อมูลอื่น ๆ โดยกลุ่มบริษัทฯ สามารถใช้เครื่องมือวิเคราะห์ซึ่งสามารถประมวลผลข้อมูลดังกล่าวเป็นประวัติเฉพาะสำหรับลูกค้าแต่ละรายซึ่งจะช่วยแสดงถึงรูปแบบการบริโภคของลูกค้า ระดับความมั่งคั่ง รูปแบบการดำเนินชีวิต ช่วงอายุ หรือลักษณะอื่น ๆ และการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวในแต่ละช่วงเวลา ทั้งนี้ ทุกหน่วยธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ สามารถใช้ข้อมูลที่ได้มีการจัดเก็บโดยหน่วยธุรกิจอื่นผ่านโปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิก The1 โดยข้อมูลดังกล่าวจะช่วยปรับปรุงการให้บริการและสินค้าที่เสนอขายให้แก่ลูกค้าของกลุ่มบริษัทฯ ช่วยยืนยันการเปลี่ยนแปลงของกระแสนิยม รสนิยมและความต้องการของผู้บริโภค และช่วยในการจัดแคมเปญทางการตลาดสำหรับลูกค้าโดยเฉพาะกลุ่มหรือลูกค้าทั่วไป

## (3) ความพึงพอใจของลูกค้า

กลุ่มบริษัทฯ ให้ความสำคัญของลูกค้าเป็นอันดับแรก จึงมีกระบวนการการรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า โดยกลุ่มบริษัทฯ มีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าในแต่ละ

กลุ่มธุรกิจเป็นประจำด้วยวิธีการที่หลากหลายช่องทางเช่นการสำรวจทางออนไลน์ที่ลูกค้าสามารถแสดงความคิดเห็นได้เอง การสัมภาษณ์ลูกค้าทั้งแบบตัวต่อตัวและทางโทรศัพท์ ซึ่งเป็นการรับฟังทั้งกลุ่มลูกค้าประจำและที่ยังไม่ใช่ลูกค้าของกลุ่มบริษัทฯ เพื่อวัดระดับความคาดหวัง ความพึงพอใจของลูกค้า และความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้ ทางกลุ่มบริษัทฯ ยังมีโครงการการแฝงตัวเป็นลูกค้า (Mystery shoppers) เพื่อตรวจสอบหรือวัดระดับความพร้อมของสินค้าและบริการของทางร้าน ซึ่งจากข้อมูลที่ได้รับจะถูกนำมาพัฒนาต่อยอด เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้ามากยิ่งขึ้น และเพื่อให้มั่นใจว่ากลุ่มบริษัทฯ จะสามารถตอบสนองลูกค้าที่มีอยู่และลูกค้าใหม่ได้อย่างทั่วถึง

ทั้งนี้ กลุ่มบริษัทฯ ได้ทำการสำรวจความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า ประจำปี 2563 ในช่วงเดือนกันยายน-ตุลาคม โดยวิธีการสัมภาษณ์จากการสุ่มตัวอย่างทั่วประเทศ เป็นลูกค้าของหน่วยธุรกิจค้าปลีกของกลุ่มบริษัทฯ ได้แก่ ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน ซูเปอร์สปอร์ต ไรซ์สตูดิโอ บ้าน แอนด์ บียอนด์ เพาเวอร์บาย เซ็นทรัล ฟู้ด ฮอลล์ และท็อปส์ รวมทั้งสิ้น 5,231 ตัวอย่าง โดยผลการสำรวจพบว่า โดยรวมลูกค้ามีความพึงพอใจเท่ากับปีที่ผ่านมา โดยลูกค้ามีความพึงพอใจต่อสินค้าเพิ่มขึ้นเล็กน้อย ในขณะที่ความพึงพอใจในด้านราคาลดลงเล็กน้อยเนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจและสภาวะการแข่งขันสูง อย่างไรก็ตามพบว่า ลูกค้ามีความภักดีเพิ่มขึ้น กล่าวคือ ลูกค้ามีความยินดีที่จะแนะนำหน่วยธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ ให้กับบุคคลที่รู้จักมากขึ้น ทั้งนี้ กลุ่มบริษัทฯ มีการนำผลการสำรวจนี้มาใช้ในการปรับปรุงสินค้าและบริการของกลุ่มบริษัทฯ เพื่อให้สนองตอบความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

โดยสรุปภาพรวมความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้าได้ดังต่อไปนี้

ความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า	2562	2563	การเปลี่ยนแปลง
ความพึงพอใจโดยรวม	88%	88%	-
• ด้านบรรยากาศและการจัดร้าน	91%	91%	-
• ด้านพนักงาน	89%	89%	-
• ด้านสินค้า	90%	91%	+1%
• ด้านราคา	89%	88%	-1 %
• ด้านโปรโมชั่น	86%	86%	-
Net Promoter Score (NPS)	47	50	+3

ที่มา : จากการสำรวจความพึงพอใจและความสามารถในการแข่งขัน ประจำปี 2563

#### (4) การส่งเสริมการขายและกิจกรรม

กลุ่มบริษัทฯ ทำรายการส่งเสริมการขายและจัดกิจกรรมพิเศษอยู่เสมอเพื่อช่วยเพิ่มความต้องการสินค้าและยอดขาย ทั้งนี้ การทำรายการส่งเสริมการขายและการจัดกิจกรรมมีรูปแบบที่หลากหลายและแสดงให้เห็นถึงนวัตกรรมในการทำการตลาดของกลุ่มบริษัทฯ ซึ่งกลุ่มบริษัทฯ เชื่อว่าจะสร้างความตื่นตัวและทำให้ลูกค้าสนใจแบรนด์ของกลุ่มบริษัทฯ โดยถึงแม้ว่าหน่วยธุรกิจแต่ละหน่วยของกลุ่มบริษัทฯ จะรับผิดชอบในด้านกลยุทธ์สำหรับการทำรายการส่งเสริมการขายและการจัดกิจกรรมโดยตนเอง แต่ก็มีประสานงานกันในระดับกลุ่มเพื่อการจัดการส่งเสริมการขายแบบทั่วประเทศและการส่งเสริมการขายระหว่างแบรนด์ค้าปลีกที่จัดขึ้นในแต่ละปีภายใต้กลุ่มเซ็นทรัล และโปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิก The1 ซึ่งหน่วยธุรกิจทั้งหมดของกลุ่มบริษัทฯ จะเข้าร่วมรายการส่งเสริมการขายด้วย

ตารางด้านล่างแสดงข้อมูลเกี่ยวกับรายการและกิจกรรมส่งเสริมการขายที่เกิดขึ้นตามช่วงระยะเวลาที่ระบุ

รายการ/กิจกรรมส่งเสริมการขาย	วันที่	ข้อเสนอ	ผลลัพธ์
เพิ่มกลุ่มลูกค้าทั้งปัจจุบันและลูกค้าใหม่สู่ช่องทางออนไลน์ของกลุ่มบริษัทฯ ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19	มี.ค. - พ.ค. 2563	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นำเสนอโปรโมชั่นและสินค้าโดนใจเฉพาะเจาะจงแก่ลูกค้าในแต่ละกลุ่ม โดยแบ่งกลุ่มสไลด์ไปถึงระดับ Micro-Segment ผ่านการวิเคราะห์ฐานข้อมูลลูกค้าสมาชิก The1 ทั้งในแง่ของรูปแบบการใช้ชีวิตและพฤติกรรม การใช้ง่าย</li> <li>- เปิดตัวนำเสนอช่องทางใหม่ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกและปลอดภัยแก่ลูกค้า อาทิ Chat &amp; Shop, Call &amp; Shop และอื่น ๆ</li> </ul>	เพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่ที่ซอปปในช่องทางออนไลน์กับทางกลุ่มบริษัทฯ เป็นครั้งแรกกว่าสัปดาห์ละ 2 หมื่นราย
รายการส่งเสริมการขายพิเศษสำหรับช่องทางออนไลน์ (Twin Day)	มี.ย. - ธ.ค. 2563 (6.6/7.7/8.8/9.9/ 10.10/11.11/12.12)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มอบส่วนลดสูงสุดร้อยละ 90 แก่ลูกค้า ทั้งหน้าร้านและออนไลน์ ซึ่งนับว่าเป็นแคมเปญ Omnichannel ครั้งใหญ่ของกลุ่มบริษัทฯ นอกจากนี้ ยังมีโปรแกรมการแลกคะแนน The1 เป็นส่วนลดในเรทพิเศษ ซึ่งสามารถแลกได้บนแอปพลิเคชัน The1 เท่านั้น</li> <li>- รายการส่งเสริมการขายพิเศษเพิ่มเติมเพื่อกระตุ้นกลุ่มลูกค้าที่มีแนวโน้มจะซื้อสินค้าออนไลน์เป็นครั้งแรก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดขายช่องทางออนไลน์เพิ่มขึ้นร้อยละ 60 เมื่อเทียบกับยอดขายของวันเดียวกันในปีที่ผ่านมา</li> <li>- มีจำนวนลูกค้าที่เข้าร่วมในรายการเพิ่มขึ้น 4 ล้านคน เมื่อเทียบกับช่วงที่มีรายการเดียวกันในปีที่ผ่านมา</li> </ul>
The1 Exclusive	เปิดตัวอย่างเป็นทางการในเดือน ก.ค. 2563	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โปรแกรมสิทธิพิเศษที่มอบให้กับลูกค้าคนพิเศษ ที่มียอดขายใช้จ่ายสะสม 250,000 บาทต่อปี</li> <li>- เป็นโปรแกรมดูแลลูกค้า VIP ครั้งแรกที่ครอบคลุมสิทธิประโยชน์ทั้งกลุ่มบริษัทฯ รวมถึงพันธมิตร</li> <li>- สิทธิประโยชน์ของกลุ่มลูกค้า The1 Exclusive ที่คัดสรรมาโดยเฉพาะ ได้แก่ ที่จอดรถพิเศษ, ห้องรับรองพิเศษ, ช่องทางการชำระเงินพิเศษ, บริการผู้ช่วยส่วนตัว, ส่วนลดพิเศษในทุก ๆ การใช้ง่าย, สิทธิพิเศษในเดือนเกิด และสิทธิในการได้รับเชิญเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มบริษัทฯ และอีกมากมายทั้งในประเทศไทย และต่างประเทศ</li> </ul>	- กลุ่มลูกค้า The1 Exclusive member สามารถสร้างยอดขายได้ถึงร้อยละ 16 ของยอดขายรวมทั้งหมดที่นับผ่าน The1

ที่มา: ข้อมูลยอดขายการใช้ง่ายและยอดขายข้างต้นอ้างอิงจากข้อมูลการศึกษาวิจัยผ่านฐานข้อมูลสมาชิก The1 และโปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิก The1



## (5) การโฆษณา

กลุ่มบริษัท ใช้สื่อหลากหลายรูปแบบในการโฆษณาและจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย ซึ่งรวมถึงโซเชียลมีเดีย (Social Media) โฆษณาทางออนไลน์ ข้อความ SMS โปรโมชั่นป้ายโฆษณา หนังสือพิมพ์ และนิตยสาร โดยแต่ละหน่วยธุรกิจของกลุ่มบริษัท จะรับผิดชอบในด้านกลยุทธ์สำหรับการโฆษณาด้วยตนเอง อย่างไรก็ตาม กลุ่มบริษัท อาจร่วมมือและประสานงานระหว่างหน่วยธุรกิจต่าง ๆ เพื่อให้การโฆษณาออกมาอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ การตัดสินใจเกี่ยวกับโฆษณาบางครั้งอาจต้องขึ้นอยู่กับสัญญาที่มีกับซัพพลายเออร์ด้วย โดยซัพพลายเออร์อาจเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการโฆษณาในบางกรณี

### 1.2.3.2 การแข่งขัน

คู่แข่งของกลุ่มบริษัท มีทั้งที่เป็นผู้ค้าปลีกที่ประกอบธุรกิจโดยมีร้านค้าเป็นหลักซึ่งเริ่มจำหน่ายสินค้าทางออนไลน์ และผู้ค้าปลีกทางออนไลน์เพียงอย่างเดียวหรือผู้ประกอบการ E-commerce สำหรับการขายในร้านค้า กลุ่มบริษัท แข่งขันกับคู่แข่งในแต่ละพื้นที่ที่ประกอบธุรกิจค้าปลีกในกลุ่มธุรกิจหรือรูปแบบเดียวกัน หรือที่คล้ายกันกับหน่วยธุรกิจของกลุ่มบริษัท สำหรับการขายผ่านทางออนไลน์ กลุ่มบริษัท แข่งขันกับคู่แข่งที่ค้าปลีกสินค้าทางออนไลน์เพียงอย่างเดียวโดยที่ไม่มีหน้าร้าน ตลอดระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา การพัฒนาเทคโนโลยี

อย่างรวดเร็วทำให้ E-commerce ก้าวหน้าเป็นอย่างยิ่ง เป็นผลให้ผู้ค้าปลีกรายย่อยหรือผู้ค้าปลีกรายใหม่ก็สามารถแข่งขันกับผู้ค้าปลีกรายใหญ่ที่ดำเนินธุรกิจมายาวนานแล้วอย่างกลุ่มบริษัท ได้เช่นกัน และเพื่อตอบสนองต่อกระแสดังกล่าว กลุ่มบริษัท มุ่งหมายที่จะใช้ทรัพยากรที่สำคัญของกลุ่มบริษัท เพื่อพัฒนาและขยายแพลตฟอร์ม Omnichannel ให้สามารถตอบสนองต่อการแข่งขันในทุกรูปแบบ กลุ่มบริษัท เชื่อว่าเครือข่ายที่ครอบคลุมของกลุ่มบริษัท และการมีหน้าร้านของตนเองในพื้นที่ต่าง ๆ จะเป็นข้อได้เปรียบสำคัญสำหรับแพลตฟอร์ม Omnichannel เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ค้าปลีกทางออนไลน์เพียงอย่างเดียว (ผู้ประกอบการ E-commerce ที่ไม่มีหน้าร้าน) โปรดพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อ “การบริหารจัดการความเสี่ยง”

กลุ่มบริษัท เชื่อว่าความมุ่งมั่นในการให้บริการแก่ลูกค้าเป็นสิ่งที่ทำให้กลุ่มธุรกิจค้าปลีกของกลุ่มบริษัท แตกต่างจากผู้แข่งขันรายอื่น โดยกลุ่มบริษัท มีจุดแข็งที่สำคัญในเรื่องของชื่อทางการค้าที่ติดตลาด การนำเสนอแบรนด์และสินค้าที่หลากหลาย การนำเสนอประสบการณ์ในการเลือกซื้อสินค้า (ไม่ว่าจะในร้านค้าช่องทางออนไลน์ หรือ Omnichannel) ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งของกลุ่มบริษัท ในเรื่องแฟชั่น กระแสความนิยม และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของอุตสาหกรรมค้าปลีก ทั้งนี้ กลุ่มบริษัท ไม่มีคู่แข่งรายใดทั้งในประเทศไทยหรือประเทศเวียดนามที่สามารถแข่งขันกับกลุ่ม

บริษัท ในระดับภาพรวมของกลุ่มบริษัท ทั้งในด้านรูปแบบ แนวคิด และร้านค้าที่หลากหลาย อย่างไรก็ดี หากพิจารณาในระดับแต่ละประเภทธุรกิจ คู่แข่งรายสำคัญของกลุ่มบริษัท ในประเทศไทย ได้แก่ เดอะมอลล์ (สำหรับสินค้าแฟชั่น) เทสโก้ บิ๊กซีประเทศไทย และเซเว่น อีเลเว่น (สำหรับสินค้าฟู้ด) โฮมโปร โกลบอล เฮาส์ และบุญจิว (สำหรับสินค้าตกแต่งและปรับปรุงบ้านแบบดีไอวาย (DIY)) และคู่แข่งรายสำคัญของกลุ่มบริษัท ในประเทศเวียดนาม ได้แก่ Mobile World JSC และ Media Mart (สำหรับสินค้าอิเล็กทรอนิกส์) Lotte Group และ Saigon Co.op (สำหรับไฮเปอร์มาร์เก็ต) ส่วนคู่แข่งรายหลักของกลุ่มบริษัท ในประเทศอิตาลี ได้แก่ Gruppo Coin (สำหรับสินค้าแฟชั่น) ทั้งนี้ สำหรับกลุ่มแฟชั่น กลุ่มบริษัท ยังแข่งขันกับผู้ประกอบการค้าปลีกสินค้าแฟชั่นระดับโลก เช่น Uniqlo Zara และ H&M อีกด้วย

### (1) การขยายธุรกิจและเครือข่าย

กลุ่มบริษัท มีประสบการณ์ในการขยายธุรกิจทั้งในด้านภูมิศาสตร์ รูปแบบ และประเภทของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกด้วยการเปิดร้านค้าใหม่ตลอดจนการเข้าซื้อกิจการและการเข้าเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ โดยแบรนด์ค้าปลีกแรก ๆ ของกลุ่มบริษัท เช่น ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ได้ขยายตัวโดยส่วนใหญ่ผ่านการเปิดสาขาต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม กลุ่มบริษัท ยังมีประสบการณ์ในการร่วมค้าและการเข้าซื้อกิจการ

ที่ประสบความสำเร็จซึ่งเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่กลุ่มบริษัท ใช้เพื่อให้ธุรกิจของกลุ่มบริษัท เติบโต

### (ก) การใช้ประโยชน์สูงสุดจากเครือข่ายร้านค้า

ธุรกิจค้าปลีกแบบมีหน้าร้านในปัจจุบันมีความหลากหลายมากกว่าในอดีต โดยกลุ่มบริษัท มีได้เพียงแต่มุ่งเพิ่มจำนวนร้านค้า แต่ยังไม่ปรับเปลี่ยนรูปแบบของร้านค้าเป็นประจำเพื่อรักษาหรือเพิ่มยอดขาย เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการด้านโลจิสติกส์ และลดต้นทุนในการดำเนินงาน ทั้งนี้ กลุ่มบริษัท มีความยืดหยุ่นในการเพิ่มหรือลดพื้นที่ขายของกลุ่มบริษัท อย่างต่อเนื่องโดยขึ้นอยู่กับยอดขายเป็นหลัก หากพื้นที่ใดมียอดขายลดลง กลุ่มบริษัท ก็สามารถเปลี่ยนรูปแบบหรือชนิดของร้านค้าหรือ ให้เช่าช่วงพื้นที่ หรือปิดสาขานั้น ๆ และหากพื้นที่ใดมียอดขายสูง กลุ่มบริษัท อาจเพิ่มพื้นที่ขายของสาขาหรือร้านค้านั้น ๆ เพิ่มร้านค้าที่มีอัตรากำไรสูง หรือตั้งร้านค้าภายใต้หลายแบรนด์ค้าปลีกอื่น ๆ รวมเป็นกลุ่มในพื้นที่นั้น ๆ (Clustering) เพื่อให้ได้เครือข่ายร้านค้าที่มีประสิทธิภาพ

กลุ่มบริษัท เปิดร้านค้าใหม่ภายใต้แบรนด์ค้าปลีกหลักจำนวน 174 ร้าน 139 ร้าน และ 125 ร้าน ในปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561 2562 และ 2563 ตามลำดับ โดยพื้นที่ขายสุทธิรวมของกลุ่มบริษัท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 2562 และ 2563 เท่ากับ 3.0 ล้านตร.ม. 3.0 ล้านตร.ม. และ 3.1 ล้านตร.ม. ตามลำดับ



กลุ่มบริษัท กลุ่มเครือข่ายของกลุ่มบริษัท เพื่อสรรหาพื้นที่สำหรับร้านค้าใหม่ซึ่งมีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์ที่กลุ่มบริษัทกำหนด ซึ่งรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงพื้นที่ที่มีประชากรหนาแน่นมีการหมุนเวียนของลูกค้า และมีศักยภาพในการรองรับการเติบโตของจำนวนลูกค้า และกลุ่มบริษัท ยังคำนึงถึงผลต่อการสร้างเครือข่ายของกลุ่มบริษัท เช่น ประโยชน์ในการจัดกลุ่มร้านค้าเพื่อกระตุ้นการขายสินค้าที่เกี่ยวข้องและสินค้าอื่น ๆ (Cross-Selling) และคำนึงถึงระบบโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพทั้งนี้การตัดสินใจจัดตั้งร้านค้าในศูนย์การค้าการตั้งร้านค้าในลักษณะร้านเดี่ยว (Standalone) หรือการใช้รูปแบบเคาน์เตอร์จำหน่ายสินค้า กลุ่มบริษัท จะพิจารณาเป็นรายกรณี โดยคำนึงถึงปัจจัยดังกล่าวข้างต้นและเงื่อนไขของแต่ละพื้นที่เป็นหลัก ทั้งนี้ ท่าเลที่ตั้งสำหรับการเปิดร้านค้าใหม่อาจมีความแตกต่างหลากหลายขึ้นอยู่กับรูปแบบของร้านค้าที่กลุ่มบริษัท ต้องการจะจัดตั้งขึ้น เช่น โดยปกติที่อปลัสเดส์จะตั้งอยู่ในพื้นที่ซึ่งมีประชากรจำนวน 10,000 คน ภายในรัศมี 1 กิโลเมตรจากอาคารสำนักงาน ศูนย์การค้าขนาดเล็ก คอนโดมิเนียม

หรือตลาดสด ส่วนที่อปลัส มาร์เก็ต จะตั้งอยู่ในพื้นที่ซึ่งมีประชากรจำนวน 20,000 คนหรือเรือนภายในรัศมี 3-5 กิโลเมตร

สำหรับประเทศไทย ระยะเวลาที่ใช้ในการเปิดร้านค้าใหม่ของกลุ่มบริษัท นับจากการกำหนดทำเลที่ตั้งจนสามารถเปิดให้บริการอย่างเป็นทางการได้นั้น ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น การได้มาซึ่งใบอนุญาตที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจใช้เวลาตั้งแต่ 6 ถึง 24 เดือน สำหรับประเทศเวียดนาม โฮเปอร์มาร์เก็ตบิกซี หรือ GO! แต่ละสาขาใช้เวลาประมาณ 1 ปีนับจากการกำหนดทำเลที่ตั้งจนสามารถเปิดให้บริการอย่างเป็นทางการ โดยกลุ่มบริษัท มีแผนที่จะเปิดให้บริการซูเปอร์มาร์เก็ตในหัวเมืองใหญ่ ๆ ภายใต้แบรนด์ที่อปลัส เช่น เมืองฮานอย นครโฮจิมินห์ เมืองดานัง เมืองโฮฟอง และเมืองดาลัก เป็นต้น ซึ่งมีความต้องการในการซื้อสินค้ามากกว่าเมื่อเทียบกับพื้นที่ในเขตเมืองอื่น ๆ โดยแต่ละสาขาจะใช้เวลาประมาณ 8 เดือน นับจากการกำหนดทำเลที่ตั้งจนสามารถเปิดให้บริการอย่างเป็นทางการ ส่วนในพื้นที่เขตชนบท กลุ่มบริษัท จะยังคงขยายสาขาลานซี มาร์เก็ตและบีบี โก (go!) โดยแต่ละสาขา

จะใช้เวลา 6 ถึง 8 เดือนนับจากการกำหนดทำเลที่ตั้งจนสามารถเปิดให้บริการอย่างเป็นทางการ

นอกจากการเปิดร้านค้าใหม่แล้ว กลุ่มบริษัท มุ่งเน้นการพัฒนาและพิจารณาถึงความจำเป็นในการปรับปรุงร้านค้าเดิมแต่ละร้านเป็นรายปี โดยกลุ่มบริษัท มักปรับปรุงร้านค้าในทุก ๆ 3 ถึง 8 ปี ขึ้นอยู่กับร้านค้า เพื่อให้มั่นใจว่าร้านค้าของกลุ่มบริษัท มีบรรยากาศที่ทันสมัย เช่น ในปี 2563 กลุ่มบริษัท ได้ทำการปรับปรุงร้านค้า 5 สาขาของบิกซี เวียดนาม โดยปรับภาพลักษณ์จากแบรนด์ค้าปลีกบิกซีเป็น “GO!” ได้แก่ 1. Di An 2. Nha Trang 3. Ha Long 4. Can Tho และ 5. Vinh Phuc โดยที่ผ่านมา การปรับปรุงร้านค้าอาจใช้เวลาตั้งแต่ 2 ถึง 3 สัปดาห์ ไปจนถึง 18 เดือน ขึ้นอยู่กับรูปแบบของร้านค้า อย่างไรก็ดี โดยปกติกลุ่มบริษัท จะไม่ปิดร้านค้าในขณะที่อยู่ในระหว่างการปรับปรุงร้าน และในกรณีจำเป็น อาจกำหนดเวลาการเข้าปรับปรุงร้านเป็นช่วง ๆ เพื่อให้กระทบต่อการให้บริการน้อยที่สุด นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท เชื่อว่าการปรับปรุงร้านค้า

เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้มั่นใจได้ว่าร้านค้าที่มีอยู่ของกลุ่มบริษัท มีผลการดำเนินงานที่ดีอย่างต่อเนื่อง

## (ข) การเข้าซื้อกิจการ การร่วมค้า การเข้าเป็นหุ้นส่วน และพันธมิตร

กลุ่มบริษัท มีแนวทางสำหรับการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ โดยมีทีมงานพัฒนาธุรกิจภายในกลุ่มบริษัท ที่ทุ่มเทและดำเนินงานด้านการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ โดยเฉพาะ อีกทั้ง ผู้บริหารระดับอาวุโสหลายรายของกลุ่มบริษัท มีประสบการณ์ในการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการอย่างกว้างขวางและเข้าใจถึงความสำคัญของการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการในการทำให้ธุรกิจของกลุ่มบริษัท เติบโต ทั้งนี้ กลุ่มบริษัท จะมองหาโอกาสในการเข้าซื้อกิจการเมื่อกลุ่มบริษัท ต้องการเจาะตลาดในธุรกิจใหม่ ซึ่งกิจการที่ประกอบธุรกิจดังกล่าวอยู่ก่อนแล้วย่อมมีความคุ้นเคยกับธรรมเนียมและความต้องการของลูกค้าในพื้นที่ด้วยเหตุนี้ การขยายธุรกิจของกลุ่มบริษัท ในต่างประเทศจึงมักดำเนินการในรูปแบบของการเข้าซื้อกิจการ

ตารางด้านล่างแสดงถึงภาพรวมของการเข้าซื้อกิจการ การร่วมค้า และการเข้าเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของกลุ่มบริษัทฯ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แบรนด์ค้าปลีกหรือแบรนด์	ปี	รูปแบบการทำธุรกิจ
ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน	2538	การเข้าซื้อกิจการที่ประกอบธุรกิจที่มีอยู่แล้วในประเทศไทย
ท็อปส์	2539	การเข้าซื้อกิจการที่ประกอบธุรกิจที่มีอยู่แล้วในประเทศไทย
Watsons	2539	การร่วมค้ากับ Watson's The Chemist (Thailand) Holdings Limited และผู้ร่วมทุนรายอื่น ๆ
Nike	2542	การเป็นหุ้นส่วนที่ได้รับเลือกสำหรับสินค้ากีฬาในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Preferred Sporting Goods Strategic Partner for Southeast Asia)
Marks & Spencer	2545	การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจแต่เพียงผู้เดียว (Exclusive Partnership) เพื่อเปิด Brandshop ในประเทศไทย และการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจโดยไม่จำกัดแต่เพียงผู้เดียว (Non-exclusive Partnership) เพื่อดำเนินธุรกิจผ่านเว็บไซต์ หรือระบบการสั่งซื้อสินค้าผ่านช่องทางที่หลากหลาย
Samsonite	2549	การร่วมค้ากับ Samsonite Corporation เพื่อประกอบธุรกิจที่มีอยู่แล้วในประเทศไทย
รีนาเซนเต	2554	การเข้าซื้อกิจการที่ประกอบธุรกิจที่มีอยู่แล้วในประเทศอิตาลี
แฟมิลีมาร์ก	2555	การร่วมค้ากับ FamilyMart Co., Ltd. และผู้ร่วมทุนรายอื่น ๆ เพื่อประกอบธุรกิจที่มีอยู่แล้วในประเทศไทย
Muji	2555	การร่วมค้ากับ Ryohin Keikaku Co., Ltd. เพื่อประกอบธุรกิจที่มีอยู่แล้วในประเทศไทย
Komonoya	2556	การร่วมค้ากับ Watts Co., Ltd. เพื่อประกอบธุรกิจที่มีอยู่แล้วในประเทศไทย
Sunglass Hut	2557	การร่วมค้ากับ Luxottica Group S.p.A และ Luxottica S.r.l. เพื่อการเปิดร้านค้าปลีกแว่นตากันแดดในประเทศไทย
ลานซี มาร์ก	2558	การร่วมค้าเพื่อประกอบธุรกิจที่มีอยู่แล้วในประเทศเวียดนาม
Matsumoto Kiyoshi	2558	การร่วมค้ากับ Matsumotokiyoshi Holdings Co., Ltd. เพื่อการเปิดร้านจำหน่ายสินค้าเพื่อสุขภาพและความงามในประเทศไทย
เหรียญคิม <sup>(1)</sup>	2558	การร่วมค้าเพื่อประกอบธุรกิจที่มีอยู่แล้วในประเทศเวียดนาม
	2562	การเข้าซื้อกิจการหุ้นส่วนที่เหลือทั้งหมดของเหรียญคิม ทำให้เหรียญคิมมีสถานะเป็นบริษัทย่อยที่กลุ่มบริษัทฯ ถือหุ้นทั้งหมด
บิกซี เวียดนาม	2559	การเข้าซื้อกิจการที่ประกอบธุรกิจอยู่แล้วในประเทศเวียดนาม
Gucci	2560	การร่วมค้ากับ G Distribution BV เพื่อประกอบธุรกิจที่มีอยู่แล้วในประเทศไทย
Bottega Veneta	2560	การร่วมค้ากับ Bottega Veneta Holding B.V. เพื่อประกอบธุรกิจที่มีอยู่แล้วในประเทศไทย
แฟมิลีมาร์ก	2563	ในเดือนพฤษภาคม 2563 กลุ่มบริษัทได้ซื้อส่วนได้เสียในบริษัท เซ็นทรัลแฟมิลีมาร์ก จำกัด เพิ่มเติมร้อยละ 49 ทำให้สัดส่วนความเป็นเจ้าของเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 51 เป็นร้อยละ 100

<sup>(1)</sup> กลุ่มบริษัทฯ เข้าซื้อหุ้นส่วนที่เหลือทั้งหมดในธุรกิจเหรียญคิมเมื่อวันที่ 7 มิถุนายน 2562 ซึ่งทำให้เหรียญคิมมีสถานะเป็นบริษัทย่อยที่กลุ่มบริษัทฯ ถือหุ้นทั้งหมด

### (ค) การร่วมค้า JD Central

ในเดือนกันยายน 2560 HCDS และ JD.com, Inc. เข้าทำสัญญาร่วมลงทุนเพื่อร่วมกันก่อตั้งกิจการร่วมค้าขึ้น (ในนาม Central JD Commerce Co., Ltd. โดยต่อไปนี้จะเรียกว่า “JD Central”) เพื่อประกอบธุรกิจค้าปลีกผ่านทางออนไลน์ในประเทศไทย ซึ่งรวมถึงช่องทางเว็บไซต์และแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือ โดยมีเป้าหมายทางธุรกิจที่จะเป็นหนึ่งในผู้นำตลาดออนไลน์ (Online Marketplace) ในประเทศไทย ทั้งนี้ สัญญาร่วมลงทุนได้กำหนดหน้าที่ในการดำเนินธุรกิจและการดำเนินงานของ JD Central ที่ HCDS และ JD.com, Inc. จะต้องปฏิบัติตาม ซึ่งรวมถึงข้อตกลงว่าคู่สัญญาแต่ละฝ่ายจะไม่เข้าทำธุรกิจในลักษณะเดียวกันกับกิจการร่วมค้าร่วมกับบุคคลอื่นในประเทศไทย อนึ่ง ลักษณะธุรกิจของ JD Central แตกต่างจากแพลตฟอร์ม Omnichannel ของกลุ่มบริษัทฯ เนื่องจาก JD Central ไม่มีเครือข่ายร้านค้า การให้บริการจึงถูกจำกัดอยู่บนช่องทางออนไลน์ และไม่สามารถให้บริการผ่านหลากหลายช่องทางในรูปแบบ Omnichannel ได้

แม้ว่ากลุ่มบริษัทฯ จะไม่ได้เป็นผู้สัญญาในสัญญาร่วมลงทุนของ JD Central แต่กลุ่มบริษัทฯ คาดว่าจะได้รับประโยชน์จาก JD Central หลายประการในฐานะที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นบริษัทในเครือของ HCDS ทั้งนี้ สัญญาร่วมลงทุนมีช่องทางที่ทำให้กลุ่มบริษัทฯ สามารถสร้างรายได้จาก JD Central ผ่าน

JD Central (ข) การเป็นร้านค้าหลักบนเว็บไซต์และแอปพลิเคชัน บนโทรศัพท์มือถือของ JD Central ซึ่งทำให้กลุ่มบริษัทฯ สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของ JD Central และ (ค) การเป็นผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์และการส่งสินค้า สำหรับการสั่งซื้อสินค้าผ่าน JD Central นอกจากนี้ เว็บไซต์ JD Central จะมีลิงก์ไปยังเว็บไซต์ต่าง ๆ ของกลุ่มบริษัทฯ เพื่อช่วยสร้างยอดการเข้าชมร้านค้าทางออนไลน์ และเพิ่มยอดขายให้กับกลุ่มบริษัทฯ อีกทั้ง กลุ่มบริษัทฯ สามารถใช้จากระบบการชำระเงินของ JD Central ซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่างการพัฒนา

ประโยชน์สำคัญอื่น ๆ ที่กลุ่มบริษัทฯ คาดว่าจะได้รับจาก JD Central คือการเข้าถึงช่องทางการจำหน่ายสินค้าและการทำรายการส่งเสริมการขายของ JD.com, Inc. ซึ่งเป็นหนึ่งในผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกทางออนไลน์รายใหญ่ที่สุดในประเทศจีน ซึ่งจะทำให้กลุ่มบริษัทฯ มีช่องทางพิเศษในการเข้าถึงลูกค้าชาวจีน ปัจจุบันยอดขายจากลูกค้าชาวจีนถือเป็นยอดขายจากนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่ของกลุ่มบริษัทฯ รวมถึงช่องทางในการเข้าถึงชาวพลายเออร์ชาวจีน ซึ่งจะช่วยให้ส่วนผสมของสินค้าและบริการของกลุ่มบริษัทฯ แตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น เนื่องจากความแปลกใหม่ของสินค้าและราคาโดยเฉลี่ยที่ต่ำกว่าชาวพลายเออร์และแบรนด์จากประเทศอื่น ๆ

ทั้งนี้ JD Central มีข้อกำหนดบางประการที่อาจจำกัดความยืดหยุ่นของกลุ่มบริษัทฯ ในการประกอบธุรกิจค้าปลีกทางออนไลน์

### (ง) การขยายธุรกิจที่วางแผนไว้

กลุ่มบริษัทฯ มีแผนในการเปิดร้านค้าใหม่อย่างต่อเนื่องในทุกส่วนงานโดยคาดว่าจะเปิดร้านค้าอีกประมาณ 100-150 ร้านค้าต่อปีภายในระยะเวลา 5 ปีข้างหน้าทั้งในประเทศไทยและประเทศเวียดนาม ทั้งนี้ กลุ่มบริษัทฯ ยังคงสำรวจพื้นที่เพื่อหาพื้นที่ที่เหมาะสมสำหรับการเปิดร้านค้าตามแผนการขยายธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ โดยกลุ่มบริษัทฯ วางแผนว่าจะขยายเครือข่ายของกลุ่มบริษัทฯ ทั้งในพื้นที่ที่กลุ่มบริษัทฯ มีธุรกิจอยู่แล้วและในพื้นที่ใหม่ทั้งในประเทศไทยและประเทศเวียดนาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่ที่ยังไม่ค่อยมีร้านค้าปลีกแต่มีศักยภาพในการเติบโต สำหรับในประเทศอิตาลี กลุ่มบริษัทฯ ยังไม่มีแผนในการเปิดร้านค้าใหม่ แต่มีแผนที่จะปรับปรุงสาขาเรโนเตเพื่อเพิ่มยอดขาย ดังที่ได้ดำเนินการปรับปรุงสาขาที่เป็นแฟลกชิปสโตร์ ที่เมืองมิลานและฟลอเรนซ์ในปี 2563

สำหรับเป้าหมายในการเปิดร้านค้าใหม่ของกลุ่มบริษัทฯ สำหรับส่วนงานแฟชั่น กลุ่มบริษัทฯ ได้ตั้งเป้าหมายที่จะขยายสาขาในประเทศไทยได้แก่ ธุรกิจห้างสรรพสินค้าปีละ 2-3 สาขา และธุรกิจขายสินค้าเฉพาะทางและ Brandshop ปีละ 40-50 ร้านค้า และสำหรับส่วนงานฮาร์ดไลน์ กลุ่มบริษัทฯ ได้ตั้งเป้าหมายที่จะขยายร้านค้าในประเทศไทยปีละ 10-20 ร้านค้า ซึ่งร้านค้าดังกล่าวรวมถึงร้านค้าเฉพาะทางจำหน่ายอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และร้านค้าเฉพาะทางจำหน่ายสินค้าเกี่ยวกับบ้านและสินค้าไอวอย โดยไม่รวมแบรนด์ร้านค้าขนาดเล็ก

นอกจากนี้ สำหรับส่วนงานฟู้ด กลุ่มบริษัทฯ ได้ตั้งเป้าหมายที่จะขยายซูเปอร์มาร์เก็ตและร้านสะดวกซื้อในประเทศไทยปีละ 40-50 สาขา และขยายซูเปอร์มาร์เก็ตและโฮเปอร์มาร์เก็ตในประเทศเวียดนามปีละ 10-15 สาขา โดยกลุ่มบริษัทฯ ได้ตั้งเป้าที่จะเพิ่มพื้นที่ขายสุกรีสำหรับทุกส่วนงาน ประมาณร้อยละ 8-10 ต่อปี และพื้นที่เช่าสุกรี สำหรับส่วนงานพรีเมียมฟอร์ตปีละประมาณร้อยละ 10-15 ต่อปี ภายในระยะเวลา 5 ปีข้างหน้า อย่างไรก็ตาม การขยายสาขาของกลุ่มบริษัทฯ อาจมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ณ ช่วงเวลานั้น ๆ

### 1.2.3.3 ภาวะอุตสาหกรรม

สถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมค้าปลีกทั่วโลกให้ชะลอตัวลงเป็นอย่างมากในปี 2563 จากการจำกัดกิจกรรมทางเศรษฐกิจตามมาตรการควบคุมและลดการแพร่กระจายของโรค มาตรการล็อกดาวน์ การจำกัดการเดินทางของนักท่องเที่ยวในประเทศและต่างชาติ และความเชื่อมั่นของผู้บริโภคที่ลดลง นอกจากนี้ สถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ได้เป็นปัจจัยที่ทำให้พฤติกรรมของผู้บริโภคปรับเปลี่ยนไป หันมาใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลในการซื้อสินค้าและการทำกิจกรรมต่างๆ เช่น การใช้บริการ Food Delivery การประชุมทางไกล หรือการดูภาพยนตร์ผ่านแอปพลิเคชันดูหนังออนไลน์ต่างๆ ทำให้ผู้ประกอบการค้าปลีกทั่วโลกต้องปรับตัวเพื่อรองรับและลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคอีกด้วย

## (1) ภาพรวมอุตสาหกรรมค้าปลีกในประเทศไทย

อุตสาหกรรมค้าปลีกในประเทศไทยมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เป็นผลมาจากการเติบโตของเศรษฐกิจ การเติบโตของสัดส่วนประชากรในวัยหนุ่มสาวผู้มีรายได้ปานกลางที่สูงขึ้นควบคู่ไปกับวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของผู้คนที่มีการพัฒนาและขยายตัวแบบชุมชนเมือง (Urbanization) การขยายตัวของการลงทุนในภาคธุรกิจและภาครัฐบาลที่มีการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ นับเป็นอีกปัจจัยที่ช่วยเพิ่มโอกาสในการขยายตัวของเศรษฐกิจในภูมิภาค อีกทั้ง การเติบโตของนักท่องเที่ยวยังส่งเสริมโอกาสทางธุรกิจแก่ภาคค้าปลีก โดยเฉพาะเมืองท่องเที่ยว

ผู้บริโภคที่มีรายได้ปานกลางถึงรายได้สูงยังคงเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของผู้ประกอบการค้าปลีกเนื่องจากเป็นกลุ่มผู้บริโภคที่มีความต้องการในการซื้อสินค้าและได้รับบริการชั้นนำ การเพิ่มขึ้นของกลุ่มผู้บริโภคที่มีกำลังซื้อและการเติบโตของสัดส่วนประชากรในวัยหนุ่มสาวยังช่วยสร้างโอกาสให้กับการค้าปลีกช่องทางอื่น ๆ เช่น การค้าปลีกออนไลน์และการค้าปลีกสินค้าเฉพาะทาง เนื่องจากการที่ผู้บริโภคเหล่านี้มองหาแบรนด์และผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ

สถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ส่งผลให้เศรษฐกิจไทยในปี 2563 มีการเติบโตลดลงร้อยละ 6.1 โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (NESDB) เทียบกับการขยายตัวร้อยละ 2.3 ในปี 2562 โดยมูลค่าการส่งออกสินค้า การอุปโภค-บริโภคภาคเอกชน และการลงทุน

รวมลดลงร้อยละ 6.6 ร้อยละ 1.0 และร้อยละ 4.8 ตามลำดับ อัตราเงินเฟ้อทั่วไปเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ -0.8 และดุลบัญชีเดินสะพัดเกินดุลร้อยละ 3.3 ของ GDP นอกจากนี้ จากการรวบรวมข้อมูลจากสมาคมผู้ค้าปลีกไทย สถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ส่งผลให้ภาพรวมดัชนีความเชื่อมั่นผู้ประกอบการค้าปลีกหดตัวอย่างรุนแรงนับตั้งแต่เดือนมีนาคม ลดต่ำลงกว่าค่าเฉลี่ยกลางที่ 50 และหลังจากผ่านช่วงล็อกดาวน์ดัชนีความเชื่อมั่นผู้ประกอบการค้าปลีกค่อยๆ ยับเพิ่มขึ้นสูงสุดเดือนมิถุนายน ซึ่งเป็นผลมาจากมาตรการเยียวยาการจ้างงานของภาครัฐ และเพิ่มขึ้นจากแรงกระตุ้นการจับจ่ายตามโครงการภาครัฐ เช่น ไทยเที่ยวไทย ซุปเปอร์ดีมีคืน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ดัชนีความเชื่อมั่นผู้ประกอบการค้าปลีกในปี 2563 ยังต่ำกว่าปี 2562

อย่างไรก็ตาม ภาพอุตสาหกรรมค้าปลีกออนไลน์ในประเทศไทยเติบโตเพิ่มขึ้นด้วยอัตราที่รวดเร็วกว่าเนื่องจากการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตในประเทศไทยยังคงเพิ่มสูงขึ้นเนื่องจากผู้บริโภคต้องการความสะดวกสบายในชีวิตประจำวันมากขึ้น การที่ผู้บริโภคสามารถซื้อสินค้าได้จากทุกที่ทุกเวลาและได้รับสินค้าซึ่งส่งตรงถึงบ้านจะช่วยส่งเสริมยอดขายจากการค้าปลีกออนไลน์มากขึ้น การเข้าถึงสมาร์ตโฟนที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วจะทำให้คนไทยทั่วประเทศซึ่งสามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้อย่างสะดวกและรวดเร็วมีจำนวนมากขึ้น นอกจากนี้ สถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ในปี 2563 ยังเป็นปัจจัยที่ผลักดันให้การค้าปลีกออนไลน์มีการเติบโตที่รวดเร็วยิ่งขึ้นอีกด้วย

ตัวอย่างกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยที่จำหน่ายสินค้าลักษณะเดียวกับกลุ่มบริษัท

Group/ Key Banner	Store Format
<b>TCC group</b>	
Big C/ Big C Extra	ไฮเปอร์มาร์เก็ต
Big C Market	ซูเปอร์มาร์เก็ต
Mini Big C	ร้านสะดวกซื้อ
<b>The Mall Group</b>	
The Mall	ห้างสรรพสินค้า
Gourmet Market	ซูเปอร์มาร์เก็ต
<b>Land &amp; House</b>	
HomePro	ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง
Mega Home	ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง
<b>Saha Pathanapibul</b>	
Lawson 108 (รวม 108 shop)	ร้านสะดวกซื้อ
<b>CP Group</b>	
7-Eleven	ร้านสะดวกซื้อ
CP Freshmart	ร้านสะดวกซื้อ
Makro	ร้านค้าปลีกรูปแบบขายส่ง
Tesco Lotus	ไฮเปอร์มาร์เก็ต
Lotus Express	ร้านสะดวกซื้อ
Talad Lotus	ซูเปอร์มาร์เก็ต
<b>Others</b>	
Foodland	ซูเปอร์มาร์เก็ต
CJ Express	ร้านสะดวกซื้อ

ที่มา: Krungsri Research แนวโน้มธุรกิจร้านค้าปลีกสมัยใหม่ปี 2562-2564

หมายเหตุ: CP ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการการแข่งขันทางการค้า ควบคุมเทคโนโลยีในช่วงเดือนพฤศจิกายน 2563



กลุ่มบริษัท เห็นว่าอุตสาหกรรมค้าปลีกไทย ยังมีศักยภาพและมีโอกาสทางการตลาดอีกมาก โดยเฉพาะในเขตภูมิภาคและพื้นที่นอกเมือง การที่กลุ่มบริษัท มีแบรนด์ค้าปลีกและรูปแบบร้านค้าที่หลากหลายทำให้กลุ่มบริษัท สามารถมอบประสบการณ์ในการเลือกซื้อสินค้าที่แตกต่างและตอบสนองต่อรสนิยมและความต้องการของลูกค้าในแต่ละพื้นที่ที่ร้านค้าของกลุ่มบริษัท ตั้งอยู่ กลุ่มบริษัท เชื่อว่าการให้บริการที่ครบวงจรและโปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิก The1 ของกลุ่มเซ็นทรัล ยังเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยให้กลุ่มบริษัท สามารถเข้าใจพฤติกรรมของผู้บริโภคได้ดีขึ้นและเป็นกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างจากผู้ประกอบการค้าปลีกรายอื่น ๆ กลุ่มบริษัท มุ่งเน้นการปรับปรุงห้างสรรพสินค้า พลาซ่า และเปิดสาขาใหม่อย่างต่อเนื่อง โดยนำเสนอรูปแบบที่ครบวงจรมากขึ้น เช่น ร้านอาหาร ร้านกาแฟ Co-Working Space และพื้นที่เกี่ยวกับการเรียนและการศึกษาเพื่อดึงดูดผู้บริโภคให้ใช้เวลาในร้านค้า รวมถึงปรับเปลี่ยนสินค้าให้ทันสมัยตรงกับกลุ่มลูกค้า ซึ่งคาดว่าจะทำให้มีการซื้อสินค้าเพิ่มขึ้น กลุ่มบริษัท ยังมุ่งที่จะใช้กลยุทธ์ Customer-Centric Omnichannel Platform เชื่อมต่อประสบการณ์ซื้อทั้งที่ร้านค้า และช่องทางออนไลน์อย่างไร้รอยต่อให้กับไลฟ์สไตล์ยุคดิจิทัล เพื่อสร้างโอกาสและศักยภาพในการเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งรวมถึงการให้บริการสั่งซื้อสินค้าทางออนไลน์ การขายในรูปแบบ Click & Collect และ 1 Hour Pick Up ซึ่งลูกค้าสามารถทำการสั่งซื้อทางออนไลน์และรับสินค้าได้ที่สาขาในหนึ่งชั่วโมง และการพัฒนาแบบการทำรายการส่งเสริมการขายแบบเฉพาะเจาะจง (Personalization) มากขึ้น รวมถึงการปรับตัวนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ เช่น Big Data วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก ซึ่งจะเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถรักษาทำกำไรต่อเนื่องในระยะยาว

## (2) ภาพรวมอุตสาหกรรมค้าปลีกในประเทศเวียดนาม

ประเทศเวียดนามเป็นประเทศที่มีเศรษฐกิจเติบโตเร็วที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (อ้างอิงจากอัตราการเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ) ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ของประเทศเวียดนามเติบโตขึ้นต่อเนื่องมากกว่าร้อยละ 6 ต่อไปในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา และผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศเวียดนามต่อหัว (GDP per capita) เพิ่มขึ้น 2.7 เท่า ซึ่งสูงถึง 2,700 ดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2563 จากรายงานของ World Bank อุตสาหกรรมค้าปลีกได้เติบโตขึ้นอย่างมากในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา โดยปัจจัยสนับสนุนจากสภาพเศรษฐกิจที่ปรับตัวดีขึ้น การเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากร และการเพิ่มขึ้นของกลุ่มผู้บริโภคที่มีรายได้ปานกลางที่ปัจจุบันมีสัดส่วนร้อยละ 13 ของประชากรทั้งหมด และคาดว่าจะเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 26 ภายในปี 2569 นอกจากนี้ ข้อตกลงการค้าทวิภาคีและพหุภาคีจะช่วยกระตุ้นการลงทุนจากต่างประเทศ ซึ่งช่วยสนับสนุนภาครวมของตลาดผู้บริโภคในประเทศเวียดนามในอนาคต

กลุ่มผู้ประกอบการค้าปลีกในประเทศเวียดนามที่จำหน่ายสินค้าในลักษณะเดียวกันกับกลุ่มบริษัท ได้แก่

- ไฮเปอร์มาร์เก็ต / ซูเปอร์มาร์เก็ต / ร้านสะดวกซื้อ: Saigon Co.op, VinGroup, Lotte Group, Masan Group
- ธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์: MobileWorld JSC, FPT, Media Mart
- Retail Plaza: AEON Mall, VinGroup, Saigon Co.op

กลุ่มบริษัท มีแผนที่จะใช้ประโยชน์จากธุรกิจบิ๊กซี / GO! ซึ่งเป็นผู้ประกอบการ

ไฮเปอร์มาร์เก็ตชั้นนำในประเทศเวียดนามเป็นช่องทางในการเร่งการเติบโตทางธุรกิจ ในเวียดนาม ธุรกิจพลาซ่าของบิ๊กซี / GO! เวียดนาม ประกอบด้วยไฮเปอร์มาร์เก็ตบิ๊กซี / GO! ซึ่งเป็นร้านค้าหลักและมีธุรกิจให้เข้าพื้นที่แก่บุคคลภายนอกและแบรนด์ค้าปลีกของกลุ่มบริษัท โดยกลุ่มบริษัท มีแผนที่จะนำแนวคิดดังกล่าวไปใช้กับสาขาต่าง ๆ ของบิ๊กซี โก (go!) ซูเปอร์มาร์เก็ต ซึ่งตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ชนบท รวมทั้งจะปรับสินค้าที่จำหน่าย ให้เหมาะสมกับผู้บริโภคในเขตพื้นที่ชนบท และกลุ่มบริษัท จะขยายธุรกิจเจริญคิม ซึ่งเป็นร้านขายอิเล็กทรอนิกส์สินค้าเฉพาะทาง ในรูปแบบร้านเดี่ยว (Standalone) และร้านค้าภายในร้าน (Shop-in-Shop) โดยจะตั้งอยู่ในสาขาต่าง ๆ ของบิ๊กซี / GO! เวียดนามด้วย กลุ่มบริษัท เชื่อว่ารูปแบบไฮเปอร์มาร์เก็ตและซูเปอร์มาร์เก็ตที่ผสมผสานกับพลาซ่าดังกล่าวจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการขับเคลื่อนการเติบโต

กลุ่มบริษัท เชื่อว่าผู้บริโภคในประเทศเวียดนามต้องการประสบการณ์ในการเลือกซื้อสินค้าที่มีระดับและเฉพาะทางเพิ่มมากขึ้นตามระดับรายได้ที่สูงขึ้น และเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นดังกล่าวตลอดจนเพิ่มตัวเลือกสินค้าที่จำหน่ายให้หลากหลายมากขึ้น กลุ่มบริษัท ได้คิดค้นรูปแบบสำหรับร้านค้าใหม่ เช่น LookKool ซึ่งเป็นร้านค้าแนวไลฟ์สไตล์ HomeMart ซึ่งเป็นร้านจำหน่ายเครื่องใช้ภายในบ้านแบบดีไอวาย (DIY) Food City พุดคอร์ค จำหน่ายอาหารนานาชาติในราคาคู่มือ Kubo สนามเด็กเล่นที่จะขยายสาขาไปตามศูนย์การค้า กลุ่มบริษัท จะอาศัยความสำเร็จของธุรกิจบิ๊กซี / GO! เวียดนาม เป็นช่องทางในการนำเสนอแบรนด์ค้าปลีกเฉพาะทางที่สร้างสรรคขึ้นมาใหม่ในรูปแบบที่คล้ายกับการที่กลุ่มบริษัทตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในความชื่นชอบของผู้บริโภคในประเทศไทย

## (3) ภาพรวมอุตสาหกรรมค้าปลีกในประเทศอิตาลี

สถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ และสังคมหลายอย่างในประเทศอิตาลี โดยในปี 2563 คาดการณ์ว่าผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) ของประเทศอิตาลี เติบโตในระดับติดลบ นอกจากนี้ การบริโภคยังชะลอตัวลงในทุกภาคส่วน โดยเฉพาะธุรกิจค้าปลีกที่ได้รับผลกระทบ 2 ประการ ได้แก่ การลดลงของนักท่องเที่ยวตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2563 และการจำกัดการเดินทางท่องเที่ยวในประเทศ เนื่องจากรัฐบาลได้บังคับใช้มาตรการต่าง ๆ เพื่อจำกัดการเดินทางและควบคุมการแพร่ระบาดของ COVID-19

กลุ่มบริษัท เป็นผู้นำในการประกอบธุรกิจห้างสรรพสินค้าในประเทศอิตาลีภายใต้แบรนด์รีนาเซนเตซึ่งมีจำนวน 9 สาขาใน 8 เมืองทั่วประเทศอิตาลี ห้างสรรพสินค้าแฟล็กชิปส์ที่ตั้งอยู่ในเมืองมิลานและกรุงโรมเป็นหนึ่งในแหล่งเลือกซื้อสินค้าชั้นนำในทวีปยุโรป กลุ่มบริษัท มุ่งเน้นการมอบประสบการณ์ในการเลือกซื้อสินค้าในร้านค้าที่เหนือกว่าแก่ลูกค้าด้วยการปรับปรุงและตกแต่งร้านค้าอยู่เสมอ ซึ่งจะดึงดูดแบรนด์สินค้าที่มีชื่อเสียงด้วย นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท ยังมุ่งเน้นพัฒนาต่อแพลตฟอร์ม Omnichannel ให้เป็นกลยุทธ์ที่ขับเคลื่อนการเติบโตทางธุรกิจ โดยให้บริการผ่านเว็บไซต์ E-commerce เดิมรูปแบบของรีนาเซนเต คือ [www.rinascente.it](http://www.rinascente.it) และบริการ Rinascente ON DEMAND นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท ยังได้เน้นการเพิ่มฐานลูกค้าภายในประเทศให้มากยิ่งขึ้น เพื่อลดผลกระทบจากลูกค้ากลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีจำนวนน้อยลงจากการจำกัดการเดินทางของนักท่องเที่ยวในประเทศและนักท่องเที่ยวต่างชาติ

## 1.2.4 การจัดหาสินค้าสินค้าคงเหลือ และการกระจายสินค้า

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 กลุ่มบริษัท มีเครือข่ายซัพพลายเออร์มากกว่า 15,000 ราย ซึ่งซัพพลายเออร์ 20 รายแรกของกลุ่มบริษัท จัดหาสินค้าให้แก่ทั้ง 3 กลุ่มธุรกิจของกลุ่มบริษัท ซึ่งทำให้สินค้ามีความหลากหลายเพียงพอและเป็นการลดความเสี่ยงจากการกระจุกตัวในการจัดหาสินค้า ทั้งนี้ สำหรับงวดปีสิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ไม่มีซัพพลายเออร์รายใดที่จำหน่ายสินค้าให้กลุ่มบริษัท คิดเป็นสัดส่วนเกินร้อยละ 10 ของมูลค่ายอดขายรวมของกลุ่มบริษัท ทั้งนี้ กลุ่มบริษัท เชื่อว่ากลุ่มบริษัท มีความสัมพันธ์ที่ดีและมั่นคงกับซัพพลายเออร์เนื่องจากกลุ่มบริษัท ให้ความสำคัญกับซัพพลายเออร์ทุกรายและกลุ่มบริษัท เชื่อว่ากลุ่มบริษัท เป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่เชื่อถือได้ มีความยุติธรรม และมีเหตุผล ทำให้ความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ส่วนใหญ่ของกลุ่มบริษัท มีระยะเวลายาวนานกว่า 15 ปี

### (1) การคัดเลือกและความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์

กลุ่มบริษัท เข้มงวดกับการคัดเลือกซัพพลายเออร์ และปกติกลุ่มบริษัท มักได้รับข้อเสนอจากซัพพลายเออร์และแบรนด์ต่าง ๆ เกินกว่าความต้องการของกลุ่มบริษัท ในการคัดเลือกซัพพลายเออร์ กลุ่มบริษัท จะพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ อย่างถี่ถ้วน เช่น คุณภาพ ความน่าเชื่อถือ และปริมาณการขายสินค้า ตลอดจนปัจจัยเสริมอื่น ๆ ซึ่งรวมถึงการพิจารณาว่าแบรนด์ดังกล่าวเหมาะกับรสนิยมและอยู่ในระดับราคาของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของกลุ่มบริษัท หรือไม่การพิจารณาสถานะ

ทางการเงินและวิธีการดำเนินงานของซัพพลายเออร์ดังกล่าว และการสนับสนุนสินค้าโอท็อปและธุรกิจเอสเอ็มอีก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่กลุ่มบริษัท ใช้ในการพิจารณาซัพพลายเออร์ โดยกลุ่มบริษัท มักจะได้รับการประสานการใช้สินค้าโอท็อปทดแทนสำหรับการซื้อสินค้าจากซัพพลายเออร์ภายใต้เงื่อนไขและข้อกำหนดที่เป็นมาตรฐาน นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท ยังกำหนดให้ซัพพลายเออร์ส่วนใหญ่ปฏิบัติตามข้อตกลงมาตรฐานในการซื้อ-ขายสินค้าของกลุ่มบริษัท โดยกลุ่มบริษัท คาดหวังว่าซัพพลายเออร์ผู้จัดหาสินค้าจะเข้าใจแนวทางในการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัท และมีความมุ่งมั่นที่จะเติบโตไปพร้อมกับกลุ่มบริษัท ทั้งนี้ กลุ่มบริษัท จะบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ในระดับหน่วยธุรกิจ และเนื่องจากธุรกิจของกลุ่มบริษัท มีขนาดใหญ่ ทำให้กลุ่มบริษัท มีอำนาจต่อรองกับซัพพลายเออร์ เช่น ในกรณีที่สินค้าประเภทเดียวกันวางขายในร้านค้าของสองหน่วยธุรกิจขึ้นไป กลุ่มบริษัท จะเจรจาให้ได้ราคาข้อตกลง และเงื่อนไขในการซื้อสินค้าที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มบริษัท ให้ดียิ่งขึ้น เป็นต้น

ซัพพลายเออร์ทุกรายที่จัดหาสินค้าในกลุ่มผู้ค้า จะต้องปฏิบัติตามมาตรฐานที่กลุ่มบริษัท กำหนดในเรื่องต้นทุน การกำหนดคุณภาพ และคุณลักษณะของสินค้าแผนการตลาด กำลังการผลิต การเติมสินค้า และการจัดส่งสินค้า อีกทั้ง ต้องปฏิบัติตามแนวปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม ตลอดจนมาตรฐานความปลอดภัยอาหารของกลุ่มบริษัท และตามที่กฎหมายหรือกฎเกณฑ์กำหนด นอกจากนี้ ซัพพลายเออร์ทุกรายของกลุ่มบริษัท จะต้องรับผิดชอบต่อลูกค้าโดยตรงในบางกรณีโดยเป็นไปตามเงื่อนไขที่กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภคกำหนด

### (2) รูปแบบในการขาย

กลุ่มบริษัท ทำธุรกิจร่วมกับซัพพลายเออร์ที่จำหน่ายสินค้าแบบชื่อขาดหรือแบบฝากขาย อย่างไรก็ตามหนึ่ง ตลอดจนซัพพลายเออร์บางรายที่จำหน่ายสินค้าทั้งสองแบบสำหรับการจำหน่ายสินค้าแบบชื่อขาด กลุ่มบริษัท มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการส่วนผสมของสินค้า (Merchandise Mix) ที่จำหน่ายและสินค้าคงเหลือทั้งหมดและกลุ่มบริษัท เป็นผู้กำหนดราคายกเลิกตลอดจนทำการวิจัยเกี่ยวกับราคาลดของสินค้าเพื่อให้มั่นใจได้ว่าราคาสินค้าที่จำหน่ายเป็นราคาที่แข่งขันได้ สำหรับการจำหน่ายสินค้าแบบฝากขายนั้น กลุ่มบริษัท และซัพพลายเออร์จะต้องเจรจากันในหลายส่วน เช่น ส่วนผสมของสินค้า (Merchandise Mix) ราคายกเลิก และการทำรายการส่งเสริมการขาย ทั้งนี้ กลุ่มบริษัท อาจทำรายการส่งเสริมการขาย ซึ่งรวมถึงการให้ส่วนลดจากราคายกเลิก สำหรับทั้งสินค้าชื่อขาดและสินค้าฝากขาย โดยส่วนลดดังกล่าวจะกระทบต่ออัตรากำไรที่กลุ่มบริษัท จะได้รับจากสินค้านั้น ๆ

การเลือกระหว่างการจำหน่ายสินค้าแบบชื่อขาดหรือแบบฝากขายนั้น ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยซึ่งแตกต่างกันไปตามกลุ่มธุรกิจ สำหรับการจำหน่ายสินค้าแบบชื่อขาด กลุ่มบริษัท เป็นผู้จัดหาและจำหน่ายสินค้าเองโดยตรง ซึ่งได้แก่สินค้าภายใต้แบรนด์ของบุคคลภายนอกและสินค้า Private Label ที่มีวางจำหน่ายแต่ในร้านค้าของกลุ่มบริษัท เท่านั้น โดยสินค้าชื่อขาดมักเป็นสินค้าตามความจำเป็นที่มีการซื้อซ้ำ มีราคาที่สามารถแข่งขันได้ มีอายุการเก็บรักษาที่ยาว และมีอัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือสูง นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท อาจใช้การจำหน่ายสินค้าแบบชื่อขาดสำหรับบางแบรนด์

ชั้นนำหากมีการกำหนดไว้ในสัญญาที่กลุ่มบริษัท ทำกับแบรนด์ดังกล่าว และเพื่อให้มั่นใจได้ว่ากลุ่มบริษัท จะมีสินค้าคงเหลือบางแบรนด์ที่เพียงพอในบางกรณี ทั้งนี้ กลุ่มบริษัท ใช้การจำหน่ายสินค้าแบบชื่อขาดสำหรับแบรนด์สินค้า Private Label และมักทำกำไรจากขายสินค้า Private Label ได้ในอัตราที่สูงกว่าการขายสินค้าภายใต้แบรนด์ของบุคคลภายนอก อย่างไรก็ตาม กลุ่มบริษัท บันทึกมูลค่าของสินค้าชื่อขาดในรายการสินค้าคงเหลือในงบดุล ดังนั้น กลุ่มบริษัท จึงอาจเผชิญกับความเสี่ยงกรณีสินค้าล้าสมัย ซึ่งกลุ่มบริษัท สามารถลดความเสี่ยงได้โดยการการมอบส่วนลดหรือจัดกิจกรรมทางการตลาดเพิ่มเติม

กลุ่มบริษัท ใช้การจำหน่ายสินค้าแบบฝากขายสำหรับสินค้าตามเทศกาลที่มีอัตราการหมุนเวียนสูง ซึ่งกลุ่มบริษัท ต้องเก็บสินค้าคงเหลือจำนวนมากและต้องใช้ในการให้บริการลูกค้ามากกว่าปกติในการขาย ทั้งนี้ โดยทั่วไปซัพพลายเออร์ที่จำหน่ายสินค้าแบบฝากขายมักมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการสินค้าที่จำหน่าย สินค้าคงเหลือ และพนักงานขายของตนเอง ตลอดจนการออกแบบและตกแต่งพื้นที่ขายสินค้าในร้านค้า (ทั้งร้านค้าปกติและร้านค้าทางออนไลน์) ด้วยค่าใช้จ่ายของตนภายใต้นโยบายเรื่องการตกแต่งพื้นที่ขายที่กลุ่มบริษัท กำหนด นอกจากนี้ ซัพพลายเออร์ที่จำหน่ายสินค้าแบบฝากขายยังต้องรับผิดชอบในการซ่อมแซมและบำรุงรักษาพื้นที่ขายสินค้าของตนเอง อนึ่ง การที่กลุ่มบริษัท จะสามารถใช้การจำหน่ายสินค้าแบบฝากขายเพื่อเพิ่มส่วนผสมของสินค้า (Merchandise Mix) ที่หลากหลายและบริหารจัดการสินค้าคงเหลืออย่างมีประสิทธิภาพได้นั้นขึ้นอยู่กับศักยภาพในการขายสินค้าในแต่ละพื้นที่และความสามารถของกลุ่มบริษัท ในการเจรจาต่อรองกับซัพพลายเออร์

อนึ่ง กลุ่มบริษัท จะไม่บันทึกมูลค่าของสินค้า ฝากขายในรายการสินค้าคงเหลือในงบดุล ดังนั้น กลุ่มบริษัท จึงไม่ต้องเผชิญกับความเสี่ยงกรณีสินค้าล้าสมัยสำหรับสินค้า ฝากขาย ในขณะที่การจำหน่ายสินค้าแบบ ซื้อมาจะทำให้กลุ่มบริษัท มีอิสระในการเลือก สินค้าที่นำมาจำหน่าย

### (3) การขนส่งและการกระจายสินค้า

กลุ่มบริษัท บริหารจัดการการขนส่งและกระจายสินค้าในเครือข่ายปลีกของกลุ่มบริษัท โดยมีศูนย์ขนส่งและกระจายสินค้าจำนวน 13 แห่งในประเทศไทย 12 แห่งในประเทศ เวียดนาม และ 1 แห่งในประเทศอิตาลี ซึ่งมีพื้นที่รวมประมาณ 300,000 ตร.ม. 52,000 ตร.ม. และ 35,000 ตร.ม. ตามลำดับ

ในปี 2563 กลุ่มบริษัท ได้เปิดศูนย์กระจายสินค้า Omnichannel Distribution Center ระดับเวิลด์คลาสที่ทันสมัยในประเทศไทย โดยมี

พื้นที่กว่า 75,000 ตารางเมตร และมีระบบจัดเก็บสินค้าหลากหลายรูปแบบ เพื่อรองรับเทรนด์ด้านซัพพลายเชน และการเติบโตอย่างรวดเร็วของช่องทาง Omnichannel ซึ่งเป็นกลยุทธ์สำคัญของกลุ่มบริษัท โดย ศูนย์กระจายสินค้าแห่งนี้ จะเป็นคลังสินค้ากลุ่ม Non-Food จากทุกหน่วยธุรกิจของกลุ่มบริษัท อาทิ ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน ซูเปอร์สปอร์ต เพาเวอร์บาย และ CMG พร้อมตอบรับกับทุกช่องทางการขาย ทั้งส่วน Physical Platform และ Digital Platform อีกทั้งยังตั้งอยู่บนทำเลยุทธศาสตร์ด้านโลจิสติกส์ ย่านบางพลี ทำให้สะดวกต่อการกระจายสินค้าไปยังกรุงเทพฯ และทั่วประเทศ อันจะเป็นกำลังสำคัญที่ช่วยเสริมให้กลุ่มบริษัท บรรลุเป้าหมายในการจัดส่งสินค้าได้รวดเร็ว สร้างความพึงพอใจ และประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าในการช้อปปิ้งทุกช่องทาง



ทั้งนี้ ศูนย์กระจายสินค้าจะจัดการสินค้าคงเหลือหลากหลายประเภทด้วยวิธีการจัดการที่แตกต่างไปตามประเภทของสินค้า ตั้งแต่สินค้าที่นำเข้าจากต่างประเทศโดยตรงจนถึงสินค้าที่จัดหาจากในพื้นที่ท้องถิ่นนอกจากนี้กลุ่มบริษัทจะแยกศูนย์กระจายสินค้าตามประเภทธุรกิจโดยหน่วยธุรกิจหรือแบรนด์ค้าปลีกที่มีสินค้าคล้ายคลึงจะใช้สอยพื้นที่ร่วมกัน

ตารางด้านล่างแสดงถึงภาพรวมของเครือข่ายศูนย์กระจายสินค้าของกลุ่มบริษัท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563

กลุ่มศูนย์กระจายสินค้า	หน่วยธุรกิจ	ขนาดพื้นที่ประมาณ (ตร.ม.)	รายละเอียด
กลุ่ม 1	ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน ซูเปอร์สปอร์ต	86,000	คลังสินค้านำเข้า สินค้าผลิตภายในประเทศและท่าเปลี่ยนถ่ายสินค้า
กลุ่ม 2	Central Marketing Group	12,000	คลังสินค้าเดี่ยว
กลุ่ม 3	โกวส์ดู บ้าน แอนด์ บียอนด์	86,000	คลังสินค้าเดี่ยว
กลุ่ม 4	เพาเวอร์บาย	36,000	คลังสินค้าเดี่ยว
กลุ่ม 5	Central Food Retail แฟมิลีมาร์ก	80,000	ศูนย์กระจายสินค้าที่ไม่ใช่สินค้าอาหารสดจำนวน 4 แห่ง ศูนย์กระจายสินค้าอาหารสดจำนวน 3 แห่ง และ ศูนย์กระจายสินค้าที่มีห้องเก็บความเย็นจำนวน 1 แห่ง
กลุ่ม 6	บิกซี / GO! เจริญคิม ลานซี มาร์ก	52,000	ศูนย์กระจายสินค้าจำนวน 12 แห่ง
กลุ่ม 7	รีนาเซนเต	35,000	คลังสินค้าเดี่ยว

สำหรับร้านค้าส่วนใหญ่ของกลุ่มบริษัท จะมี การขนส่งสินค้าไปยังร้านค้าทุกวันโดยขึ้นอยู่กับ ปริมาณการขายสินค้า โดยร้านค้าจะได้รับสินค้า ภายใน 1 ถึง 5 วันนับจากวันที่สั่งซื้อสินค้า อนึ่ง สำหรับระบบขนส่งและกระจายสินค้าของหน่วย ธุรกิจภายใต้กลุ่มผู้ดูแลจะมีกำหนดเวลาการขนส่ง สินค้าที่เร็วขึ้น โดยทั่วไปจะจัดส่งภายในเวลา 24 ชั่วโมง ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถจัดการสินค้า ที่หมุนเวียนเร็ว (High Turnover) สินค้า ในปริมาณมาก (Bulk Item) ตลอดจนสินค้า อาหารสดได้ นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท ว่าจ้าง บุคคลภายนอกสำหรับการบริหารจัดการ การขนส่งและศูนย์กระจายสินค้าที่ศูนย์กระจาย สินค้าบางแห่งเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการขนส่ง สินค้าจากแต่ละศูนย์กระจายสินค้าไปยัง เครือข่ายร้านค้าของกลุ่มบริษัท จะตรง ตามเวลา นอกจากนี้ ซัพพลายเออร์บางราย จะจัดส่งสินค้าให้แก่ร้านค้าของกลุ่มบริษัท โดยตรง ทั้งนี้ กลุ่มบริษัท เป็นผู้บริหารจัดการ ศูนย์กระจายสินค้าสำหรับห้างสรรพสินค้า เซ็นทรัล ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน ไทวัสดุ เพาเวอร์บาย และ CMG และศูนย์กระจายสินค้า อาหารสดสำหรับเซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล ในขณะที่ บุคคลภายนอกเป็นผู้บริหารจัดการศูนย์กระจาย สินค้าสำหรับแม็คโครและศูนย์กระจายสินค้า

ที่ไม่ใช่สินค้าอาหารสดสำหรับ เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล นอกจากนี้ทุกหน่วยธุรกิจว่าจ้างบุคคลภายนอก เพื่อให้บริการกระจายสินค้า (ยกเว้นไทวัสดุ และ CMG ซึ่งดำเนินการดังกล่าวเองในบางกรณี) ซึ่งทำให้เกิดความยืดหยุ่นมากขึ้นในการบริหาร จัดการตามความต้องการที่ผันผวนของ ผู้บริโภค อีกทั้ง การว่าจ้างบุคคลภายนอก ยังทำให้กลุ่มบริษัท มีความยืดหยุ่นในการ บริหารจัดการปริมาณความต้องการขนส่ง สินค้า โดยกลุ่มบริษัท ไม่ต้องลงทุนใน ยานพาหนะขนส่งที่อาจไม่ได้ใช้งาน

#### (4) การบริหารจัดการสินค้าคงเหลือ

การบริหารจัดการสินค้าคงเหลือของกลุ่ม บริษัท เริ่มตั้งแต่ก่อนที่จะสั่งซื้อสินค้าโดยกลุ่ม บริษัท จะทำวิจัยทางการตลาดอย่างละเอียด เกี่ยวกับสินค้าที่จะสั่งซื้อเพื่อประโยชน์ในการ ประเมินยอดขาย และกลุ่มบริษัท มักจะสั่งซื้อ สินค้าในปริมาณน้อยเพื่อให้มีความยืดหยุ่น ในการบริหารจัดการสินค้า ทั้งนี้ ระบบบริหาร จัดการสินค้าคงเหลือของกลุ่มบริษัท เป็น ระบบคอมพิวเตอร์ที่ใช้เพื่อควบคุมสินค้าคง เหลือสำหรับเครือข่ายร้านค้าทั้งหมดของกลุ่ม บริษัท ซึ่งทำให้กลุ่มบริษัท สามารถ

เก็บข้อมูลสินค้าคงเหลืออย่างเป็นระบบและ มั่นใจได้ว่าตัวเลขที่แสดงในงบการเงิน ถูกต้อง โดยจะจัดทำรายงานประจำวัน (แยกตามแต่ละร้านค้า) ซึ่งฝ่ายต่าง ๆ สามารถ เข้าถึงได้ เช่น ฝ่ายบริหารระดับสูง (สำหรับ ส่วนงานด้านบัญชี) ฝ่ายจัดการร้านค้า (สำหรับส่วนงานด้านการดำเนินงานของ ร้านค้า) และฝ่ายจัดซื้อสินค้า เป็นต้น นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท มีบุคลากรประจำร้านค้าซึ่งทำหน้าที่เฝ้าดูระดับสินค้าคงเหลือและสินค้าที่ จำหน่ายออกได้ช้า โดยกลุ่มบริษัท จะลดราคา สินค้าดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจำหน่าย สินค้าเก่าออกไป

กลุ่มบริษัท จะควบคุมสินค้าที่จำหน่ายออก ได้ช้าทั้งในร้านค้าและในระบบของกลุ่มบริษัท และดำเนินการตามที่จำเป็นโดยการเคลื่อนย้าย หรือลดราคา ทั้งนี้ ทุกร้านค้าของกลุ่มบริษัท ภายใต้กลุ่มผู้ดูแลจะตรวจจำนวนสินค้าคงเหลือ ทุกวันโดยการตรวจสอบบัญชีและปรับปรุง รายการที่คลาดเคลื่อน นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท จะนับสินค้าคงเหลือโดยเฉลี่ย 3 ครั้งต่อปี และ หากมีการคาดเคลื่อนก็จะปรับปรุงงบการเงิน ต่อไป

### 1.2.5 การบริหารจัดการและการดำเนินงาน

กลุ่มบริษัท เชื่อว่าปัจจัยต่าง ๆ ในแต่ละพื้นที่ และความคุ้นเคยกับชุมชนในพื้นที่เป็นสิ่งสำคัญ ในการขับเคลื่อนความสำเร็จในธุรกิจค้าปลีก ของกลุ่มบริษัท ดังนั้น กลุ่มบริษัท จึง พยายามที่จะกำหนดให้อำนาจการจัดการอยู่ที่ แต่ละหน่วยธุรกิจและร้านค้าในแต่ละพื้นที่ แทนที่จะรวมศูนย์อำนาจการบริหารจัดการ ของกลุ่มบริษัท ไว้ที่ระดับกลุ่ม ด้วยเหตุนี้ หน่วยธุรกิจของกลุ่มบริษัท จึงมีหน้าที่ รับผิดชอบในการดำเนินงานหลักบางประการ ในขณะที่ฝ่ายบริหารจัดการส่วนกลางมีหน้าที่ รับผิดชอบในการดำเนินงานด้านอื่น ๆ

#### (1) การบริหารจัดการกลุ่มธุรกิจ

สำนักงานใหญ่ของกลุ่มบริษัท ตั้งอยู่ใน กรุงเทพมหานคร ทั้งนี้ ถึงแม้ว่ากลุ่มบริษัท จะพยายามกระจายอำนาจในการตัดสินใจลงไป ในระดับพื้นที่ แต่กลุ่มบริษัท ยังเชื่อว่าการ รวมหน่วยธุรกิจของกลุ่มบริษัท ไว้ภายใต้ กลุ่มธุรกิจเดียวกันนั้น ทำให้กลุ่มบริษัท ได้รับ ประโยชน์จากการฝึกกำลังในหลายๆด้านทั้งนี้ ตารางด้านล่างนี้แสดงถึงการดำเนินงานหลักๆ ในระดับกลุ่มธุรกิจ



หน้าที่	คำอธิบาย
การขนส่งสินค้า	กลุ่มบริษัทฯ ใช้ศูนย์ขนส่งสินค้าที่ควบคุมโดยส่วนกลางสำหรับสินค้าในกลุ่มแฟชั่นเท่านั้น โดยหน่วยธุรกิจภายใต้กลุ่มอื่น ๆ จะบริหารจัดการการขนส่งสินค้าด้วยตนเอง อย่างไรก็ตาม กลุ่มบริษัทฯ พยายามที่จะประสานงานกันระหว่างกลุ่มธุรกิจเพื่อรวบรวมการขนส่งสินค้าก่อนที่จะมีการกระจายสินค้าเพื่อลดต้นทุน
คลังสินค้าและการจัดหาสินค้า	กลุ่มบริษัทฯ รวมอำนาจในการซื้อของหน่วยธุรกิจแต่ละหน่วยเข้าไว้ด้วยกัน ทำให้กลุ่มบริษัทฯ มีจุดยืนที่แข็งแกร่งในการเจรจาต่อรองกับซัพพลายเออร์เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มอัตรากำไร
ผู้มีความเชี่ยวชาญในการบริหาร (Managerial Talent)	กลุ่มบริษัทฯ สามารถแบ่งปันบุคคลสำคัญที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารของแต่ละหน่วยธุรกิจ และสามารถมอบหมายให้บุคคลนั้น ๆ ไปปฏิบัติงานในหน่วยธุรกิจอื่นได้
การให้บริการสนับสนุนการปฏิบัติงาน (Back-Office Services)	หน่วยธุรกิจแต่ละหน่วยของกลุ่มบริษัทฯ ใช้บริการสนับสนุนการปฏิบัติงานร่วมกันจาก HCDS เช่น การบริการด้านการบริหารจัดการต่างๆ การบริการด้านการเงินและบัญชี การบริการด้านกฎหมาย การบริการด้านทรัพยากรบุคคล และบริการอื่น ๆ เพื่อก่อให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale) <sup>(1)</sup>
เทคโนโลยีสารสนเทศ	หน่วยธุรกิจแต่ละหน่วยของกลุ่มบริษัทฯ ใช้แพลตฟอร์มทางเทคโนโลยีร่วมกัน เช่น แพลตฟอร์ม Omnichannel และใช้พนักงานที่เชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศร่วมกัน <sup>(2)</sup>
การลงทุนและแหล่งเงินทุน	กลุ่มบริษัทฯ สามารถบริหารเงินลงทุนของแต่ละหน่วยธุรกิจร่วมกันได้เนื่องจากมีแหล่งเงินทุนเดียวกัน ในการลงทุนขยายร้านค้าและสร้างธุรกิจใหม่

<sup>(1)</sup> กลุ่มบริษัทฯ ได้รับบริการทางธุรกิจบางส่วนดังกล่าวตามสัญญาบริการทางธุรกิจ (Corporate Service Agreements) โปรดพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อ “ลักษณะการประกอบธุรกิจ – การรับบริการทางธุรกิจ”

<sup>(2)</sup> กลุ่มบริษัทฯ ได้รับบริการในระดับกลุ่มธุรกิจจาก RIS สำหรับงานโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามสัญญาบริการร่วม (Shared Service Agreement) ในขณะที่บริการแพลตฟอร์ม Omnichannel อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของกลุ่มบริษัทฯ

## (2) การบริหารจัดการหน่วยธุรกิจ

การบริหารจัดการธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ แบ่งออกเป็นหน่วยธุรกิจต่าง ๆ โดยหน่วยธุรกิจแต่ละหน่วยของกลุ่มบริษัทฯ จะรับผิดชอบแบรนด์ค้าปลีก 1 แบรนด์หรือมากกว่านั้น ทั้งนี้ หน่วยธุรกิจในประเทศไทย ประเทศเวียดนาม และประเทศอินเดีย อยู่ภายใต้ฝ่ายบริหารจัดการส่วนกลางซึ่งตั้งอยู่ที่กรุงเทพมหานคร เมืองไฮจิมีนห์ซิตี้ และเมืองมีลาน ตามลำดับ โดยฝ่ายบริหารจัดการมีหน้าที่รับผิดชอบในการจำหน่ายสินค้ากลยุทธ์ทางการตลาดและการสร้างแบรนด์ การใช้พื้นที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (โดยพิจารณาเลือกจากรูปแบบ

ร้านค้า ชื่อร้าน และแบรนด์ในเครือข่ายค้าปลีกของกลุ่มบริษัทฯ) การขายและเทคนิคในการขาย ความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ ทั้งนี้ หน่วยธุรกิจแต่ละหน่วยเป็นผู้บริหารจัดการระบบจำหน่ายสินค้า ซึ่งจะเชื่อมต่อกับระบบจัดการสินค้าคงเหลือ ระบบขายทางหน้าร้าน (POS) และระบบบัญชีของร้านค้าทั้งหมดในหน่วยธุรกิจนั้น ๆ ตลอดจนทำหน้าที่จัดการเกี่ยวกับการขายสินค้า การออกใบเสร็จ และการส่งเสริมการขาย ทั้งนี้ สำหรับหน้าที่บางประการ เช่น การขนส่งสินค้า จะอยู่ภายใต้การบริหารจัดการร่วมกันของหน่วยธุรกิจหลายหน่วยเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

จากการอยู่ภายใต้เครือข่ายเดียวกัน และเพื่อให้สอดคล้องกับความมุ่งมั่นของกลุ่มบริษัทฯ ที่จะให้ความสำคัญกับลูกค้าในแต่ละพื้นที่มากขึ้น กลุ่มบริษัทฯ จึงได้เริ่มสนับสนุนให้ฝ่ายบริหารระดับท้องถิ่นในประเทศไทยมีส่วนร่วมในการให้ความเห็นและการตัดสินใจทางธุรกิจในระดับท้องถิ่น นอกจากนี้ ถึงแม้ว่าเทคโนโลยีและกระบวนการต่าง ๆ บางส่วนจะอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารจัดการส่วนกลางก็ตาม แต่หน่วยธุรกิจในแต่ละหน่วยยังคงมีหน้าที่รับผิดชอบในการออกแบบเว็บไซต์และแอปพลิเคชันของตนเอง

## (3) การบริหารจัดการร้านค้าในแต่ละพื้นที่

ร้านค้าแต่ละร้านของกลุ่มบริษัทฯ มีผู้จัดการประจำร้านค้าเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานของร้านค้า การบริหารจัดการพนักงานขายและลูกค้าอื่นของร้านค้า และการบริหารจัดการลูกค้าของซัพพลายเออร์จัดหาสินค้าฝากขาย ซึ่งปฏิบัติหน้าที่อยู่ที่ร้านค้า นอกจากนี้ ร้านค้าแต่ละร้านยังบริหารจัดการสินค้าคงเหลือในร้านค้าด้วยตนเอง ทั้งนี้ กลุ่มบริษัทฯ สามารถตอบสนองต่อรสนิยมและความต้องการของลูกค้าในแต่ละพื้นที่ได้โดยการกำหนดให้ร้านค้าแต่ละร้านมีอำนาจในการตัดสินใจในการบริหารจัดการมากขึ้น

#### (4) เทคโนโลยีสารสนเทศ

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ของกลุ่มบริษัท มีส่วนช่วยในการดำเนินงานต่าง ๆ ของกลุ่มบริษัท เช่น Omnichannel การขายสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ การวิเคราะห์ข้อมูล การจำหน่ายสินค้า การควบคุมสินค้าคงเหลือ การรักษาความปลอดภัย การควบคุมเงินสด การบริหารจัดการทางการเงิน การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการดำเนินงานทางธุรกิจที่สำคัญอื่น ๆ ซึ่งครอบคลุมธุรกิจทั้งหมดของกลุ่มบริษัท

กลุ่มบริษัท ให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) และการคุ้มครองข้อมูลของลูกค้าเป็นอันดับแรก โดยกลุ่มบริษัท เชื่อว่าโครงสร้างพื้นฐานของระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ของกลุ่มบริษัท มีความเพียงพอสำหรับวัตถุประสงค์ดังกล่าว นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ว่าจ้างที่ปรึกษา ซึ่งเป็นบุคคลภายนอกให้ดูแลระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ ทั้งสำหรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทฯ โดยที่ปรึกษาดังกล่าวจะจัดเตรียมและนำส่งรายงานเป็นรายเดือน นอกจากนี้ หน่วยธุรกิจส่วนใหญ่ของบริษัทฯ มีแผนและระบบบริหารความต่อเนื่องในระดับร้านค้าของตน และระบบขายทางหน้าร้าน (POS) ของบริษัทฯ มีโครงสร้างหลายชั้น ซึ่งทำให้การขายสินค้าในร้านค้าของกลุ่มบริษัท มีการรักษาความปลอดภัยที่เหมาะสมและมีการควบคุมด้านการปฏิบัติการเพื่อป้องกันการฉ้อโกงและการขโมยข้อมูลส่วนบุคคล

ระบบธุรกิจอัจฉริยะ (Business Intelligence System) ของกลุ่มบริษัท เป็นระบบเก็บข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ซึ่งบริหารจัดการข้อมูลของทุกหน่วยธุรกิจแบบรวมกลุ่มโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการวิเคราะห์ยอดขาย การตรวจติดตามสินค้าคงเหลือในร้านค้า การบัญชี การบริหารจัดการข้อมูลของลูกค้าแบบครบวงจร การจัดทำข้อเสนอที่ออกแบบสำหรับลูกค้าแต่ละรายโดยอัตโนมัติ และการวิเคราะห์ระบบโดยอัตโนมัติ เป็นต้น ทั้งนี้ ข้อมูลดังกล่าวในแต่ละร้านค้าและทางออนไลน์จะมีการโอนไปยังระบบวิเคราะห์ข้อมูลศูนย์กลางโดยอัตโนมัติ นอกจากนี้ ระบบธุรกิจอัจฉริยะยังสามารถจัดทำรายงานในหลากหลายรูปแบบซึ่งช่วยให้ผู้บริหารของกลุ่มบริษัท สามารถติดตามการดำเนินงานของร้านค้าได้ครอบคลุมทุกตลาดที่กลุ่มบริษัท ประกอบธุรกิจ อนึ่ง การวิเคราะห์ข้อมูลนี้ยังช่วยให้กลุ่มบริษัท สามารถตอบสนองต่อปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันถ่วงทีเพื่อให้กลุ่มบริษัท สามารถใช้มาตรการที่จำเป็นหรือกำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานโดยรวมของร้านค้าทั้งทางออนไลน์และในร้านค้าของกลุ่มบริษัท ได้

กลุ่มบริษัท ได้จัดหาซอฟต์แวร์จากบุคคลภายนอกและนำมาปรับใช้ให้เข้ากับลักษณะการให้บริการบนแพลตฟอร์ม Omnichannel สำหรับระบบทางออนไลน์ของกลุ่มบริษัท และระบบทางหน้าร้านของกลุ่มบริษัท นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท ยังได้ว่าจ้างพนักงานประจำที่มีความเชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของกลุ่มบริษัท เพื่อทำให้ระบบสามารถใช้งาน

ได้จริงและสร้างลักษณะเฉพาะแก่ระบบซึ่งตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ทั้งนี้ ตั้งแต่ปี 2560 กลุ่มบริษัท ได้รับพนักงานเข้าใหม่จำนวนกว่า 200 ราย เพื่อเป็นผู้นำในการเปิดตัวแพลตฟอร์ม Omnichannel ให้ครอบคลุมหน่วยธุรกิจของกลุ่มบริษัท

#### (5) การบริหารจัดการเงินสด

กลุ่มบริษัท รับชำระค่าสินค้าที่วางขายในร้านค้าของกลุ่มบริษัท ด้วยเงินสด บัตรเครดิต หรือสิ่งที่ใช้แทนเงินสดอื่น ๆ เช่น บัตรเดบิต E-Wallet บัตรกำนัล บัตรของขวัญ คู่มือร้านค้า รวมถึงกรณีขายเชื่อซึ่งในกรณีขายเชื่อกลุ่มบริษัท จะพิจารณาเครดิตของลูกค้าแต่ละคนและกำหนดเงื่อนไขที่เป็นมาตรฐานให้สอดคล้องกันด้วยเหตุนี้ มาตรการควบคุมเงินสดที่เข้มงวดจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัท ทั้งนี้ ร้านค้าส่วนใหญ่ของกลุ่มบริษัท จะนำเงินสดที่ได้รับมาทั้งหมดไปฝากไว้กับธนาคารเป็นรายวัน สำหรับร้านค้าบางสาขาที่ไม่มีการเก็บเงินสดไปฝากธนาคารในบางวัน เงินสดของร้านค้าเหล่านี้จะถูกเก็บไว้ข้ามคืนภายในตู้บิรภัยในห้องมั่นคง (Strong Room) เพื่อรอการนำไปฝากธนาคารภายใน 1-3 วัน และแผนกเก็บเงินของแต่ละร้านจะทำการตรวจสอบข้อมูลการขายกับใบเสร็จบันทึกข้อมูลรับเงินสด บัตรเครดิต และสิ่งที่ใช้แทนเงินสดอื่น ๆ หรือแผนกบัญชีการเงินส่วนกลางจะตรวจสอบข้อมูลการขายกับใบเสร็จบันทึกข้อมูลรับเงินสด บัตรเครดิตและสิ่งที่ใช้แทนเงินสดอื่น ๆ อย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท ยังได้ทำกรรมธรรม์ประกันภัยคุ้มครองเงินสูญหาย

ในสถานที่ประกอบการและในระหว่างการขนส่ง และประกันภัยความซื่อสัตย์ของลูกค้า ซึ่งให้ความคุ้มครองครอบคลุมถึงพนักงานฝ่ายการเงิน ฝ่ายจัดการ และพนักงานเก็บเงิน

ในการบริหารจัดการเงินสดและสภาพคล่อง กลุ่มบริษัท ได้นำระบบ Cash Pooling มาใช้ ซึ่งเป็นระบบที่ดึงเงินสดจากหลายบัญชีธนาคารในหลากหลายสาขาตามสถานที่ตั้งของแต่ละหน่วยธุรกิจของกลุ่มบริษัท มายังบัญชีกลางของบริษัทใหญ่ของแต่ละหน่วยธุรกิจเพียงบัญชีเดียวในแต่ละวัน ทั้งนี้ เพื่อไม่ให้เกิดภาระเงินสดหรือเงินฝากธนาคารส่วนเกินมากเกินไปโดยไม่นำไปใช้ประโยชน์อันจะทำให้เสียโอกาสในการใช้สภาพคล่องไป และนำไปบริหารจัดการให้หน่วยธุรกิจที่ต้องการสภาพคล่อง เพื่อให้หน่วยธุรกิจต่าง ๆ ไม่เกิดปัญหาสภาพคล่องหรือก่อให้เกิดภาระดอกเบี้ยจ่ายจากการขาดสภาพคล่อง

#### (6) การควบคุมคุณภาพสินค้า

สินค้าทั้งหมดที่จำหน่ายในร้านค้าของกลุ่มบริษัท จะต้องได้รับการตรวจสอบ ณ เวลาที่ซัพพลายเออร์ส่งมอบสินค้า อนึ่ง กลุ่มบริษัท ใช้มาตรฐานเดียวกันนี้กับสินค้าฝากขายและสินค้าแบบซื้อขาดด้วย ในกรณีที่ผิดตรวจพบความชำรุดบกพร่อง กลุ่มบริษัท จะส่งสินค้าที่ชำรุดบกพร่องนั้นคืนไปยังซัพพลายเออร์เพื่อให้ซัพพลายเออร์ส่งสินค้าใหม่มาทดแทน ทั้งนี้ กลุ่มบริษัท จะไม่อนุญาตให้วางขายสินค้าที่ต้องได้รับอนุญาตจากหน่วยงานราชการ เช่น เครื่องสำอาง ในร้านค้าของกลุ่มบริษัท จนกว่า

สินค้าดังกล่าวจะได้รับการอนุญาตโดยถูกต้องแล้ว ภายใต้สัญญาจัดหาสินค้ามาตรฐาน ซัพพลายเออร์จะต้องรับผิดชอบในกรณีที่มีการเรียกร้องใด ๆ ซึ่งมีเหตุอันเนื่องมาจากคุณภาพของสินค้า นอกจากนี้ สัญญามาตรฐานดังกล่าวยังกำหนดให้สินค้าที่นำมาจำหน่ายในร้านค้าของกลุ่มบริษัทฯ จะต้องเป็นสินค้าที่ไม่ได้มีการลอกเลียนแบบเท่านั้น

ภายใต้สัญญาจัดหาสินค้ามาตรฐานที่กลุ่มบริษัทฯ ทำกับซัพพลายเออร์นั้น ซัพพลายเออร์มีหน้าที่ต้องรับประกันคุณภาพของสินค้า และซัพพลายเออร์จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในกรณีที่สินค้าที่ตนส่งมาจำหน่ายในร้านค้าของกลุ่มบริษัทฯ เป็นสินค้าที่ไม่ปลอดภัย อนึ่ง กลุ่มบริษัทฯ เชื่อว่าการที่กลุ่มบริษัทฯ มีนโยบายควบคุมการเลือกสรรซัพพลายเออร์สามารถลดความเสี่ยงที่เกิดจากปัญหาคุณภาพของสินค้าได้

## (7) การรับบริการทางธุรกิจ

กลุ่มบริษัทฯ ได้เข้าทำสัญญาบริการทางธุรกิจหลายประเภทกับ HCDS ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของกลุ่มบริษัทฯ โดย HCDS เป็นผู้ให้บริการทางธุรกิจต่าง ๆ เช่น การบริหารจัดการการเงินและบัญชี กฎหมาย ทรัพยากรบุคคล และบริการอื่น ๆ นอกจากนี้กลุ่มบริษัทฯ ยังได้เข้าทำสัญญากับ RIS สำหรับการให้บริการทางเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ ด้วย

## (8) แผนธุรกิจในระยะยาว

กลุ่มบริษัทฯ ยังคงตั้งเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ในระยะยาวที่จะเติบโตรายได้และกำไรอย่างยั่งยืนด้วยแพลตฟอร์ม Customer-Centric Omnichannel ที่มีรูปแบบและช่องทางที่หลากหลายทั้งในประเทศไทย ประเทศเวียดนาม และประเทศอิตาลี (Multi-Category Multi-Format และ Multi-Market) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว กลุ่มบริษัทฯ ได้กำหนดแนวทางการขยายธุรกิจ โดยการพัฒนาแพลตฟอร์ม Omnichannel เพื่อนำเสนอรูปแบบค้าปลีกที่แปลกใหม่พร้อมมอบประสบการณ์ที่หลากหลายและสะดวกสบายให้รองรับโจทย์ไลฟ์สไตล์ของลูกค้าทุกกลุ่มในประเทศไทยและต่อยอดไปยังธุรกิจต่างประเทศ

ทั้งนี้ กลุ่มบริษัทฯ มุ่งมั่นปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพในทุกหน่วยงาน ดำเนินการบริหารจัดการการเงินเพื่อรักษาสภาพคล่อง และเน้นการลงทุนขยายสาขา Strategic Growth Projects ทั้งในและนอกประเทศ เพื่อเติบโตตามเป้าหมายในอนาคตต่อไป เช่น การขยายสาขาไทวี่สด, โรบินสันไลฟ์สไตล์ เซ็นเตอร์ และ GO! เวียดนาม รวมถึงการพัฒนาร้านค้ารูปแบบใหม่ หรือแบรนด์ใหม่ ที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า

นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทฯ ได้ศึกษาโอกาสในการเข้าซื้อกิจการ (M&A) และธุรกิจที่มีศักยภาพในการเติบโตสูง เพื่อขยายช่องทางในการสร้างรายได้ใหม่และเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจสอดคล้องกับแผนการเติบโตตามเป้าหมายในอนาคตอย่างมั่นคงและยั่งยืน

## 1.2.6 ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

บริษัทฯ มีนโยบายการลงทุนและบริหารงานในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม โดยจะลงทุนในธุรกิจด้านการค้าปลีกสินค้าที่มีความเกี่ยวเนื่อง ใกล้เคียง หรือก่อให้เกิดประโยชน์และสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงและผลการดำเนินงานของบริษัทฯ นอกจากนี้ ในการกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมนั้น บริษัทฯ จะส่งตัวแทนของบริษัทฯ ซึ่งมีคุณสมบัติและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับธุรกิจที่บริษัทฯ เข้าลงทุนเข้าเป็นกรรมการในบริษัทย่อย และบริษัทร่วมของบริษัทดังกล่าว เพื่อกำกับดูแลการดำเนินงานบริษัทร่วมหรือบริษัทย่อยให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมและเกิดประโยชน์แก่บริษัทฯ ในภาพรวม

ทั้งนี้ ทรัพย์สินที่บริษัทฯ ใช้ในการประกอบธุรกิจหลัก คือ สิทธิบัตรสิทธิการใช้ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ ที่บริษัทฯ ถือครองกรรมสิทธิ์ โดยสิทธิบัตรดังกล่าวประกอบด้วยที่ดินอาคารและส่วนปรับปรุงอาคาร นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property) ซึ่งเป็นทรัพย์สินที่เกิดขึ้นมาจากการสร้างสรรค์ของบุคลากรภายในองค์กร โดยทรัพย์สินทางปัญญากลับบริษัทฯ ใช้ในการประกอบธุรกิจหลัก บริษัทฯ ได้เน้นไปที่เครื่องหมายการค้าและเครื่องหมายบริการ (Trademark / Service mark) เนื่องจากเครื่องหมายการค้าและเครื่องหมายบริการ เป็นสิ่งที่บ่งบอกตัวตนสร้างความรับรู้ ซึ่งทำให้ผู้บริโภคได้ทราบและ

มีความมั่นใจในสินค้าหรือบริการของบริษัทฯ เครื่องหมายการค้าและเครื่องหมายบริการจึงเป็นสิ่งที่แยกแยะหรือสร้างความแตกต่างระหว่างสินค้าหรือบริการของบริษัทกับผู้ประกอบการรายอื่น ดังนั้น ทรัพย์สินทางปัญญาโดยเฉพาะเครื่องหมายการค้าและเครื่องหมายบริการจึงนับว่าเป็นอีกปัจจัยในการขับเคลื่อนทั้งในแง่เศรษฐกิจ การลงทุนทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ ทั้งนี้ เนื่องจากนักลงทุนสามารถรับรู้ รับทราบได้จากท้องตลาดจริง จึงมีความมั่นใจที่จะลงทุนในสินค้าหรือบริการของบริษัทนั้น ทั้งนี้ โปรดพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อ “เอกสารแนบ 4 - ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ และรายละเอียดเกี่ยวกับรายการประเมินราคาทรัพย์สิน”

## 1.2.7 งานที่ยังไม่ได้ส่งมอบ

-ไม่มี-

## 1.2.8 ผลกระทบสิ่งแวดล้อม

การประกอบธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ อยู่ภายใต้กฎหมายและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมหลายฉบับ โปรดพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อ “ข้อมูลสำคัญอื่น - กฎหมายสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ”

## 1.3 โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัท

### 1.3.1 โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัท

กลุ่มเซ็นทรัลเริ่มกิจการขึ้นในปี 2490 โดย นายเตียง จิราธิวัตน์ (“คุณเตียง”) โดยเป็นร้านค้าปลีกแถวเล็ก ๆ ในกรุงเทพมหานคร ต่อมา ในปี 2499 นายสัมฤทธิ์ จิราธิวัตน์ (“คุณสัมฤทธิ์”) ซึ่งเป็นบุตรชายของคุณเตียง ได้ขยายธุรกิจการจำหน่ายสินค้าทั่วไปด้วยการก่อตั้งห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลสาขาแรกขึ้นในย่านวังบูรพา กรุงเทพมหานคร ทั้งคุณเตียงและคุณสัมฤทธิ์ซึ่งเป็นผู้ร่วมก่อตั้งกลุ่มเซ็นทรัลร่วมกันดำเนินธุรกิจโดยได้รับการสนับสนุนจากสมาชิกรายอื่นในครอบครัว ต่อมากลุ่มเซ็นทรัลได้ขยายกิจการโดยการบริหารงานของครอบครัวจิราธิวัตน์ประกอบกับการจ้างผู้บริหาร professional จากภายนอกเข้ามาบริหารงาน และต่อมาได้จัดโครงสร้างบริษัทเป็น holding company และนำบริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในเดือนกุมภาพันธ์ ปี 2563 โดยมีผู้ถือหุ้นหลักคือบริษัท ห้างเซ็นทรัล ดีพาคเมนท์สโตร จำกัด ถือหุ้นร้อยละ 35.06

บริษัทฯ เป็น holding company ซึ่งมีการลงทุนหลักในบริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

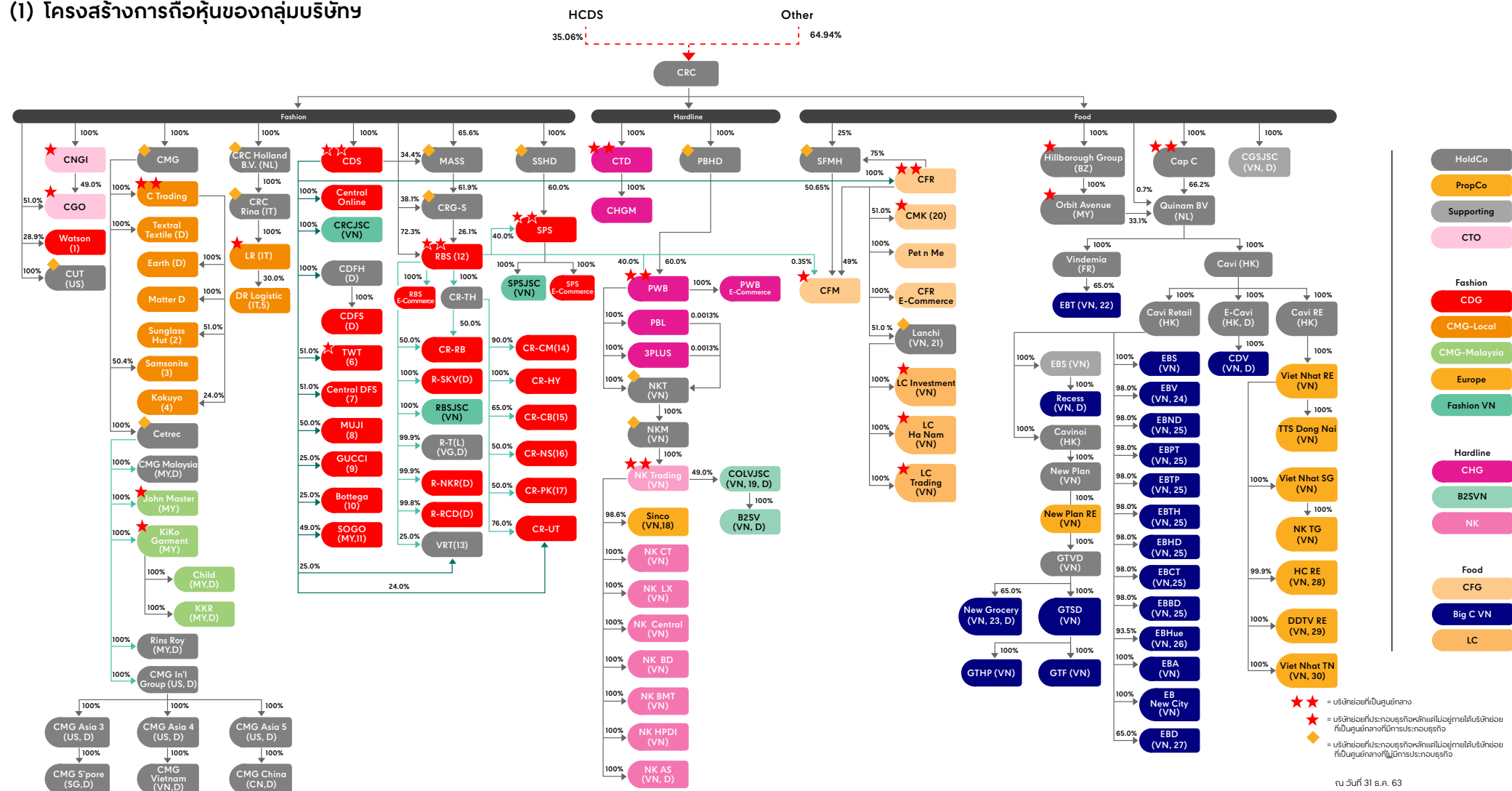
- (1) กลุ่มแฟชั่น ซึ่งมุ่งเน้นการจำหน่ายสินค้าเครื่องแต่งกายและเครื่องประดับภายใต้แบรนด์ค้าปลีกต่าง ๆ เช่น ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน ซูเปอร์สปอร์ต และรีนาเซนเต
- (2) กลุ่มฮาร์ดไลน์ซึ่งมุ่งเน้นการจำหน่ายสินค้าอิเล็กทรอนิกส์และสินค้าตกแต่งและปรับปรุงบ้านภายใต้แบรนด์ค้าปลีกต่าง ๆ เช่น ไทวัสดุ เพาเวอร์บาย และเจริญคิม
- (3) กลุ่มฟู้ด ซึ่งมุ่งเน้นการจำหน่ายสินค้าอุปโภค-บริโภค และสินค้าที่มักพบได้ทั่วไปในร้านสะดวกซื้อภายใต้แบรนด์ค้าปลีกต่าง ๆ เช่น เซ็นทรัล ฟู้ด ฮอลล์ ท็อปส์ และบิกซี / GO! เวียดนาม

โดยแต่ละกลุ่มธุรกิจจะมีแบรนด์ค้าปลีกต่าง ๆ ซึ่งจำหน่ายสินค้าหลากหลายประเภท โดยแต่ละแบรนด์ค้าปลีกจะมีคุณลักษณะต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน เช่น เครื่องสำอาง ร้านค้า รูปแบบร้านค้า สินค้าที่เสนอขาย กลยุทธ์ในการสื่อสารแบรนด์ (Branding) และจุดยืนทางการตลาด





## (1) โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัท



## Country Abbreviations:

BZ = Belize; CN = China; FR = France; HK = Hong Kong; IT = Italy; MY = Malaysia; NL = The Netherlands; US = the U.S.; SG = Singapore; VG = the British Virgin Islands; and VN = Vietnam

## Status Abbreviations:

D = บริษัทไม่ดำเนินการธุรกิจหรืออยู่ระหว่างเลิกกิจการ

## หมายเหตุ:

- A.S. Watson Group และผู้ถือหุ้นสัญชาติไทยที่ไม่ได้เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มบริษัทถือหุ้นที่เหลือร้อยละ 71.1 ใน Watson
- Luxottica Group S.P.A. ซึ่งเป็นบริษัทที่จัดตั้งในประเทศอิตาลีถือหุ้นร้อยละ 46.0 และ Luxottica S.R.L. ซึ่งเป็นบริษัทที่จัดตั้งในประเทศอิตาลีถือหุ้นที่เหลือร้อยละ 3.0 ใน Sunglass Hut
- Delilah Europe Investment S.A.R.L. ซึ่งเป็นบริษัทที่จัดตั้งในประเทศลักเซมเบิร์กถือหุ้นที่เหลือร้อยละ 49.6 ใน Samsonite
- Kokuyo Co., Ltd. ซึ่งเป็นบริษัทที่จัดตั้งในประเทศญี่ปุ่นถือหุ้นร้อยละ 49.0 บริษัทแปรรูปกระดาษ จำกัด ถือหุ้นร้อยละ 24.0 และ บริษัท เอ็นเอซี คอมพิวเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ถือหุ้นที่เหลือร้อยละ 3.0 ใน Kokuyo

- F.L.L.I. Di Martino S.R.L. ซึ่งเป็นบริษัทที่จัดตั้งในประเทศอิตาลีถือหุ้นที่เหลือร้อยละ 70.0 ใน DR Logistic
- Watts Co., Ltd. ซึ่งเป็นบริษัทที่จัดตั้งในประเทศญี่ปุ่นถือหุ้นที่เหลือร้อยละ 49.0 ใน TWT
- DFS Venture Singapore Pte. Ltd. ซึ่งเป็นบริษัทที่จัดตั้งในประเทศสิงคโปร์ถือหุ้นที่เหลือร้อยละ 49.0 ใน Central DFS
- Rychin Keikaku Co., Ltd. ซึ่งเป็นบริษัทที่จัดตั้งในประเทศญี่ปุ่นถือหุ้นที่เหลือร้อยละ 50.0 ใน MUJI
- G Distribution B.V. ซึ่งเป็นบริษัทที่จัดตั้งในประเทศเนเธอร์แลนด์ถือหุ้นที่เหลือร้อยละ 75.0 ใน Gucci
- Bottega Veneta Holding B.V. ซึ่งเป็นบริษัทที่จัดตั้งในประเทศเบลเยียมถือหุ้นที่เหลือร้อยละ 32.0 ใน SOGO
- Sogo (K.L.) Department Store Sdn. Bhd. ซึ่งเป็นบริษัทที่จัดตั้งในประเทศมาเลเซียถือหุ้นที่เหลือร้อยละ 32.0 ใน SOGO
- หุ้นส่วนที่เหลือของ ROBINS ที่โดยนายชานท้าว
- บริษัท ลอยนพพรสิน สโมล ไลน์ จำกัด และ บริษัท เดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด ถือหุ้นที่เหลือร้อยละ 50.0 ใน VRT
- นายวชิระ ดมธานนท์ ถือหุ้นที่เหลือร้อยละ 10.0 ใน CR-CM

- บริษัท เซ็นเตอร์ ทรัสต์ จำกัด ถือหุ้นที่เหลือร้อยละ 35.0 ใน CR-CB
- บริษัท เบลูคริสตอสบราโฮเซียมกรุ๊ป จำกัด ถือหุ้นที่เหลือร้อยละ 50.0 ใน CR-NS
- บริษัท กู๊ดคอสเมติกกรุ๊ป จำกัด ถือหุ้นที่เหลือร้อยละ 50.0 ใน CR-PK
- ผู้ถือหุ้นสัญชาติเวียดนามที่ไม่ได้เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มบริษัท ถือหุ้นที่เหลือร้อยละ 1.4 ใน Sincro
- บริษัท ติงอว จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นที่เหลือร้อยละ 51.0 ใน COLVJSC
- Matsumoto Kiyoshi Holding Co., Ltd. ซึ่งเป็นบริษัทที่จัดตั้งในประเทศญี่ปุ่นถือหุ้นที่เหลือร้อยละ 49.0 ใน CMK
- Ms. Nguyen Thi Lan ถือหุ้นที่เหลือร้อยละ 49.0 ใน Lanchi
- Thanglong GTC JSC ซึ่งเป็นบริษัทที่จัดตั้งในประเทศเวียดนามถือหุ้นที่เหลือร้อยละ 35.0 ใน EBT
- Fresh Foods and Useful Goods Distribution Company Limited ซึ่งเป็นบริษัทที่จัดตั้งในประเทศเวียดนามถือหุ้นที่เหลือร้อยละ 35.0 ใน New Grocery
- Vindemia ถือหุ้นร้อยละ 1.0 และ Cavi RE ถือหุ้นที่เหลือร้อยละ 1.0 ใน EBV
- Cavi ถือหุ้นร้อยละ 1.0 และ Cavi RE ถือหุ้นที่เหลือร้อยละ 1.0 ในบริษัทดังกล่าว
- Cavi ถือหุ้นร้อยละ 0.6 และ Cavi RE ถือหุ้นที่เหลือร้อยละ 5.9 ใน EBHue
- Dong Nai Food Industry Corporation ซึ่งเป็นบริษัทที่จัดตั้งในประเทศเวียดนามถือหุ้นที่เหลือร้อยละ 35.0 ใน EBD

- Viet Nhat Real Estate ซึ่งเป็นบริษัทในประเทศเวียดนาม ถือหุ้นร้อยละ 99.94% TTS Dong Nai ถือหุ้นร้อยละ 0.03% และ Viet Nhat SG ถือหุ้นร้อยละ 0.03% ใน Houng Cuong Quang Ngai (HCRE)
- Viet Nhat Real Estate ซึ่งเป็นบริษัทในประเทศเวียดนามถือหุ้นร้อยละ 99.96% TTS Dong Nai ถือหุ้นร้อยละ 0.02% และ Viet Nhat SG ถือหุ้นร้อยละ 0.02% ใน Dong Doung Tra Vinh Real Estate (DDTV RE)
- Viet Nhat Real Estate ซึ่งเป็นบริษัทในประเทศเวียดนามถือหุ้นร้อยละ 99.96% TTS Dong Nai ถือหุ้นร้อยละ 0.02% และ Viet Nhat SG ถือหุ้นร้อยละ 0.02% ใน Viet Nhat Thai Nguyen (Viet Nhat TN)

หมายเหตุ บริษัท พิตเฮด จำกัด (PBHD) ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัท ได้ทำค่าเสนอซื้อหลักทรัพย์ทั้งหมดของ COL จำนวน 640,000,000 หุ้น คิดเป็นร้อยละ 100.00 ของจำนวนหุ้นที่ออกจำหน่ายแล้วทั้งหมด โดยเมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2564 สรุปผลการเสนอซื้อหลักทรัพย์ทั้งหมดได้ จำนวน 638,241,100 หุ้น คิดเป็นร้อยละ 99.73

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัทฯ มีบริษัทย่อยและบริษัทร่วมที่ถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไปจำนวน 135 บริษัท โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ ทั้งนี้ สัดส่วนการถือหุ้นที่แสดงเป็นร้อยละในตารางด้านล่างนี้ อาจมีการปิดเศษ

## (1) บริษัทในกลุ่มแฟชั่น

ลำดับ	ชื่อบริษัท	ลักษณะการประกอบธุรกิจ	ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว	สัดส่วนการถือหุ้น (ร้อยละ)	สถานที่ตั้งสำนักงาน
<b>ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล</b>					
1.	บริษัท สรรพสินค้าเซ็นทรัล จำกัด (“CDS”)	ประกอบธุรกิจห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล	3,335.0 ล้านบาท	100.0	1027 อาคารสรรพสินค้าชิดลม ชั้น 7 ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร
2.	บริษัท เซ็นทรัล ออนไลน์ จำกัด (“Central Online”)	ประกอบธุรกิจจำหน่ายสินค้าบนช่องทางออนไลน์ ซึ่งรวมถึงให้บริการพื้นที่จำหน่ายสินค้าบนช่องทางออนไลน์	35.0 ล้านบาท	100.0	919/555 อาคารเซาท์ทาวเวอร์ ชั้น 14 ห้อง 7, 8 ถนนสีลม แขวงสีลม เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร
<b>ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน และโรบินสัน ไลฟ์สไตล์ เซ็นเตอร์</b>					
3.	บริษัท แมส คอนเซ็ปท์ จำกัด (“MASS”)	Holding Company สำหรับห้างสรรพสินค้าโรบินสัน และโรบินสัน ไลฟ์สไตล์	262.5 ล้านบาท	100.0	79/3 ถนนสารบุรีประตูลี้ แขวงช่องนนทรี เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร
4.	บริษัท ซี.อาร์.จี.บริการ จำกัด (“CRG-S”)	Holding Company สำหรับห้างสรรพสินค้าโรบินสัน และโรบินสัน ไลฟ์สไตล์	1,089.4 ล้านบาท	100.0	22 ซอยสมคิด ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร
5.	บริษัท โรบินสัน จำกัด (มหาชน) (“ROBINS”)	ประกอบธุรกิจห้างสรรพสินค้าโรบินสัน และโรบินสัน ไลฟ์สไตล์ ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด	3,942.9 ล้านบาท	98.4	9/9 ชั้นที่ 14-17 ถนนพระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร
6.	บริษัท อาร์ บี เอส อีคอมเมิร์ซ จำกัด (“RBS E-Commerce”)	ประกอบธุรกิจจำหน่ายสินค้าบนช่องทางออนไลน์ซึ่งรวมถึงให้บริการพื้นที่จำหน่ายสินค้าบนช่องทางออนไลน์	1.0 ล้านบาท	98.4	9/9 ชั้นที่ 14-17 ถนนพระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร

ลำดับ	ชื่อบริษัท	ลักษณะการประกอบธุรกิจ	ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว	สัดส่วนการถือหุ้น (ร้อยละ)	สถานที่ตั้งสำนักงาน
7.	บริษัท ซีอาร์ (ประเทศไทย) จำกัด (“CR-TH”)	Holding Company สำหรับบริษัทที่ประกอบธุรกิจห้างสรรพสินค้าโรบินสันใน 7 จังหวัด	3,201.0 ล้านบาท	98.4	9/9 ชั้นที่ 14-17 ถนนพระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร
8.	บริษัท ซีอาร์ ราชบุรี (ประเทศไทย) จำกัด (“CR-RB”)	ประกอบธุรกิจโรบินสัน โลฟสโตลีใน จ.ราชบุรี	645.6 ล้านบาท	98.4	265 ถนนศรีสุริยวงศ์ ตำบลหน้าเมือง อำเภอเมืองราชบุรี จังหวัดราชบุรี
9.	บริษัท ซีอาร์ เชียงใหม่ (ประเทศไทย) จำกัด (“CR-CM”)	ประกอบธุรกิจห้างสรรพสินค้าโรบินสันใน จ. เชียงใหม่	220.0 ล้านบาท	88.5	2 ถนนมหิดล ตำบลหายยา อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่
10.	บริษัท ซีอาร์ หาดใหญ่ (ประเทศไทย) จำกัด (“CR-HY”)	ประกอบธุรกิจห้างสรรพสินค้าโรบินสันใน จ. สงขลา	202.0 ล้านบาท	98.4	9 ถนนธรรมบุญวิถี ตำบลหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา
11.	บริษัท ซีอาร์ อุตรธานี (ประเทศไทย) จำกัด (“CR-UT”)	ประกอบธุรกิจห้างสรรพสินค้าโรบินสันใน จ. อุตรธานี	225.0 ล้านบาท	98.8	277/2 ถนนประจักษ์ศิลปาคม ตำบลหมากแข้ง อำเภอเมืองอุตรธานี จังหวัดอุตรธานี
12.	บริษัท ซีอาร์ จันทบุรี (ประเทศไทย) จำกัด (“CR-CB”)	ประกอบธุรกิจโรบินสัน โลฟสโตลีใน จ. จันทบุรี	160.0 ล้านบาท	63.9	22/107 หมู่ที่ 7 ตำบลจันทนิมิต อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี
13.	บริษัท ซีอาร์ นครศรีธรรมราช (ประเทศไทย) จำกัด (“CR-NS”)	ประกอบธุรกิจห้างสรรพสินค้าโรบินสันและโรบินสัน โลฟสโตลีใน จ. นครศรีธรรมราช	560.0 ล้านบาท	49.2	89/201 ถนนพัฒนาการคูขวาง ตำบลคลัง อำเภอเมืองนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช
14.	บริษัท ซีอาร์ ภูเก็ต (ประเทศไทย) จำกัด (“CR-PK”)	ประกอบธุรกิจห้างสรรพสินค้าโรบินสันใน จ. ภูเก็ต	177.0 ล้านบาท	49.2	36 ถนนติลลอุทิศ 1 ตำบลตลาดใหญ่ อำเภอเมืองภูเก็ต จังหวัดภูเก็ต
15.	บริษัท โรบินสันสุขุมวิท จำกัด (“R-SKV”)	ไม่มีการประกอบธุรกิจ	100.0 ล้านบาท	98.4	259 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองเตย เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร
16.	R-Trading (L) BHD. (“R-T(L)”)	ไม่มีการประกอบธุรกิจ	50,000 บาท	98.3	P.O. Box 2208, Road Town, Tortola, British Virgin Islands
17.	บริษัท โรบินสันนครินทร์ จำกัด (“R-NKR”)	ไม่มีการประกอบธุรกิจ	105.0 ล้านบาท	98.2	9/9 อาคารศูนย์การค้าเซ็นทรัล พลาซ่า แกรนด์ พระราม 9 ชั้นที่ 14 ถนนพระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร

ลำดับ	ชื่อบริษัท	ลักษณะการประกอบธุรกิจ	ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว	สัดส่วนการถือหุ้น (ร้อยละ)	สถานที่ตั้งสำนักงาน
18.	บริษัท โรบินสันสินค้า จำกัด (“R-RCD”)	ไม่มีการประกอบธุรกิจ	75.0 ล้านบาท	98.2	9/9 ชั้นที่ 14-17 ถนนพหลโยธิน 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร
ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน ประเทศเวียดนาม					
19.	Robinson Department Store (Vietnam) JSC (“RBSJSC”)	ประกอบธุรกิจห้างสรรพสินค้าโรบินสัน สาขา Hanoi	216,500.0 ล้านบาท	98.4	Basement B1, Mega Mall, Royal City Complex, No. 72A Nguyen Trai Street, Thuong Dinh Ward, Thanh Xuan District, Hanoi, Vietnam
20.	Central Retail Corporation (Vietnam) JSC (“CRCJSC”)	ประกอบธุรกิจห้างสรรพสินค้าโรบินสัน สาขา Ho Chi Minh City	105,000.0 ล้านบาท	100.0	No. 163 Phan Dang Luu, Ward 01, Phu Nhuan District, Ho Chi Minh City, Vietnam
รีนาเซนเต					
21.	CRC Holland B.V. (“CRC Holland”)	Holding Company สำหรับห้างสรรพสินค้ารีนาเซนเต	100.0 ยูโร	100.0	Luna Arena, Herikerbergweg 238, 1101 CM Amsterdam, the Netherlands
22.	CRC Rinascente S.p.A. (“CRC Rina”)	Holding Company สำหรับห้างสรรพสินค้ารีนาเซนเต	120,000.0 ยูโร	100.0	Via Giorgio Washington, 70 20146 - Milano (Italy)
23.	La Rinascente S.p.A. (“LR”)	ประกอบธุรกิจห้างสรรพสินค้ารีนาเซนเตในประเทศอิตาลี	5.1 ล้านบาทยูโร	100.0	
ซูเปอร์สปอร์ต					
24.	บริษัท เอสเอสเอชดี จำกัด (“SSHHD”)	Holding Company สำหรับซูเปอร์สปอร์ต	255.0 ล้านบาท	100.0	306 ถนนสีลม แขวงสุริยวงค์ เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร
25.	บริษัท ซี อาร์ ซี สปอร์ต จำกัด (“SPS”)	ประกอบธุรกิจจำหน่ายเครื่องแต่งกาย และอุปกรณ์กีฬา ภายใต้แบรนด์ค้าปลีกซูเปอร์สปอร์ตในประเทศไทย	370.0 ล้านบาท	99.4	919/555 ห้อง 1-6, 10 ชั้น 13 อาคารเซาท์ทาวเวอร์ ถนนสีลม แขวงสีลม เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร



ลำดับ	ชื่อบริษัท	ลักษณะการประกอบธุรกิจ	ทุนจดทะเบียน ชำระแล้ว	สัดส่วน การถือหุ้น (ร้อยละ)	สถานที่ตั้งสำนักงาน
26.	บริษัท ซีอาร์ซี สปอร์ต อีคอมเมิร์ซ จำกัด ("SPS E-Commerce")	ประกอบธุรกิจจำหน่ายสินค้าบนช่องทางออนไลน์ ซึ่งรวมถึงให้บริการพื้นที่จำหน่ายสินค้า บนช่องทางออนไลน์	1.0 ล้านบาท	99.3	919/555 ห้อง 1-6, 10 ชั้น 13 อาคารเซาท์ทาวเวอร์ ถนนสีลม แขวงสีลม เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร
27.	CRC Sports (Vietnam) JSC ("SPSJSC")	ไม่มีการประกอบธุรกิจ	18,375.0 ล้านด่ง	99.4	No. 163 Phan Dang Luu, Ward 01, Phu Nhuan District, Ho Chi Minh City, Vietnam
Central Marketing Group					
28.	บริษัท เซ็นทรัลมาร์เก็ตติ้งกรุ๊ป จำกัด ("CMG")	Holding Company สำหรับ Central Marketing Group รวมถึงการดำเนินการให้บริการพื้นที่คลังสินค้า สำหรับบริษัท เซ็นทรัลเทรดดิ้ง จำกัด	1,876.0 ล้านบาท	100.0	3388/26-37 อาคารสิรินธร ชั้น 9-11 ถนนพระราม 4 แขวงคลองตัน เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร
29.	บริษัท เซ็นทรัลเทรดดิ้ง จำกัด ("C Trading")	ผลิตและนำเข้าสินค้าต่าง ๆ เพื่อการจัดจำหน่าย ในประเทศไทยสำหรับ Central Marketing Group	2,500.0 ล้านบาท	100.0	
30.	บริษัท เอิร์ธแคร์ จำกัด ("Earth Care")	ไม่มีการประกอบธุรกิจ	55.0 ล้านบาท	100.0	
31.	บริษัท แมทเทอร์ ดี จำกัด ("Matter D")	ให้บริการด้านการตลาดและจำหน่ายสินค้าบนช่องทาง ออนไลน์ ซึ่งรวมถึงให้บริการพื้นที่จำหน่ายสินค้า บนช่องทางออนไลน์	2.0 ล้านบาท	100.0	
32.	บริษัท เท็กซ์ทิล เท็กซ์ไทล์ จำกัด ("Textral Textile")	ไม่มีการประกอบธุรกิจ	34.5 ล้านบาท	100.0	
33.	บริษัท ซีเทรคสากล จำกัด ("Cetrac")	Holding Company สำหรับบริษัทในกลุ่มประเทศมาเลเซีย	1,400.7 ล้านบาท	100.0	

ลำดับ	ชื่อบริษัท	ลักษณะการประกอบธุรกิจ	ทุนจดทะเบียน ชำระแล้ว	สัดส่วน การถือหุ้น (ร้อยละ)	สถานที่ตั้งสำนักงาน
34.	John Master (M) Sdn. Bhd. ("John Master")	จำหน่ายเสื้อผ้าและเครื่องแต่งกายชายภายใต้แบรนด์ John Master ในประเทศมาเลเซีย	1.0 ล้านริงกิต มาเลเซีย	100.0	Lot No. 15F-1A & 15F-2, 15 <sup>th</sup> Floor, Tower 4 @ PFCC, Jalan Puteri 1/2, Bandar Puteri, 47100 Puchong, Selangor, Malaysia
35.	Kiko Garments Sdn. Bhd. ("Kiko Garment")	จำหน่ายเสื้อผ้าและเครื่องแต่งกายเด็กภายใต้แบรนด์ KIKO ในประเทศมาเลเซีย	1.5 ล้านริงกิต มาเลเซีย	100.0	
36.	Child Boutique Sdn. Bhd ("Child")	ไม่มีการประกอบธุรกิจ	0.4 ล้านริงกิต มาเลเซีย	100.0	
37.	Kiko Retail Sdn. Bhd ("KKR")	ไม่มีการประกอบธุรกิจ	0.4 ล้านริงกิต มาเลเซีย	100.0	
38.	Rins & Roys Sdn. Bhd ("RINS ROY")	ไม่มีการประกอบธุรกิจ	10.0 ริงกิตมาเลเซีย	100.0	5858 South Pecos Road Suit#100 Las Vegas Nevada 89120
39.	CMG International Group Ltd. ("CMG In'l Group")	ไม่มีการประกอบธุรกิจ	8.3 ล้านดอลลาร์ สหรัฐ	100.0	
40.	CMG Central Marketing Group Malaysia Sdn. Bhd. ("CMG Malaysia")	ไม่มีการประกอบธุรกิจ	2 ริงกิตมาเลเซีย	100.0	
41.	CMG Asia Three Ltd. ("CMG Asia 3")	ไม่มีการประกอบธุรกิจ	0.8 ล้านดอลลาร์ สหรัฐ	100.0	
42.	CMG Asia Four Ltd. ("CMG Asia 4")	ไม่มีการประกอบธุรกิจ	1.0 ล้านดอลลาร์ สหรัฐ	100.0	5858 South Pecos Road Suit#100 Las Vegas Nevada 89120

ลำดับ	ชื่อบริษัท	ลักษณะการประกอบธุรกิจ	ทุนจดทะเบียน ชำระแล้ว	สัดส่วน การถือหุ้น (ร้อยละ)	สถานที่ตั้งสำนักงาน
43.	CMG Asia Five Co. Limited ("CMG Asia 5")	ไม่มีการประกอบธุรกิจ	5.8 ล้านดอลลาร์ ฮ่องกง	100.0	RM 1401, 14/F3, World Commerce Centre, Harbour City, 7-11 Canton Road, Tsimshasui, Kowloon, Hongkong
44.	Central Marketing Group Singapore Pte. Ltd. ("CMG S'pore")	ไม่มีการประกอบธุรกิจ	1.0 ล้านดอลลาร์ สิงคโปร์	100.0	190 Middle Road, #16-01 Futune Centre Singapore 188979
45.	CMG Vietnam Limited Liability Company ("CMG Vietnam")	ไม่มีการประกอบธุรกิจ	0.5 ล้านดอลลาร์ สหรัฐ	100.0	Unit G-100, HSC Building, 162B Dien Bien Phu Street, Ward 6, District 3, Ho Chi Minh City, Vietnam
46.	Central Marketing Group (Shanghai) Co., Ltd. ("CMG China")	ไม่มีการประกอบธุรกิจและรอการชำระบัญชี	25.0 ล้านหยวน	100.0	Zhabei District, Shanghai 200001, China.
<b>Komonoya</b>					
47.	บริษัท ไทย วัตตส์ จำกัด ("TWT")	ประกอบธุรกิจจำหน่ายสินค้าเบ็ดเตล็ดภายใต้แบรนด์ คำปลึก Komonoya	200.0 ล้านบาท	51.0	9/9 ศูนย์การค้าเซ็นทรัล แกรนด์ พระราม 9 ชั้นที่ 17 ถนนพระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร

## (2) บริษัทในกลุ่มฮาร์ดไลน์

ลำดับ	ชื่อบริษัท	ลักษณะการประกอบธุรกิจ	ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว	สัดส่วนการถือหุ้น (ร้อยละ)	สถานที่ตั้งสำนักงาน
โทวัสดุ และบ้าน แอนด์ บียอนด์					
48.	บริษัท ซีอาร์ซี โทวัสดุ จำกัด (“CTD”)	ประกอบธุรกิจจำหน่ายวัสดุก่อสร้างและเครื่องตกแต่งบ้านภายใต้แบรนด์ค้าปลีกโทวัสดุ และบ้าน แอนด์ บียอนด์	5,430.0 ล้านบาท	100.0	88/88 หมู่ที่ 13 ตำบลบางแก้ว อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ
49.	บริษัท ซีเอชจี มาร์เก็ตติ้ง จำกัด (“CHGM”)	ประกอบธุรกิจจำหน่ายสินค้าบนช่องทางออนไลน์ ซึ่งรวมถึงให้บริการพื้นที่จำหน่ายสินค้าบนช่องทางออนไลน์	1.0 ล้านบาท	100.0	
เพาเวอร์บาย					
50.	บริษัท พีบีเอชดี จำกัด (“PBHD”)	Holding Company สำหรับเพาเวอร์บาย	375.0 ล้านบาท	100.0	306 ถนนสีลม แขวงสุริยวงศ์ เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร
51.	บริษัท เพาเวอร์บาย จำกัด (“PWB”)	ประกอบธุรกิจจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้าภายใต้แบรนด์ค้าปลีกเพาเวอร์บาย	560.0 ล้านบาท	99.4	919/555 อาคารเซาท์ทาวเวอร์ ชั้น 11 ถนนสีลม แขวงสีลม เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร
52.	บริษัท พีบี โลจิสติก จำกัด (“PBL”)	ประกอบธุรกิจจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้านำเข้า	675.0 ล้านบาท	99.4	
53.	บริษัท กรี พลัส บริการ จำกัด (“3PLUS”)	ให้บริการซ่อมเครื่องใช้ในครัวเรือน เครื่องใช้ไฟฟ้า และอุปกรณ์สำหรับบ้านและสวน	1.0 ล้านบาท	99.3	
54.	บริษัท เพาเวอร์บาย อีคอมเมิร์ซ จำกัด (“PWB E-Commerce”)	ประกอบธุรกิจจำหน่ายสินค้าบนช่องทางออนไลน์ ซึ่งรวมถึงให้บริการพื้นที่จำหน่ายสินค้าบนช่องทางออนไลน์	1.0 ล้านบาท	99.3	

ลำดับ	ชื่อบริษัท	ลักษณะการประกอบธุรกิจ	ทุนจดทะเบียน ชำระแล้ว	สัดส่วน การถือหุ้น (ร้อยละ)	สถานที่ตั้งสำนักงาน
<b>เหรียญคิม</b>					
55.	NKT New Solution and Technology Development Investment JSC (“NKT”)	Holding Company สำหรับเหรียญคิม	800,000.0 ล้านบาท	99.4	No. 63-65-67, Tran Hung Dao Street, Cau Ong Lanh Ward, District 1, Ho Chi Minh City
56.	Nguyen Kim Modern Trade Development Investment JSC (“NKM”)	Holding Company สำหรับเหรียญคิม	800,000.0 ล้านบาท	99.4	
57.	Nguyen Kim Trading JSC (“NK Trading”)	ประกอบธุรกิจจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้าภายใต้แบรนด์ ค้าปลีกเหรียญคิม และบริหารจัดการร้านเหรียญคิม ที่เป็นสาขา	800,000.0 ล้านบาท	99.4	
58.	Saigon Industrial Corporation (“Sinco”)	ถือครองอสังหาริมทรัพย์สำหรับกลุ่มธุรกิจเหรียญคิม	20,165.8 ล้านบาท	97.9	
59.	Nguyen Kim Long Xuyen Co., Ltd. (“NK LX”)	ประกอบธุรกิจจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้าภายใต้แบรนด์ ค้าปลีกเหรียญคิม จำนวน 1 สาขา	50,000.0 ล้านบาท	99.4	No. 01, Tran Hung Dao Street, My Binh Ward, Long Xuyen City, An Giang Province
60.	Nguyen Kim Can Tho Co., Ltd. (“NK CT”)	ประกอบธุรกิจจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้าภายใต้แบรนด์ ค้าปลีกเหรียญคิม จำนวน 2 สาขา	20,000.0 ล้านบาท	99.4	No. 02, 30/4 Street, An Phu Ward, Ninh Kieu District, Can Tho City
61.	Nguyen Kim Binh Duong One Member Co., Ltd. (“NK BD”)	ประกอบธุรกิจจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้าภายใต้แบรนด์ ค้าปลีกเหรียญคิม จำนวน 2 สาขา	20,000.0 ล้านบาท	99.4	No. 01, Tran Hung Dao Street, Phu Cuong Ward, Thu Dau Mot City, Binh Duong Province
62.	Nguyen Kim Buon Ma Thuot One Member Co., Ltd. (“NK BMT”)	ประกอบธุรกิจจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้าภายใต้แบรนด์ ค้าปลีกเหรียญคิม จำนวน 2 สาขา	28,156.0 ล้านบาท	99.4	No. 01, Nguyen Chi Thanh Street, Tan An Ward, Buon Ma Thuot City, Dak Lak Province



ลำดับ	ชื่อบริษัท	ลักษณะการประกอบธุรกิจ	ทุนจดทะเบียน ชำระแล้ว	สัดส่วน การถือหุ้น (ร้อยละ)	สถานที่ตั้งสำนักงาน
63.	Nguyen Kim Hai Phong Development Investment One Member Co., Ltd. ("NK HPDI")	ประกอบธุรกิจจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้าภายใต้แบรนด์ ค้าปลีกเหจียนคิม จำนวน 1 สาขา	180,000.0 ล้านบาท	99.4	No. 104, Luong Khanh Thien Street, Luong Khanh Thien Ward, Ngo Quyen District, Hai Phong City
64.	Nguyen Kim Central Trading One Member Co., Ltd. ("NK CTD")	ประกอบธุรกิจจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้าภายใต้แบรนด์ ค้าปลีกเหจียนคิม จำนวน 1 สาขา	58,396.0 ล้านบาท	99.4	No. 46, Dien Bien Phu Street, Chinh Gian Ward, Thanh Khe District, Da Nang City
65.	Nguyen Kim After Sales Service One Member Co., Ltd. ("NK AS")	ไม่มีการประกอบธุรกิจ	0 บาท ยังไม่มีทุน จดทะเบียน ชำระแล้ว เนื่องจากเพิ่งมี การจัดตั้ง บริษัท	99.4	No. 6 Bis, Tran Hung Dao Street, Pham Ngu Lao Ward, District 1, Ho Chi Minh City

## (3) บริษัทในกลุ่ม푸드

ลำดับ	ชื่อบริษัท	ลักษณะการประกอบธุรกิจ	ทุนจดทะเบียน ชำระแล้ว	สัดส่วน การถือหุ้น (ร้อยละ)	สถานที่ตั้งสำนักงาน
<b>ท๊อปส์ และเซ็นทรัล ฟู้ด ฮอลล์</b>					
66.	บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด (“CFR”)	ประกอบธุรกิจจำหน่ายสินค้าอาหารและสินค้าอุปโภคบริโภคภายใต้แบรนด์คีย์ปัสก ท๊อปส์ มาร์เก็ต เซ็นทรัล ฟู้ด ฮอลล์ ท๊อปส์ ซูเปอร์สโตร์ และ ท๊อปส์ เดลี่	1,529.0 ล้านบาท	100.0	99/9 เซ็นทรัลพลาซา แจ้งวัฒนะ ออฟฟิศ ทาวเวอร์ ชั้นที่ 12, 15-18 หมู่ที่ 2 ถนนแจ้งวัฒนะ ตำบลบางตลาด อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี
67.	บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล อีคอมเมิร์ซ จำกัด (“CFR E-Commerce”)	ประกอบธุรกิจจำหน่ายสินค้าบนช่องทางออนไลน์ซึ่งรวมถึงให้บริการพื้นที่จำหน่ายสินค้าบนช่องทางออนไลน์	1.0 ล้านบาท	100.0	
68.	บริษัท เซ็นทรัลเพ็ทแอนด์มี จำกัด (“Pet n Me”)	ประกอบธุรกิจจำหน่ายอาหารสัตว์ อุปกรณ์และบริการต่าง ๆ สำหรับสัตว์เลี้ยง	1.0 ล้านบาท	100.0	
<b>แฟมิลีมาร์ท</b>					
69.	บริษัท เอสเอฟเอ็ม โฮลดิ้ง จำกัด (“SFMH”)	Holding Company สำหรับแฟมิลีมาร์ท	1,805.0 ล้านบาท	100.0	919/1 ถนนสีลม แขวงสีลม เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร
70.	บริษัท เซ็นทรัลแฟมิลีมาร์ท จำกัด (“CFM”)	ประกอบธุรกิจร้านสะดวกซื้อภายใต้แบรนด์คีย์ปัสก แฟมิลีมาร์ทในประเทศไทย	3,875.0 ล้านบาท	100.0	99/9 เซ็นทรัลพลาซา แจ้งวัฒนะ ออฟฟิศ ทาวเวอร์ ชั้นที่ 21 หมู่ที่ 2 ถนนแจ้งวัฒนะ ตำบลบางตลาด อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี

ลำดับ	ชื่อบริษัท	ลักษณะการประกอบธุรกิจ	ทุนจดทะเบียน ชำระแล้ว	สัดส่วน การถือหุ้น (ร้อยละ)	สถานที่ตั้งสำนักงาน
<b>Matsumoto Kiyoshi</b>					
71.	บริษัท เซ็นทรัล และ มัทสึโมโตะ คิโยชิ จำกัด (“CMK”)	ประกอบธุรกิจจำหน่ายสินค้าเพื่อสุขภาพและความงามภายใต้แบรนด์ค้ำปัส Matsumoto Kiyoshi ในประเทศไทย	100.0 ล้านบาท	51.0	99/9 เซ็นทรัลพลาซ่า แจ้งวัฒนะ ออฟฟิศ ทาวเวอร์ ชั้นที่ 18 หมู่ที่ 2 ถนนแจ้งวัฒนะ ตำบลบางตลาด อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี
<b>ลานซี มาร์ก</b>					
72.	LCP Trading Services JSC (“Lanchi”)	Holding Company สำหรับลานซี มาร์ก	167,736.5 ล้านด่ง	51.0	Tran Hung Dao Street, Vinh Tru Town, Ly Nhan District, Ha Nam Province, Vietnam
73.	Lan Chi Investment and Service Co., Ltd. (“LC Investment”)	ประกอบธุรกิจโฮเปอร์มาร์เก็ตภายใต้แบรนด์ค้ำปัส ลานซี มาร์ก จำนวน 23 สาขา	127,542.7 ล้านด่ง	51.0	5/230 Quan Nhan, Thanh Xuan Trung Ward, Thanh Xuan District, HCMC, Vietnam
74.	Lan Chi-Ha Nam Investment and Service Co., Ltd. (“LC Ha Nam”)	ประกอบธุรกิจโฮเปอร์มาร์เก็ตภายใต้แบรนด์ค้ำปัส ลานซี มาร์ก จำนวน 2 สาขา	25,391.3 ล้านด่ง	51.0	Tran Hung Dao Street, Vinh Tru Town, Ly Nhan District, Ha Nam Province, Vietnam
75.	Lan Chi Services and Trading Investment Co., Ltd. (“LC Trading”)	ประกอบธุรกิจกระจายสินค้าและขายส่งสำหรับลานซี มาร์ก	1,000.0 ล้านด่ง	51.0	Dong Dai Vai Zone, Dai Lang, Trung Son Tram Ward, Son Tay Town, Ha Noi City, Vietnam
<b>บิกซี เวียดนาม</b>					
76.	Central Global Service JSC (“CGSJSC”)	ไม่มีการประกอบธุรกิจ	4,200.0 ล้านด่ง	100.0	No. 163 Phan Dang Luu, Ward 01, Phu Nhuan District, Ho Chi Minh City, Vietnam
77.	Hillborough Group Ltd. (“Hillborough Group”)	Holding Company สำหรับกลุ่มธุรกิจบิกซี ในประเทศเวียดนาม	527.2 ล้านดอลลาร์ สหรัฐ	100.0	Cromwell House, Ground Floor, 117 Albert Street, Belize City, Belize

ลำดับ	ชื่อบริษัท	ลักษณะการประกอบธุรกิจ	ทุนจดทะเบียน ชำระแล้ว	สัดส่วน การถือหุ้น (ร้อยละ)	สถานที่ตั้งสำนักงาน
78.	Orbit Avenue Sdn. Bhd. ("Orbit Avenue")	Holding Company สำหรับกลุ่มธุรกิจบิกซี ในประเทศเวียดนาม	0.5 ดอลลาร์สหรัฐ	100.0	Suite 16-03, Level 16 Wisma Uoa li No.21, Jalan Pinang 50450 Kuala Lumpur W.P. Kuala Lumpur
79.	บริษัท แคปปิตอล ซี จำกัด ("Cap C")	Holding Company สำหรับกลุ่มธุรกิจบิกซี ในประเทศเวียดนาม	26,800.0 ล้านบาท	100.0	22 ซอยสมคิด ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร
80.	Quinam B.V. ("Quinam B.V.")	Holding Company สำหรับกลุ่มธุรกิจบิกซี ในประเทศเวียดนาม	18,125.0 ยูโร	100.0	1101 CM Amsterdam, Herikerbergweg 238
81.	Vindemia SAS ("Vindemia")	Holding Company สำหรับกลุ่มธุรกิจบิกซี ในประเทศเวียดนาม	1.3 ล้านยูโร	100.0	52 rue de la Victoire Tmf Pôle 75009 Paris
82.	Espace BIG C Thang Long ("EBT")	ประกอบธุรกิจไฮเปอร์มาร์เก็ตภายใต้แบรนด์ ค้าปลีก บิกซี จำนวน 7 สาขา	167,447.7 ล้านด่ง	65.0	No. 222 Tran Duy Hung, Trung Hoa Ward, Cau Giay District, Hanoi City, Vietnam
83.	Cavi Ltd. ("Cavi")	Holding Company สำหรับกลุ่มธุรกิจบิกซี ในประเทศเวียดนาม	2,670.5 ล้านดอลลาร์ ฮ่องกง	100.0	14 <sup>th</sup> Floor South China Building 1-3 Wyndham Street Central Hong Kong
84.	Cavi Retail Ltd. ("Cavi Retail")	Holding Company สำหรับกลุ่มธุรกิจบิกซี ในประเทศเวียดนาม	1.0 ดอลลาร์ ฮ่องกง	100.0	
85.	E-Cavi Ltd. ("E-Cavi")	ไม่มีการประกอบธุรกิจ	74.0 ล้านดอลลาร์ ฮ่องกง	100.0	
86.	Cavi Real Estate Ltd. ("Cavi RE")	Holding Company สำหรับกลุ่มธุรกิจบิกซี ในประเทศเวียดนาม	1.0 ดอลลาร์ ฮ่องกง	100.0	

ลำดับ	ชื่อบริษัท	ลักษณะการประกอบธุรกิจ	ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว	สัดส่วนการถือหุ้น (ร้อยละ)	สถานที่ตั้งสำนักงาน
87.	EB Services Co., Ltd. (“EBS”)	ให้บริการด้านการจัดการสำหรับกลุ่มธุรกิจในประเทศเวียดนาม	31,200.0 ล้านด่ง	100.0	No. 163 Phan Dang Luu, Ward 01, Phu Nhuan District, Ho Chi Minh City, Vietnam
88.	Recess Logistic and Retail Co., Ltd. (“Recess”)	ไม่มีการประกอบธุรกิจ	85,711.5 ล้านด่ง	100.0	
89.	Cavinoi Ltd. (“Cavinoi”)	Holding Company สำหรับกลุ่มธุรกิจบิกซีในประเทศเวียดนาม	1.0 ดอลลาร์ฮ่องกง	100.0	14 <sup>th</sup> Floor South China Building 1-3 Wyndham Street Central Hong Kong
90.	New Plan Co., Ltd. (“New Plan”)	Holding Company สำหรับกลุ่มธุรกิจบิกซีในประเทศเวียดนาม	10,000.0 ล้านด่ง	100.0	Floor 5, No. 41A, Ly Thai To Street, Ly Thai To Ward, Hoan Kiem District, Hanoi City, Vietnam
91.	New Plan Real Estate Investment Co., Ltd. (“New Plan RE”)	ถือครองอสังหาริมทรัพย์สำหรับกลุ่มธุรกิจบิกซีในประเทศเวียดนาม	20,000.0 ล้านด่ง	100.0	No. 1/1, Truong Chinh Street, Tay Thanh Ward, Tan Phu District, Ho Chi Minh City, Vietnam
92.	General Trading and Distribution Co., Ltd. (“GTVD”)	Holding Company สำหรับกลุ่มธุรกิจบิกซีในประเทศเวียดนาม	1,000.0 ล้านด่ง	100.0	No. 163 Phan Dang Luu, Ward 01, Phu Nhuan District, Ho Chi Minh City, Vietnam
93.	General Trading Service and Distribution Co., Ltd. (“GTSD”)	ประกอบธุรกิจไฮเปอร์มาร์เก็ตภายใต้แบรนด์ค้าปลีกบิกซี จำนวน 2 สาขา	6,000.0 ล้านด่ง	100.0	Floor 5, No. 41A, Ly Thai To Street, Ly Thai To Ward, Hoan Kiem District, Hanoi City, Vietnam
94.	New Grocery Co., Ltd. (“New Grocery”)	ไม่มีการประกอบธุรกิจ	96,195.0 ล้านด่ง	65.0	
95.	General Trading of Household Products One Member Co., Ltd. (“GTHP”)	ประกอบธุรกิจร้านค้าภายในบิกซี (Shop-in-Shop) เช่น LookKool, Kubo และ Komonoya เป็นต้น	6,000.0 ล้านด่ง	100.0	No. 163 Phan Dang Luu, Ward 01, Phu Nhuan District, Ho Chi Minh City, Vietnam
96.	General Trading Fashions One Member Co., Ltd. (“GTF”)	ประกอบธุรกิจร้านค้าอุปกรณ์กีฬา ภายใต้แบรนด์ซูเปอร์สปอร์ตในประเทศเวียดนาม	6,000.0 ล้านด่ง	100.0	



ลำดับ	ชื่อบริษัท	ลักษณะการประกอบธุรกิจ	ทุนจดทะเบียน ชำระแล้ว	สัดส่วน การถือหุ้น (ร้อยละ)	สถานที่ตั้งสำนักงาน
97.	EB Hai Phong JSC (“EBH”)	ประกอบธุรกิจไฮเปอร์มาร์เก็ตภายใต้แบรนด์ ค้าปลีกบิ๊กซี จำนวน 9 สาขา	293,847.2 ล้านบาท	100.0	Lot 1/20, Nga Nam New Residential Area - Cat Bi Airport, Dang Giang Ward, Ngo Quyen District, Hai Phong City, Vietnam
98.	EB Vinh LLC (“EBV”)	ประกอบธุรกิจไฮเปอร์มาร์เก็ตภายใต้แบรนด์ ค้าปลีกบิ๊กซี จำนวน 1 สาขา	60,921.8 ล้านบาท	100.0	No. 02 Quang Trung Street, Quang Trung Ward, Vinh City, Nghe An Province, Vietnam
99.	EB Nam Dinh LLC (“EBND”)	ประกอบธุรกิจไฮเปอร์มาร์เก็ตภายใต้แบรนด์ ค้าปลีกบิ๊กซีจำนวน 1 สาขา	62,467.4 ล้านบาท	100.0	Thien Truong Supermarket - Commercial Center, Loc Hoa Commune, Nam Dinh City, Nam Dinh Province, Vietnam
100.	E.B Phu Thanh LLC (“EBPT”)	ประกอบธุรกิจไฮเปอร์มาร์เก็ตภายใต้แบรนด์ ค้าปลีกบิ๊กซี จำนวน 1 สาขา	58,880.0 ล้านบาท	100.0	No. 53, Nguyen Son, Phu Thanh Ward, Tan Phu District, Ho Chi Minh City, Vietnam
101.	EB Tan Phu LLC (“EBTP”)	ประกอบธุรกิจไฮเปอร์มาร์เก็ตภายใต้แบรนด์ ค้าปลีกบิ๊กซี จำนวน 4 สาขา	54,236.0 ล้านบาท	100.0	No. 1/1, Truong Chinh Street, Tay Thanh Ward, Tan Phu District, Ho Chi Minh City, Vietnam
102.	EB Thanh Hoa LLC (“EBTH”)	ประกอบธุรกิจไฮเปอร์มาร์เก็ตภายใต้แบรนด์ ค้าปลีกบิ๊กซี จำนวน 2 สาขา	125,840.0 ล้านบาท	100.0	Big C Thanh Hoa Commercial Center, Dong Le, Dong Hai Ward, Thanh Hoa City, Thanh Hoa Province, Vietnam

ลำดับ	ชื่อบริษัท	ลักษณะการประกอบธุรกิจ	ทุนจดทะเบียน ชำระแล้ว	สัดส่วน การถือหุ้น (ร้อยละ)	สถานที่ตั้งสำนักงาน
103.	EB Hai Duong LLC (“EBHD”)	ประกอบธุรกิจไฮเปอร์มาร์เก็ตภายใต้แบรนด์ ค้าปลีกบิ๊กซี จำนวน 1 สาขา	37,080.0 ล้านบาท	100.0	54+100 Km, National Road 5, Quarter 3, Nhi Chau Ward, Hai Duong City, Hai Duong Province, Vietnam
104.	EB Can Tho LLC (“EBCT”)	ประกอบธุรกิจไฮเปอร์มาร์เก็ตภายใต้แบรนด์ ค้าปลีกบิ๊กซี จำนวน 1 สาขา	66,960.0 ล้านบาท	100.0	Lot No. 1, Hung Phu 1 Residential Area, Hung Phu Ward, Cai Rang District, Can Tho City, Vietnam
105.	EB Binh Duong LLC (“EBBD”)	ประกอบธุรกิจไฮเปอร์มาร์เก็ตภายใต้แบรนด์ ค้าปลีกบิ๊กซี จำนวน 2 สาขา	102,015.0 ล้านบาท	100.0	No. 555B, Binh Duong Avenue, Area 1, Hiep Thanh Ward, Thu Dau Mot City, Binh Duong Province, Vietnam
106.	Espace Business Hue JSC (“EBHue”)	ประกอบธุรกิจไฮเปอร์มาร์เก็ตภายใต้แบรนด์ ค้าปลีกบิ๊กซี จำนวน 5 สาขา	281,483.0 ล้านบาท	100.0	Dong Da – Hung Vuong – Ba Trieu Masterplan Zone, Phu Hoi Ward, Hue City, Thua Thien Hue Province, Vietnam
107.	Espace Big C An Lac Co., Ltd. (“EBA”)	ประกอบธุรกิจไฮเปอร์มาร์เก็ตภายใต้แบรนด์ ค้าปลีกบิ๊กซี จำนวน 5 สาขา	422,885.0 ล้านบาท	100.0	No. 1231, Area 5, National Road 1A, Binh Tri Dong B Ward, Binh Tan District, Ho Chi Minh City, Vietnam
108.	EB New City Co., Ltd. (“EB New City”)	ประกอบธุรกิจไฮเปอร์มาร์เก็ตภายใต้แบรนด์ ค้าปลีกบิ๊กซี จำนวน 1 สาขา	72,000.0 ล้านบาท	100.0	Lot A, Cityland Residential Area, No. 99, Nguyen Thi Thap Street, Tan Phu Ward, District 7, Ho Chi Minh City, Vietnam
109.	Espace BIG C Dong Nai (“EBD”)	ประกอบธุรกิจไฮเปอร์มาร์เก็ตภายใต้แบรนด์ ค้าปลีกบิ๊กซี จำนวน 1 สาขา	252,374.4 ล้านบาท	65.0	No. 833, Hanoi Highway, Long Binh Tan Ward, Bien Hoa City, Dong Nai Province, Vietnam
110.	C-Discount Vietnam Co., Ltd. (“CDV”)	ไม่มีการประกอบธุรกิจ	80,734.8 ล้านบาท	100.0	No. TM8, GS01 Road, Green Square Urban Commercial and Services Zone, Dong Hoa Ward, Di An City, Binh Duong Province, Vietnam

ลำดับ	ชื่อบริษัท	ลักษณะการประกอบธุรกิจ	ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว	สัดส่วนการถือหุ้น (ร้อยละ)	สถานที่ตั้งสำนักงาน
111.	Viet Nhat Real Estate JSC ("Viet Nhat RE")	ถือครองอสังหาริมทรัพย์สำหรับกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศเวียดนาม	1,700,000.0 ล้านบาท	100.0	No. 222 Tran Duy Hung, Trung Hoa Ward, Cau Giay District, Hanoi City, Vietnam
112.	TTS Dong Nai One Member LLC ("TTS Dong Nai")	ถือครองอสังหาริมทรัพย์สำหรับกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศเวียดนาม	165,000.0 ล้านบาท	100.0	No. 1135, Nguyen Ai Quoc Road, Tan Hiep Ward, Bien Hoa City, Dong Nai Province, Vietnam
113.	Viet Nhat Sai Gon - My Tho Co., Ltd. ("Viet Nhat SG")	ถือครองอสังหาริมทรัพย์สำหรับกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศเวียดนาม	200,300.0 ล้านบาท	100.0	No. 99 Nguyen Thi Minh Khai, Ben Thanh Ward, District 1, Ho Chi Minh City, Vietnam
114.	One Member Limited Company Investment Development Nguyen Kim Tien Giang ("NK TG")	ถือครองอสังหาริมทรัพย์สำหรับกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศเวียดนาม	200,000.0 ล้านบาท	100.0	No. 545 Le Van Pham, Ward 5, My Tho City, Tien Giang Province, Vietnam
115.	Hung Cuong Retail Real Estate Investment Joint Stock Company ("HC RE")	ถือครองอสังหาริมทรัพย์สำหรับกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศเวียดนาม	77,500.0 ล้านบาท	100.0	Ly Thuong Kiet Street, Nghia Chanh Ward, Quang Ngai City, Quang Ngai Province, Vietnam
116.	Dong Duong Tra Vinh Real Estate and Retail Supermarket JSC ("DDTV RE")	ถือครองอสังหาริมทรัพย์สำหรับกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศเวียดนาม	46,600.0 ล้านบาท	100.0	Vo Nguyen Giap Street, Ward No.7, Tra Vinh City, Tra Vinh Province, Viet Nam,
117.	Viet Nhat Thai Nguyen Real Estate JSC ("Viet Nhat TN")	ถือครองอสังหาริมทรัพย์สำหรับกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศเวียดนาม	108,000.0 ล้านบาท	100.0	Viet Bac Road Residential Zone, Tan Lap Ward, Thai Nguyen City, Thai Nguyen Province, Vietnam

## (4) บริษัทในกลุ่มธุรกิจอื่น

ลำดับ	ชื่อบริษัท	ลักษณะการประกอบธุรกิจ	ทุนจดทะเบียน ชำระแล้ว	สัดส่วน การถือหุ้น (ร้อยละ)	สถานที่ตั้งสำนักงาน
118.	บริษัท ซีดีเอฟ โฮลดิ้ง จำกัด ("CDFH")	Holding Company สำหรับ CDFS	1.0 ล้านบาท	100.0	1027 อาคารสรวงสินค้าชิดลม ชั้นที่ 7 ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร
119.	บริษัท เซ็นทรัล ดีเวลอปเมนท์ จำกัด ("CDFS")	ยังไม่มีประกอบธุรกิจ	1.0 ล้านบาท	99.9	
120.	Central US Trading Ltd. ("CUT")	ถือเครื่องหมายการค้าและเครื่องหมายบริการต่าง ๆ ที่จดทะเบียนในต่างประเทศและประเทศไทย	75,000.0 ดอลลาร์สหรัฐ	100.0	112 North Curry Street, Carson City, Nevada, 89703
ธุรกิจสนับสนุน					
121.	บริษัท เซ็นเนอริว อินโนเวชั่น จำกัด ("CNGI")	ให้บริการระบบสารสนเทศด้านแพลตฟอร์ม Omni-channel ด้านการออกแบบโปรแกรม และเว็บไซต์สำหรับกลุ่มบริษัทฯ	50.0 ล้านบาท	100.0	45/1 ชั้น 7 ซอยสีลม 19 ถนนสีลม แขวงสีลม เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร
122.	บริษัท เซ็นทรัล กรุ๊ป ออนไลน์ จำกัด ("CGO")	ให้บริการ Omni-channel กับกลุ่มบริษัทฯ เช่น การวางแผนการตลาด การขนส่ง หรือศูนย์ให้บริการลูกค้า	300.0 ล้านบาท	100.0	919/111, 919/11 อาคารจีเวลเทรดเซ็นเตอร์ ชั้น 54, 55 ถนนสีลม แขวงสีลม เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร

## (5) การร่วมค้า

ลำดับ	ชื่อบริษัท	ลักษณะการประกอบธุรกิจ	ทุนจดทะเบียน ชำระแล้ว	สัดส่วน การถือหุ้น (ร้อยละ)	สถานที่ตั้งสำนักงาน
123.	บริษัท ชันกลาส ฮัท (ประเทศไทย) จำกัด ("Sunglass Hut") <sup>(1)</sup>	ประกอบธุรกิจจำหน่ายแว่นตากันแดดภายใต้แบรนด์ ค้าปลีก Sunglass Hut	85.0 ล้านบาท	51.0	999/9 ดิโอฟฟิศ แอวกเซินทรัลเวิลด์ ชั้นที่ 16 ห้องเลขที่ 1605 ถนนพระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร
124.	บริษัท แซมโซไนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ("Samsonite") <sup>(2)</sup>	ประกอบธุรกิจจำหน่ายสินค้าภายใต้แบรนด์แซมโซไนท์ และแบรนด์ TUMI	24.2 ล้านบาท	50.4	98 อาคารสาทร สแควร์ ออฟฟิศ ทาวเวอร์ ชั้นที่ 37 ห้องเลขที่ 3705-3706 ถนนสาทรเหนือ แขวงสีลม เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร
125.	บริษัท มูจิ รีเทล (ประเทศไทย) จำกัด ("MUJI")	ประกอบธุรกิจจำหน่ายสินค้าเบ็ดเตล็ดภายใต้แบรนด์ ค้าปลีก Muji	440.0 ล้านบาท	50.0	4, 4/5 ชั้น 9 ถนนราชดำริ แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร
126.	บริษัท ลักซ์วอรี กูดส (ประเทศไทย) จำกัด ("GUCCI")	ประกอบธุรกิจจำหน่ายเสื้อผ้าและเครื่องแต่งกาย ภายใต้แบรนด์ Gucci	300.0 ล้านบาท	25.0	87/2 ซีอาร์ซี ทาวเวอร์ ออล ซีซั่นส์ เฮาส์ ชั้น 35 ยูนิต 5 ถนนวิภาวดี แขวงจตุจักร เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร
127.	บริษัท บ็อกเกต้า เวนेट้า (ประเทศไทย) จำกัด ("Bottega")	ประกอบธุรกิจจำหน่ายเสื้อผ้าและเครื่องแต่งกาย ภายใต้แบรนด์ Bottega Veneta	100.0 ล้านบาท	25.0	689 อาคารรัชทาวเวอร์ แอวก เอ็มควอเทียร์ ชั้น 30 ถนนสุขุมวิท (ซอย 35) แขวงคลองตันเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร
128.	บริษัท เขินรัล วัตสัน จำกัด ("Watson") <sup>(3)</sup>	ประกอบธุรกิจจำหน่ายสินค้าเพื่อสุขภาพ และความงามภายใต้แบรนด์ค้าปลีก Watson	181.7 ล้านบาท	28.9	3388/23-24 อาคารสิรินธร ชั้น 8 ถนนพระราม 4 แขวงคลองตัน เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร
129.	บริษัท เขินรัล ดีเอฟเอส จำกัด ("Central DFS")	ประกอบกิจการจำหน่ายสินค้าปลอดภาษี	71.0 ล้านบาท	51.0	22 อาคารชิดลมทาวเวอร์ ชั้น 14 ซอยสมคิด ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร



ลำดับ	ชื่อบริษัท	ลักษณะการประกอบธุรกิจ	ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว	สัดส่วนการถือหุ้น (ร้อยละ)	สถานที่ตั้งสำนักงาน
130.	บริษัท แวตริฟนด์ เซ็นเตอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด (“VRT”)	ประกอบกิจการให้บริการเป็นตัวแทนนักท่องเที่ยวในการขอคืนภาษีมูลค่าเพิ่มสำหรับนักท่องเที่ยว	40.0 ล้านบาท	49.6	100/9 ชั้น 12 อาคารว่องวานิช มีถนนพระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร
131.	COL Vietnam JSC (“COLVJSC”)	ไม่มีการประกอบธุรกิจและรอการชำระบัญชี	61,600.0 ล้านด่ง	48.7	No. 63-65-67, Tran Hung Dao Street, Cau Ong Lanh Ward, District 1, Ho Chi Minh City
132.	B2S Vietnam Co., Ltd. (“B2SV”)	ไม่มีการประกอบธุรกิจและรอการชำระบัญชี	61,600.0 ล้านด่ง	48.7	
133.	DR Logistics S.R.L. (“DR Logistic”)	ให้บริการขนส่งสินค้าสำหรับร้านค้าเซเนเต	100,000.0 ยูโร	30.0	Milano (Mi) Via Washington Giorgio 70 Cap 20146
134.	บริษัท โคคุโย อินเตอร์เนชันแนล (ประเทศไทย) จำกัด (“Kokuyo”)	ประกอบธุรกิจนำเข้าและจำหน่ายเพอร์นิเจอร์สำนักงานภายใต้แบรนด์ Kokuyo	10.0 ล้านบาท	24.0	999/9 ถนนพระรามที่ 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร
135.	Morningbliss Sdn. Bhd. (“SOGO”)	ประกอบธุรกิจห้างสรรพสินค้าในประเทศมาเลเซีย	100,000.0 ริงกิตมาเลเซีย	49.0	B-25-2, Block B, Jaya One, No.72 A Jalan Universiti, 46200, Pataling Jaya, Selangor Darul Ehsan

<sup>(1)</sup> กลุ่มบริษัท Luxottica Group S.p.A. และ Luxottica S.r.l. มีสิทธิออกเสียงคิดเป็นร้อยละ 49.5 ร้อยละ 44.7 และร้อยละ 5.8 ตามลำดับ

<sup>(2)</sup> กลุ่มบริษัท Delilah Europe Investment S.a.r.l และ Mr. Klein Jendro มีสิทธิออกเสียงคิดเป็นร้อยละ 57.8 ร้อยละ 42.3 และ ร้อยละ 0.0 ตามลำดับ

<sup>(3)</sup> กลุ่มบริษัท บริษัท จัสมิน โฮลดิ้งส์ จำกัด และ Watson's the Chemist (Thailand) Holdings Limited มีสิทธิออกเสียงคิดเป็นร้อยละ 18.2 ร้อยละ 25.0 และ ร้อยละ 56.8 ของสิทธิออกเสียงทั้งหมด ตามลำดับ

### 1.3.2 บุคคลที่มีความขัดแย้ง ถือหุ้นในบริษัทย่อยบริษัท ร่วมเกินกว่าร้อยละ 10

- ไม่มี-

### 1.3.3 ความสัมพันธ์กับกลุ่มธุรกิจ ของผู้ถือหุ้นรายใหญ่

การที่กลุ่มบริษัทฯ เป็นผู้นำในธุรกิจค้าปลีกสินค้าหลากหลายประเภทผ่านรูปแบบและช่องทางที่หลากหลาย (Multi-format and Multi-category) ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ รวมถึงเป็นผู้บุกเบิกธุรกิจค้าปลีกในรูปแบบ Omni-channel ในประเทศไทย ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการที่ HCDS ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 HCDS ถือหุ้นในบริษัทฯ คิดเป็นร้อยละ 35.06 ของหุ้นที่จำหน่ายแล้วของบริษัทฯ) รวมถึงบริษัทย่อยของ HCDS ให้การสนับสนุนกลุ่มบริษัทฯ ในการประกอบธุรกิจผ่านการให้บริการและการให้สิทธิประโยชน์ทางธุรกิจมาโดยตลอด ซึ่งรวมถึง การให้บริการสนับสนุนการบริหารจัดการ การให้บริการด้านการเงินและบัญชี การให้บริการด้านกฎหมาย การให้บริการด้านทรัพยากรบุคคล และบริการอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ อีกทั้งกลุ่มบริษัทฯ ยังเข้าร่วมโปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิก The1 ซึ่งบริษัท เดอะวันเซ็นทรัล จำกัด (ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของ HCDS) เป็นเจ้าของและเป็นผู้บริหารจัดการโปรแกรมดังกล่าว

นอกจากนี้ HCDS ยังให้สิทธิประโยชน์ทางธุรกิจต่าง ๆ เช่น การให้สิทธิแต่เพียงผู้เดียว

แก่บริษัทฯ ในการใช้เครื่องหมายการค้าเครื่องหมายบริการ และชื่อทางการค้า “เซ็นทรัล” และ “Central” ในการประกอบธุรกิจค้าปลีกของกลุ่มบริษัทฯ เป็นระยะเวลา 10 ปี นับตั้งแต่วันที่เสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุนต่อประชาชนทั่วไปครั้งแรกของบริษัทฯ แล้วเสร็จ และให้ต่ออายุสัญญาอัตโนมัติอีกคราวละ 10 ปี ภายใต้เงื่อนไขการต่ออายุสัญญาว่าบริษัทฯ ยังคงมีสถานะเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และ (1) HCDS และ/หรือ กรรมการ ผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจควบคุมของ HCDS ถือหุ้นรวมกันไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของจำนวนสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทฯ ทั้งนี้ การถือหุ้นดังกล่าวให้นับรวมหุ้นที่ถือโดยผู้ที่เกี่ยวข้องของบุคคลเหล่านั้นด้วย หรือ (2) HCDS เป็นผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ โดยหาก HCDS บอกลีกสัญญา ดังกล่าว การสิ้นสุดของสัญญาจะมีผลเมื่อพ้นระยะเวลา 3 ปี นับแต่วันที่บริษัทฯ ได้รับการบอกกล่าวเลิกสัญญา และ HCDS ยังให้สิทธิแก่กลุ่มบริษัทฯ ในการเข้าซื้อธุรกิจค้าปลีกของ HCDS ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ธุรกิจห้างสรรพสินค้าเคาเดเว (KaDeWe) ห้างสรรพสินค้าโอเบอร์โพลลิงเกอร์ (Oberpollinger) และห้างสรรพสินค้าอัลสเตอร์เฮาส์ (Alsterhaus) ในประเทศเยอรมนี ห้างสรรพสินค้าอิลลุม (ILLUM) ในประเทศเดนมาร์กและห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลในประเทศอินโดนีเซีย โดยให้สิทธิแก่กลุ่มบริษัทฯ ในการเข้าซื้อธุรกิจห้างสรรพสินค้าดังกล่าวก่อนที่ HCDS จะสามารถนำธุรกิจดังกล่าวไปขายบุคคลอื่น ในราคาและเงื่อนไขที่ไม่สูงกว่าที่ HCDS ได้รับจากบุคคลภายนอก (Right of First Refusal) และให้สิทธิแก่กลุ่มบริษัทฯ ในการ

เข้าซื้อธุรกิจห้างสรรพสินค้าดังกล่าวในราคาและเงื่อนไขทางการค้าปกติที่คู่สัญญาจะได้ตกลงกันโดยสุจริต(Call Option)(ทั้งนี้จะต้องเป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนดในสัญญาที่เกี่ยวข้อง) อีกทั้ง HCDS ยังให้สิทธิแก่กลุ่มบริษัทฯ ในการเข้าซื้อธุรกิจ JD Central ก่อนผู้ซื้อรายอื่นหาก HCDS ประสงค์จะขายธุรกิจดังกล่าวให้กับผู้ซื้อรายอื่นในราคาและเงื่อนไขเดียวกัน (ทั้งนี้ ต้องเป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนดในสัญญาร่วมทุนที่เกี่ยวข้อง) เพื่อป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต แม้ว่าธุรกิจห้างสรรพสินค้าในต่างประเทศดังกล่าวและธุรกิจ JD Central จะไม่ถือเป็นธุรกิจที่แข่งขันกับธุรกิจของบริษัทฯ เนื่องจาก กลุ่มบริษัทฯ ไม่มีการประกอบธุรกิจห้างสรรพสินค้าในประเทศดังกล่าวข้างต้นและลักษณะการค้าเป็นธุรกิจของ JD Central เป็นการมุ่งเน้นการทำธุรกิจแบบ Pure-play E-commerce ซึ่งมีความแตกต่างจากการดำเนินธุรกิจในรูปแบบ Omni-channel ของกลุ่มบริษัทฯ

สำหรับโอกาสทางธุรกิจค้าปลีกในอนาคตต่างๆ ที่มีสภาพอย่างเดียวกัน และอาจเข้าข่ายเป็นการแข่งขันกับธุรกิจของบริษัทฯ HCDS จะให้กลุ่มบริษัทฯ เป็นแกนนำ (Flagship Company) ในการดำเนินธุรกิจค้าปลีกสินค้าหลายประเภทผ่านรูปแบบและช่องทางที่หลากหลายทั้งในประเทศและต่างประเทศเป็นลำดับแรก ทั้งนี้ เป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนดในสัญญาที่เกี่ยวข้อง โดย HCDS มีนโยบายจะไม่เข้าลงทุนในธุรกิจค้าปลีกทั้งในประเทศและต่างประเทศในอนาคตที่มีสภาพอย่างเดียวกันกับธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ และเข้าข่ายเป็นการแข่งขันกับธุรกิจของกลุ่ม

บริษัทฯ เว้นแต่คณะกรรมการของบริษัทฯ ได้พิจารณาแล้วว่า บริษัทฯ ไม่ประสงค์จะเข้าลงทุนในโอกาสทางธุรกิจดังกล่าว ซึ่งรวมถึงการเข้าไปลงทุนแต่เพียงบางส่วน โดยหาก HCDS มีการเข้าไปลงทุนภายหลังจากที่บริษัทฯ พิจารณาแล้วเห็นว่าไม่ประสงค์จะเข้าลงทุนในธุรกิจดังกล่าว ซึ่งรวมถึงการเข้าไปลงทุนแต่เพียงบางส่วน HCDS ยังให้สิทธิแก่บริษัทฯ ในการพิจารณาเข้าลงทุนในภายหลังซึ่งสิทธิประโยชน์เหล่านี้ประกอบกับโอกาสทางธุรกิจในตลาดต่างประเทศซึ่งมาพร้อมกับความสัมพันธ์กับคู่ค้าระดับโลก จะช่วยสนับสนุนการเติบโตอย่างรวดเร็วของกลุ่มบริษัทฯ และขยายขนาดธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ ไปสู่อีกระดับ

สำหรับการกำหนดให้กลุ่มบริษัทฯ เป็นแกนนำ (Flagship Company) โดย HCDS ดังกล่าวข้างต้นนั้น เพื่อความโปร่งใส บริษัทฯ ได้กำหนดในกฎบัตรของคณะกรรมการบริษัทให้มีการประชุมเพื่อพิจารณาโอกาสในการเข้าลงทุนในธุรกิจค้าปลีกในอนาคตที่มีสภาพอย่างเดียวกัน และอาจเข้าข่ายเป็นการแข่งขันกับธุรกิจของบริษัทฯ โดยหากคณะกรรมการบริษัทมีมติไม่เข้าลงทุน ซึ่งรวมถึงการเข้าไปลงทุนแต่เพียงบางส่วนในโอกาสทางธุรกิจดังกล่าว อันอาจจะเป็นเนื่องจากสาเหตุต่าง ๆ เช่น สภาพคล่องทางการเงิน แผนการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันของบริษัทฯ หรือความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจที่จะเข้าลงทุน เป็นต้น HCDS อาจเข้าลงทุนในโอกาสทางธุรกิจดังกล่าวไม่ว่าโดยทางตรง หรือโดยทางอ้อม และอาจส่งผลให้เป็นการประกอบธุรกิจที่เป็นการแข่งขันกับบริษัทฯ ให้ดำเนินการดังนี้

- (1) เรียกประชุมคณะกรรมการโดยระบุในหนังสือเชิญประชุมคณะกรรมการบริษัท โดยชัดเจนว่า หากคณะกรรมการมีมติไม่ลงกฏ HCDS อาจเข้าลงทุนในธุรกิจดังกล่าวไม่ว่าโดยทางตรง หรือโดยทางอ้อมพร้อมระบุผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับบริษัท
- (2) จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการบริษัท ประกอบด้วยกรรมการที่ไม่มีส่วนได้เสีย เป็นกรรมการที่มีสิทธิเข้าประชุม และมีสิทธิออกเสียงลงคะแนน โดยมีกรรมการอิสระที่ไม่มีส่วนได้เสียเข้าร่วมประชุมครบทุกท่าน ทั้งนี้ หากกรรมการที่ไม่มีส่วนได้เสียมีจำนวนไม่ครบเป็นองค์ประชุมให้กรรมการที่มีส่วนได้เสียเข้าประชุมเท่าที่จะครบเป็นองค์ประชุม โดยกรรมการที่มีส่วนได้เสียไม่มีสิทธิแสดงความคิดเห็นและไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนน
- ในกรณีที่เป็นการเหตุจำเป็นเร่งด่วน และเพื่อประโยชน์ของบริษัท หากกรรมการอิสระที่ไม่มีส่วนได้เสียไม่สามารถเข้าร่วมประชุมครบทุกท่าน ให้การร่วมประชุมและออกเสียงลงคะแนนทางโทรศัพท์ของกรรมการอิสระสามารถดำเนินการได้ ตราบเท่าที่ไม่ทำให้องค์ประชุมและคะแนนเสียงในการลงมติไม่เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- (3) ให้คณะกรรมการบริษัทซึ่งประกอบด้วยกรรมการที่ไม่มีส่วนได้เสียพิจารณาโอกาสทางธุรกิจค้าปลีกในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งถึงความเหมาะสมทางด้านธุรกิจ และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ในกรณีที่ HCDS อาจเข้าลงทุนในธุรกิจดังกล่าว และอาจส่งผลให้เป็นการประกอบธุรกิจที่เป็นการแข่งขันกับบริษัทฯ โดยคำนึงถึงสิทธิและประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ และผู้ถือหุ้นทุกราย
- (4) ในกรณีที่คณะกรรมการบริษัทซึ่งประกอบด้วยกรรมการที่ไม่มีส่วนได้เสียเห็นสมควร คณะกรรมการบริษัทอาจขอความเห็นทางวิชาชีพจากบุคคลภายนอกเพื่อประกอบการพิจารณาเพิ่มเติมได้
- (5) ในกรณีที่เป็นเรื่องเร่งด่วน เพื่อโอกาสทางธุรกิจ ให้สามารถเรียกประชุมคณะกรรมการเพื่อพิจารณาและให้คณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยกรรมการที่ไม่มีส่วนได้เสียสามารถลงมติได้ โดยไม่ต้องนำเรื่องการเรียกประชุมคณะกรรมการโดยการแจ้งล่วงหน้าอย่างน้อย 7 วัน มาปรับใช้
- (6) การวินิจฉัยชี้ขาดในกรณีนี้ ให้ใช้เสียงข้างมากของกรรมการบริษัทที่ไม่มีส่วนได้เสียที่เข้าประชุมและมีสิทธิออกเสียง กรณีที่มีคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมมีสิทธิออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด
- การพิจารณาการเข้าลงทุนดังกล่าวข้างต้นให้เป็นอำนาจโดยเด็ดขาดของคณะกรรมการบริษัท และห้ามมิให้มีการมอบหมายให้คณะกรรมการชุดอื่นใดพิจารณา
- ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทได้พิจารณาโอกาสสำหรับการพิจารณาใช้สิทธิหรือปฏิเสธการใช้สิทธิภายใต้ข้อตกลงการให้สิทธิเกี่ยวกับ

ใช้สิทธิภายใต้ข้อตกลงการให้สิทธิเกี่ยวกับ (1) ธุรกิจห้างสรรพสินค้าในต่างประเทศ (2) ธุรกิจ JD Central และ (3) โอกาสทางธุรกิจค้าปลีกในอนาคตต่างๆที่มีสภาพอย่างเดียวกัน และอาจเป็นการแข่งขันกับธุรกิจของบริษัทฯ โดยบริษัทฯ จะดำเนินการให้อยู่ภายใต้การพิจารณาของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการตรวจสอบทุกกรณี แม้ว่าธุรกิจและ/หรือโอกาสทางธุรกิจภายใต้ข้อตกลงการให้สิทธิที่พิจารณาในแต่ละครั้งจะมีขนาดรายการไม่ถึงเกณฑ์ที่จะต้องได้รับการอนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัทภายใต้หลักเกณฑ์ในการเข้าทำรายการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ และ/หรือหลักเกณฑ์ในการเข้าทำรายการที่เกี่ยวข้องกันของสำนักงาน ก.ล.ด. และตลาดหลักทรัพย์ (แล้วแต่กรณี) ก็ตาม

อนึ่ง บริษัทฯ จะเปิดเผยการใช้สิทธิหรือการปฏิเสธการใช้สิทธิภายใต้ข้อตกลงการให้สิทธิข้างต้นต่อผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุน ดังต่อไปนี้

**กรณีโอกาสทางธุรกิจค้าปลีกในอนาคตต่างๆที่มีสภาพอย่างเดียวกันและอาจเป็นการแข่งขันกับธุรกิจของบริษัทฯ (Flagship)**

ในกรณีที่คณะกรรมการบริษัทมีมติให้ลงทุน (รวมถึงการลงทุนเพียงบางส่วน) ในโอกาสทางธุรกิจค้าปลีกที่มีสภาพอย่างเดียวกัน และอาจเข้าข่ายเป็นการแข่งขันกับธุรกิจของบริษัทฯ (Flagship) บริษัทฯ จะทำการเปิดเผยข้อมูลผ่านระบบ SET Portal ของตลาดหลักทรัพย์ ภายใต้หลักเกณฑ์ในการเข้าทำรายการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ และ/หรือหลักเกณฑ์ในการเข้าทำรายการที่เกี่ยวข้องกันของสำนักงาน ก.ล.ด. และตลาดหลักทรัพย์ (แล้วแต่กรณี)

อย่างไรก็ดี ในกรณีที่คณะกรรมการบริษัทมีมติให้ปฏิเสธการเข้าลงทุนหรือเข้าลงทุนแต่เพียงบางส่วน บริษัทฯ จะเปิดเผยข้อมูลผ่านระบบ SET Portal ของตลาดหลักทรัพย์ เฉพาะกรณีที่ HCDS ได้เข้าลงทุนในธุรกิจดังกล่าว ไม่ว่าจะทั้งหมดหรือบางส่วน โดยเปิดเผยข้อมูลอย่างน้อยเกี่ยวกับการปฏิเสธการเข้าลงทุนหรือการเข้าลงทุนแต่เพียงบางส่วน ความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบ และความเห็นของคณะกรรมการบริษัท รายละเอียด เชื้อไข และผลกระทบกับธุรกิจของบริษัทฯ ในการเข้าลงทุนของ HCDS และภายใต้เงื่อนไขว่าการเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวจะไม่สร้างความเสียหายต่อบริษัทฯ HCDS หรือบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง และ/หรือภายใต้ข้อจำกัดตามข้อตกลงการเก็บรักษาข้อมูลเป็นความลับที่มีกับ HCDS อันเนื่องมาจาก HCDS มีการเข้าถึงข้อมูลในการจะเข้าไปลงทุนในธุรกิจนั้น (ถ้ามี) หรือข้อจำกัดตามข้อตกลงการเก็บรักษาข้อมูลเป็นความลับที่บริษัทฯ มีข้อมูลพันอันเนื่องมาจากการเข้าไปลงทุนในธุรกิจนั้น (ถ้ามี) โดยจะเปิดเผยข้อมูลโดยเร็วภายหลังจากสิ้นสุดข้อจำกัดตามข้อตกลงการเก็บรักษาข้อมูลเป็นความลับดังกล่าวแล้ว นอกจากนี้ บริษัทฯ จะเปิดเผยข้อมูลการเข้าลงทุนในโอกาสทางธุรกิจค้าปลีกที่มีสภาพอย่างเดียวกัน และอาจเข้าข่ายเป็นการแข่งขันกับธุรกิจของบริษัทฯ (Flagship) และการปฏิเสธการเข้าลงทุนหรือการเข้าลงทุนแต่เพียงบางส่วนเฉพาะกรณีที่ HCDS ได้เข้าลงทุนในธุรกิจดังกล่าว ไม่ว่าทั้งหมดหรือบางส่วนในแบบแสดงรายการข้อมูลและรายงานประจำปี โดยจะเปิดเผยอย่างน้อยเกี่ยวกับจำนวนครั้งที่คณะกรรมการบริษัทพิจารณาการเข้าลงทุนหรือปฏิเสธการเข้าลงทุน

(โดยหากเป็นกรณีการปฏิเสธการเข้าลงทุนหรือการเข้าลงทุนแต่เพียงบางส่วนเฉพาะกรณีที่ HCDS ได้เข้าลงทุนในธุรกิจดังกล่าว บริษัทจะระบุเหตุผลสำหรับกรณีดังกล่าวด้วย) และขนาดรายการโดยรวม ภายใต้เงื่อนไขและข้อจำกัดเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลตามรายละเอียดข้างต้น

นอกจากนี้ ในกรณีที่บริษัท ได้ปฏิเสธข้อเสนอในการเข้าลงทุนตามสัญญาให้สิทธิแล้ว และ HCDS ตัดสินใจลงทุน HCDS ได้ตกลงให้สิทธิกับบริษัท สามารถเข้าซื้อธุรกิจดังกล่าวทั้งหมดจาก HCDS ในภายหลังได้ ดังนี้

- 1) หากเป็นการซื้อขายในระยะเวลา 90 วัน นับจากวันที่ HCDS เข้าลงทุน HCDS ให้สิทธิกลุ่มบริษัท ในการซื้อธุรกิจดังกล่าวในราคาเท่ากับราคาที่ HCDS ลงทุนในธุรกิจดังกล่าว บวกด้วยอัตราดอกเบี้ยเท่ากับอัตราดอกเบี้ยของอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ขั้นต่ำประเภทเงินกู้ที่มีระยะเวลา (Minimum Lending Rate หรือ “MLR”) ของธนาคารพาณิชย์ไทย รายใหญ่สี่รายแรกต่อปี โดยเป็นอัตรา ณ วันที่ HCDS เข้าลงทุน
- 2) หากเป็นการซื้อขายเมื่อพ้นระยะเวลา 90 วัน นับจากวันที่ HCDS เข้าลงทุน HCDS ให้สิทธิกลุ่มบริษัท ในการซื้อธุรกิจดังกล่าวในราคาตามที่ทั้งสองฝ่ายจะได้ตกลงกันโดยสุจริต บนการมีเจตนาซื้อขายของทั้งสองฝ่าย

ทั้งนี้ HCDS มีหน้าที่แจ้งให้กลุ่มบริษัททราบเมื่อ HCDS ประสงค์จะขายธุรกิจดังกล่าวให้แก่บุคคลอื่น ก่อนที่ HCDS จะขายธุรกิจดังกล่าว

#### กรณีธุรกิจห้างสรรพสินค้าในต่างประเทศ และธุรกิจ JD Central

บริษัท จะทำการเปิดเผยข้อมูลการใช้สิทธิและการปฏิเสธการใช้สิทธิสำหรับธุรกิจห้างสรรพสินค้าระดับพรีเมียมในต่างประเทศ และ JD Central ตามข้อตกลงการให้สิทธิผ่านระบบ SET Portal ของตลาดหลักทรัพย์ ภายใต้หลักเกณฑ์ในการเข้าทำรายการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ และ/หรือหลักเกณฑ์ในการเข้าทำรายการที่เกี่ยวข้องกันของสำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ (แล้วแต่กรณี) โดยจะเปิดเผยข้อมูลอย่างน้อยเกี่ยวกับทรัพย์สินภายใต้สิทธิ การใช้หรือการปฏิเสธการใช้สิทธิ ความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการบริษัทเกี่ยวกับการใช้สิทธิหรือปฏิเสธการใช้สิทธิ ภายใต้เงื่อนไขว่าการเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวจะไม่สร้างความเสียหายต่อบริษัท HCDS หรือบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง และ/หรือภายใต้ข้อจำกัดตามข้อตกลงการเก็บรักษาข้อมูลเป็นความลับที่มีกับ HCDS และ/หรือบริษัทย่อยของ HCDS อันเนื่องมาจาก HCDS และ/หรือบริษัทย่อยของ HCDS มีการเข้าตกลงผูกพันในการจะเข้าไปลงทุนในธุรกิจนั้น (ถ้ามี) โดยจะเปิดเผยข้อมูลโดยเร็วภายหลังจากสิ้นสุดข้อจำกัดตามข้อตกลงการเก็บรักษาข้อมูลเป็นความลับดังกล่าวแล้ว นอกจากนี้ บริษัท จะเปิดเผยข้อมูลการใช้สิทธิและการปฏิเสธการใช้สิทธิ

ทุกรายการในแบบแสดงรายการข้อมูลและรายงานประจำปี ภายใต้เงื่อนไขและข้อจำกัดเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลตามรายละเอียดข้างต้น

ทั้งนี้ เหตุผลที่ปัจจุบัน HCDS ยังมีการประกอบธุรกิจและเป็นเจ้าของทรัพย์สินที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจค้าปลีกบางธุรกิจโดยการถือหุ้นและ/หรือบริหารจัดการธุรกิจหรือทรัพย์สินดังกล่าวทั้งทางตรงและทางอ้อมสามารถสรุปได้ดังนี้

#### 1. ธุรกิจห้างสรรพสินค้าระดับพรีเมียมในต่างประเทศ

บริษัท ไม่ได้นำธุรกิจดังกล่าวเข้ามาอยู่ภายใต้กลุ่มบริษัท เนื่องจากธุรกิจดังกล่าวยังมีข้อจำกัดในเรื่องภาระผูกพันตามสัญญา และ/หรือในเรื่องผลการดำเนินงาน ประกอบกับห้างสรรพสินค้าดังกล่าวมีฐานลูกค้าหลักตามพื้นที่ที่ประกอบธุรกิจ และในปัจจุบันกลุ่มบริษัท ไม่มีการประกอบธุรกิจห้างสรรพสินค้าในประเทศดังกล่าวข้างต้น อย่างไรก็ตาม เพื่อป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต HCDS ได้ตกลงทำสัญญาเพื่อให้สิทธิแก่บริษัท ในการเข้าซื้อธุรกิจห้างสรรพสินค้าดังกล่าวก่อนที่ HCDS จะสามารถนำธุรกิจดังกล่าวไปขายบุคคลอื่นในราคาและเงื่อนไขที่ไม่สูงกว่าที่ HCDS ได้รับจากบุคคลภายนอก (Right of First Refusal) และให้สิทธิแก่บริษัท ในการเข้าซื้อธุรกิจห้างสรรพสินค้าดังกล่าวในราคาและเงื่อนไขทางการค้าปกติที่คู่สัญญาจะได้ตกลงกันโดยสุจริต (Call Option) ทั้งนี้ การให้สิทธิดังกล่าวจะเป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนดในสัญญาที่เกี่ยวข้อง

#### 2. ธุรกิจ JD Central

บริษัท ไม่ได้นำธุรกิจดังกล่าวเข้ามาอยู่ภายใต้กลุ่มบริษัท เนื่องจากลักษณะการดำเนินธุรกิจของ JD Central ที่เป็นตลาดออนไลน์ซึ่งมีความแตกต่างจาก Omnichannel ของกลุ่มบริษัท มีการบริหารจัดการส่วนใหญ่ที่ดำเนินการโดย JD.com เป็นหลัก ตลอดจน JD Central ยังมีข้อจำกัดในเรื่องผลการดำเนินงานอย่างไรก็ดีเพื่อป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต HCDS ได้ตกลงให้สิทธิแก่กลุ่มบริษัท ในการเข้าซื้อธุรกิจ JD Central ก่อนผู้ซื้อรายอื่นหาก HCDS ประสงค์จะขายธุรกิจดังกล่าวให้กับผู้ซื้อรายอื่นในราคาและเงื่อนไขเดียวกัน ทั้งนี้ การให้สิทธิดังกล่าวจะเป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนดในสัญญาที่เกี่ยวข้อง อนึ่ง ลักษณะการดำเนินธุรกิจของ JD Central ที่มุ่งเน้นการทำธุรกรรมแบบ Pure-play E-commerce มีความแตกต่างจากการดำเนินธุรกิจในรูปแบบ Omnichannel ของกลุ่มบริษัท เนื่องจาก JD Central ดำเนินธุรกิจในลักษณะเป็นศูนย์รวมร้านค้าออนไลน์ (Marketplace) โดยการให้ร้านค้าต่าง ๆ เข้ามาขายสินค้าผ่านเว็บไซต์ของตนได้ และไม่มีหน้าร้าน (Physical Store) ในขณะที่กลยุทธ์ Omnichannel ของกลุ่มบริษัท เป็นการผสานช่องทางในการเลือกซื้อสินค้าที่หลากหลายของลูกค้าสำหรับการค้าปลีกสมัยใหม่ ซึ่งรวมถึงในร้านค้า ทางออนไลน์ ทางโทรศัพท์มือถือ สื่อสารสนเทศและทางสื่อสังคม (Social Media) เพื่อสร้างประสบการณ์ในการเลือกซื้อสินค้าอย่างไร้รอยต่อและตอบสนองกระแสความนิยมตามพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า

### 1.3.4 ผู้ถือหุ้น

#### (1) รายชื่อผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ

(ก) ผู้ถือหุ้นสูงสุด 10 รายแรก ณ วันที่ 29 มกราคม 2564 ซึ่งเป็นวันปิดสมุดทะเบียนล่าสุด มีดังนี้

รายชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้น (หุ้น)	สัดส่วน การถือหุ้น (ร้อยละ)
1. บริษัท ห้างเซ็นทรัล ดีพาร์ทเม้นท์ส จำกัด (“HCDS”)	2,114,284,890	35.06
2. DEUTSCHE BANK AG SINGAPORE - PWM	277,963,444	4.61
3. บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด	195,353,339	3.24
4. สำนักงานประกันสังคม	132,320,166	2.19
5. SOUTH EAST ASIA UK (TYPE C) NOMINEES LIMITED	98,082,414	1.63
6. นายณรงค์ฤทธิ์ จิราธิวัฒน์	72,812,379	1.21
7. นายสุทธิเดช จิราธิวัฒน์	55,846,115	0.93
8. นายพิชัย จิราธิวัฒน์	53,227,462	0.88
9. นายวัฒน์ จิราธิวัฒน์	52,531,667	0.87
10. UBS AG SINGAPORE BRANCH	51,159,525	0.85
11. ผู้ถือหุ้นอื่น ๆ	2,927,418,599	48.53
<b>รวม</b>	<b>6,031,000,000</b>	<b>100.00</b>

(ข) รายชื่อผู้ถือหุ้นใน HCDS ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 สรุปได้ดังนี้

รายชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้น (หุ้น)	สัดส่วน การถือหุ้น (ร้อยละ)
1. นายณรงค์ฤทธิ์ จิราธิวัฒน์	11,873,980	3.49
2. นายภค จิราธิวัฒน์	11,772,740	3.47
3. นายปริญญ์ จิราธิวัฒน์	11,772,740	3.47
4. นายสุทธิเดช จิราธิวัฒน์	9,103,850	2.68
5. นายพิชัย จิราธิวัฒน์	8,490,577	2.50
6. นายวัฒน์ จิราธิวัฒน์	8,490,579	2.50
7. นายสุทธิศักดิ์ จิราธิวัฒน์	7,918,096	2.33
8. นางสาวเบญจมาภรณ์ จิราธิวัฒน์	7,913,639	2.33
9. นางณัฐธิดา บุญศรี	7,317,755	2.15
10. นางสาวธนาพิศา นพวัลลา	7,317,755	2.15
11. ผู้ถือหุ้นอื่น ๆ <sup>(1)</sup>	247,778,284	72.93
<b>รวม</b>	<b>339,749,995</b>	<b>100.00</b>

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> ผู้ถือหุ้นอื่น ๆ ประกอบด้วยบุคคลในตระกูลจิราธิวัฒน์จำนวน 67 ราย



## (2) รายชื่อผู้ถือหุ้นใหญ่ 10 รายแรกของบริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจหลัก

รายชื่อผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจหลักมี ดังนี้

### 1. CDS

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 โครงสร้างการถือหุ้นของ CDS สรุปได้ดังนี้

รายชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้น (หุ้น)	สัดส่วน การถือหุ้น (ร้อยละ)
1. บริษัทฯ	333,499,979	100.0
2. นายสุทธิชัย จิราธิวัฒน์	3	0.0
3. นายสุทธิเกียรติ จิราธิวัฒน์	3	0.0
4. นายสุทธิชาติ จิราธิวัฒน์	3	0.0
5. นายสุทธิธรรม จิราธิวัฒน์	3	0.0
6. นายสุทธิศักดิ์ จิราธิวัฒน์	3	0.0
7. นายปริญญ์ จิราธิวัฒน์	3	0.0
8. นายภค จิราธิวัฒน์	3	0.0
รวมจำนวนหุ้นทั้งหมด	333,500,000	100.0

### 2. ROBINS

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 โครงสร้างการถือหุ้นของ ROBINS สรุปได้ดังนี้

รายชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้น (หุ้น)	สัดส่วน การถือหุ้น (ร้อยละ)
1. บริษัทฯ	803,139,231	72.3
2. CRG-S	289,645,488	26.1
3. CACEIS BANK	8,193,894	0.7
4. อื่น ๆ	9,682,520	0.9
รวมจำนวนหุ้นทั้งหมด	1,110,661,133	100.0

### 3. TWT

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 โครงสร้างการถือหุ้นของ TWT สรุปได้ดังนี้

รายชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้น (หุ้น)	สัดส่วน การถือหุ้น (ร้อยละ)
1. CDS	1,020,000	51.0
2. Watts Co., Ltd. <sup>(1)</sup>	979,998	49.0
3. นายฟูมิโอะ ฮิราโอกะ	1	0.0
4. นายโทชิยุกิ อิมาดะ	1	0.0
รวมจำนวนหุ้นทั้งหมด	2,000,000	100.0

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> เป็นบริษัทที่ตั้งขึ้นภายใต้กฎหมายของประเทศญี่ปุ่นซึ่งเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์โตเกียว (Tokyo Stock Exchange) ประกอบธุรกิจค้าปลีก

#### 4. SPS

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 โครงสร้างการถือหุ้นของ SPS สรุปได้ดังนี้

รายชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้น (หุ้น)	สัดส่วน การถือหุ้น (ร้อยละ)
1. SSHD <sup>(1)</sup>	22,199,992	60.0
2. ROBINS	14,800,000	40.0
3. นายสุกฤษสาร จิราธิวัฒน์	1	0.0
4. นายทศ จิราธิวัฒน์	1	0.0
5. นายปริญญ์ จิราธิวัฒน์	1	0.0
6. นายสุกฤษชาติ จิราธิวัฒน์	1	0.0
7. นายสุกฤษธรรม จิราธิวัฒน์	1	0.0
8. นางสาววัลยา จิราธิวัฒน์	1	0.0
9. นายพงศ์ สกุนตนาค	1	0.0
10. นายสุกฤษลักษณ์ จิราธิวัฒน์	1	0.0
<b>รวมจำนวนหุ้นทั้งหมด</b>	<b>37,000,000</b>	<b>100.0</b>

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> เป็นบริษัทย่อยของบริษัทฯ ซึ่งบริษัทฯ ถือหุ้นโดยตรงร้อยละ 100.0

#### 5. PWB

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 โครงสร้างการถือหุ้นของ PWB สรุปได้ดังนี้

รายชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้น (หุ้น)	สัดส่วน การถือหุ้น (ร้อยละ)
1. PBHD <sup>(1)</sup>	33,599,993	60.0
2. ROBINS	22,400,000	40.0
3. นายสุกฤษชัย จิราธิวัฒน์	1	0.0
4. นายสุกฤษเกียรติ จิราธิวัฒน์	1	0.0
5. นายสุกฤษชาติ จิราธิวัฒน์	1	0.0
6. นายสุกฤษลักษณ์ จิราธิวัฒน์	1	0.0
7. นายณรงค์ฤทธิ์ จิราธิวัฒน์	1	0.0
8. นางนิศย์สินี จิราธิวัฒน์	1	0.0
9. นายปริญญ์ จิราธิวัฒน์	1	0.0
<b>รวมจำนวนหุ้นทั้งหมด</b>	<b>56,000,000</b>	<b>100.0</b>

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> เป็นบริษัทย่อยของบริษัทฯ ซึ่งบริษัทฯ ถือหุ้นโดยตรงร้อยละ 100.0

## 6. CFR

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 โครงสร้างการถือหุ้นของ CFR สรุปได้ดังนี้

รายชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้น (หุ้น)	สัดส่วน การถือหุ้น (ร้อยละ)
1. CDS	15,289,994	100.0
2. นายสุกฤษาติ จิราธิวัฒน์	1	0.0
3. นายทศ จิราธิวัฒน์	1	0.0
4. นายปริญญ์ จิราธิวัฒน์	1	0.0
5. นายสุกฤษชัย จิราธิวัฒน์	1	0.0
6. นายสุกฤษลักขณ์ จิราธิวัฒน์	1	0.0
7. นางสาววัลยา จิราธิวัฒน์	1	0.0
<b>รวมจำนวนหุ้นทั้งหมด</b>	<b>15,290,000</b>	<b>100.0</b>

## 7. CFM

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 โครงสร้างการถือหุ้นของ CFM สรุปได้ดังนี้

รายชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้น (หุ้น)	สัดส่วน การถือหุ้น (ร้อยละ)
1. SFMH <sup>(1)</sup>	19,627,617	50.7
2. CFR	18,987,500	49.0
3. ROBINS	134,883	0.3
<b>รวมจำนวนหุ้นทั้งหมด</b>	<b>38,750,000</b>	<b>100.0</b>

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> เป็นบริษัทย่อยของบริษัทฯ ซึ่งบริษัทฯ ถือหุ้นโดยตรงร้อยละ 100.0

## 8. CMK

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 โครงสร้างการถือหุ้นของ CMK สรุปได้ดังนี้

รายชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้น (หุ้น)	สัดส่วน การถือหุ้น (ร้อยละ)
1. CFR	509,999	51.0
2. Matsumotokiyoshi Holdings Co., Ltd. <sup>(1)</sup>	490,000	49.0
3. นายปริญญ์ จิราธิวัฒน์	1	0.0
<b>รวมจำนวนหุ้นทั้งหมด</b>	<b>1,000,000</b>	<b>100.0</b>

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> เป็นบริษัทที่ตั้งขึ้นภายใต้กฎหมายของประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์โตเกียว (Tokyo Stock Exchange) ประกอบธุรกิจการถือหุ้นในบริษัทอื่น (Holding Company)

## กลุ่ม CMG

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 กลุ่ม CMG มีบริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลางในการดำเนินธุรกิจจำนวน 1 บริษัท กล่าวคือ C Trading และมีบริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจหลักที่ไม่อยู่ภายใต้บริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลางที่มีการประกอบธุรกิจจำนวน 2 บริษัท กล่าวคือ John Master และ Kiko Garment โดย C Trading มี CMG เป็นผู้ถือหุ้นสัดส่วนร้อยละ 100.0 โดยมีนายพิชัย จิราธิวัฒน์ และ นายปริญญ์ จิราธิวัฒน์ ถือหุ้นอีกคนละจำนวน 1 หุ้น และ John Master และ Kiko Garment มี Cetrec เป็นผู้ถือหุ้นสัดส่วนร้อยละ 100.0 ซึ่งมี CMG เป็นผู้ถือหุ้นสัดส่วนร้อยละ 100.0

ทั้งนี้ โครงสร้างการถือหุ้นของ CMG สรุปได้ดังนี้

รายชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้น (หุ้น)	สัดส่วน การถือหุ้น (ร้อยละ)
1. บริษัทฯ	187,599,998	100.00
2. นายพิชัย จิราธิวัฒน์	1	0.0
3. นายปริญญ์ จิราธิวัฒน์	1	0.0
<b>รวมจำนวนหุ้นทั้งหมด</b>	<b>187,600,000</b>	<b>100.0</b>

## 8. CTD

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 โครงสร้างการถือหุ้นของ CTD สรุปได้ดังนี้

รายชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้น (หุ้น)	สัดส่วน การถือหุ้น (ร้อยละ)
1. บริษัทฯ	542,925,000	100.0
2. นายสุกฤษชัย จิราธิวัฒน์	12,500	0.0
3. นายสุกฤษลักขณ์ จิราธิวัฒน์	12,500	0.0
4. นายสุกฤษธรรม จิราธิวัฒน์	12,500	0.0
5. นายปริญญ์ จิราธิวัฒน์	12,500	0.0
6. นายทศ จิราธิวัฒน์	12,500	0.0
7. นายสุกฤษสาร จิราธิวัฒน์	12,499	0.0
8. นางสาวสุกุลยา เอื้อวัฒนะสกุล	1	0.0
<b>รวมจำนวนหุ้นทั้งหมด</b>	<b>543,000,000</b>	<b>100.0</b>

## 9. CNGI

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 โครงสร้างการถือหุ้นของ CNGI สรุปได้ดังนี้

รายชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้น (หุ้น)	สัดส่วน การถือหุ้น (ร้อยละ)
1. บริษัทฯ	4,999,997	100.0
2. นายวรวิทย์ อุ่นใจ	1	0.0
3. นายปัทมทิศ มงคลกุล	1	0.0
4. นางสาวสุกุลยา เอื้อวัฒนะสกุล	1	0.0
<b>รวมจำนวนหุ้นทั้งหมด</b>	<b>5,000,000</b>	<b>100.0</b>

## 10. CGO

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 โครงสร้างการถือหุ้นของ CGO สรุปได้ดังนี้

รายชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้น (หุ้น)	สัดส่วน การถือหุ้น (ร้อยละ)
1. บริษัทฯ	15,299,994	51.0
2. CNGI	14,699,997	49.0
3. นางยุวดี จิราธิวัฒน์	3	0.0
4. นายณรงค์ฤทธิ์ จิราธิวัฒน์	3	0.0
5. นายวรวิทย์ อุ่นใจ	3	0.0
<b>รวมจำนวนหุ้นทั้งหมด</b>	<b>30,000,000</b>	<b>100.0</b>

## 11. LR

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 โครงสร้างการถือหุ้นของ LR สรุปได้ดังนี้

รายชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้น (หุ้น)	สัดส่วน การถือหุ้น (ร้อยละ)
1. CRC Rina <sup>(1)</sup>	5,115,996	100
<b>รวมจำนวนหุ้นทั้งหมด</b>	<b>5,115,996</b>	<b>100.0</b>

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> เป็นบริษัทย่อยของบริษัทฯ ซึ่งบริษัทฯ ถือหุ้นโดยตรงร้อยละ 100.0

## 12. กลุ่มहेงียนคิม

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 กลุ่มเฮงียนคิมมีบริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลางในการดำเนินธุรกิจจำนวน 1 บริษัท คือ NK Trading ทั้งนี้ โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มเฮงียนคิม สรุปได้ดังนี้

NK Trading มี NKM เป็นผู้ถือหุ้นสัดส่วนร้อยละ 100.0 ซึ่งมี NKT เป็นผู้ถือหุ้นสัดส่วนร้อยละ 100.0 โดยโครงสร้างการถือหุ้นของ NKT สรุปได้ดังนี้

รายชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้น (หุ้น)	สัดส่วน การถือหุ้น (ร้อยละ)
1. PWB	76,860,745	100.0
2. PBL	1,000	0.0
3. 3PLUS	1,000	0.0
รวมจำนวนหุ้นทั้งหมด <sup>(1)</sup>	76,862,745	100.0

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> NKT มีจำนวนหุ้นที่ออกและชำระแล้วทั้งสิ้น 80,000,000 หุ้น โดย NKT มีการซื้อหุ้นคืน (Treasury Stock) จำนวน 3,137,255 หุ้น คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 3.9 ของจำนวนหุ้นที่ออกและชำระแล้ว

## 13. กลุ่มลานซี

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 กลุ่มลานซีมีบริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจหลักที่ไม่อยู่ภายใต้บริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลางที่มีการประกอบธุรกิจ จำนวน 3 บริษัท กล่าวคือ LC Investment, LC Ha Nam และ LC Trading ทั้งนี้ โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มลานซี สรุปได้ดังนี้

LC Investment, LC Ha Nam และ LC Trading มี Lanchi (LCP) เป็นผู้ถือหุ้นสัดส่วนร้อยละ 100.0 โดยโครงสร้างการถือหุ้นของ Lanchi (LCP) สรุปได้ดังนี้

รายชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้น (หุ้น)	สัดส่วน การถือหุ้น (ร้อยละ)
1. CFR	8,554,559	51.0
2. Ms. Nguyen Thi Lan	8,219,090	49.0
3. NK Trading	5	0.0
รวมจำนวนหุ้นทั้งหมด	16,773,654	100.0

## 14. กลุ่ม Big C ในเวียดนาม

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 กลุ่ม Big C ในเวียดนามมีบริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลางในการดำเนินธุรกิจจำนวน 1 บริษัท คือ Cap C ทั้งนี้ โครงสร้างการถือหุ้นของ Cap C สรุปได้ดังนี้

รายชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้น (หุ้น)	สัดส่วน การถือหุ้น (ร้อยละ)
1. บริษัทฯ	2,679,999,998	100.0
2. นายปริญญ์ จิราธิวัฒน์	1	0.0
3. นางสาวสุกุลยา เอื้อวัฒนะสกุล	1	0.0
รวมจำนวนหุ้นทั้งหมด	2,680,000,000	100.0

### (3) ข้อตกลงระหว่างผู้ถือหุ้นใหญ่ (Shareholders' agreement)

- ไม่มี -

## 1.4 จำนวนทุนจดทะเบียนและทุนชำระแล้ว

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัทฯ มีทุนจดทะเบียนจำนวน 6,320,000,000 บาท ทุนชำระแล้วจำนวน 6,031,000,000 บาท มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1.0 บาท

## 1.5 การออกหลักทรัพย์อื่น

- ไม่มี -



## 1.6 นโยบายการจ่ายเงินปันผล

### 1.6.1 นโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัท

บริษัทฯ จะพิจารณาความสามารถในการจ่ายเงินปันผลตามข้อกำหนดทางกฎหมาย ซึ่งรวมถึงพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (และที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม) ที่กำหนดว่า บริษัทมหาชนจำกัดจะสามารถจ่ายเงินปันผลจากการเงินเฉพาะกิจการได้ในกรณีที่ไม่มีหนี้ขาดทุนสะสม

บริษัทฯ มีนโยบายจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นในอัตราไม่น้อยกว่าร้อยละ 40.0 ของกำไรสุทธิจากการเงินรวมภายหลังจากหักภาษี และการจัดสรรทุนสำรองต่าง ๆ ทุกประเภทตามที่กฎหมายและบริษัทฯ กำหนดไว้ในแต่ละปี และการผูกพันตามเงื่อนไขของสัญญาทางการเงิน (ถ้ามี) โดยเงินปันผลที่จ่ายจะต้องมีจำนวนไม่เกินกว่ากำไรสะสมจากการเงินเฉพาะกิจการของบริษัทฯ อย่างไรก็ตาม อัตราการจ่ายเงินปันผลดังกล่าวอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปจากที่กำหนดไว้ โดยขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงาน กระแสเงินสด สภาพคล่องทางการเงิน ฐานะทางการเงิน แผนการลงทุน การสำรองเงินไว้เพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียนภายในบริษัทฯ การสำรองเงินไว้เพื่อลงทุนในอนาคต การสำรองเงินไว้เพื่อชำระคืนเงินกู้ยืม เงื่อนไขและข้อจำกัดตามที่กำหนดไว้ในสัญญาทางการเงิน ภาวะเศรษฐกิจ รวมถึงข้อกำหนดทางกฎหมายและความจำเป็นอื่น ๆ

ทั้งนี้ การจ่ายเงินปันผลประจำปีจะต้องได้รับอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น เว้นแต่การจ่ายเงินปันผลระหว่างกาล ซึ่งคณะกรรมการบริษัทอาจอนุมัติได้เป็นครั้งคราวเมื่อเห็นว่าบริษัทฯ มีผลกำไรสมควรพอที่จะทำเช่นนั้นได้ โดยบริษัทฯ จะรายงานการจ่ายเงินปันผลดังกล่าวให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบในการประชุมคราวถัดไป โดยผู้ถือหุ้น / คณะกรรมการของบริษัทฯ ได้อนุมัติและดำเนินการจ่ายเงินปันผลดังต่อไปนี้

ผลประกอบการ	วันที่อนุมัติ	กำหนดจ่ายเงินปันผล	อัตราเงินปันผลต่อหุ้น (บาท)	จำนวนหุ้น (ล้านหุ้น)	จำนวนเงิน (ล้านบาท)
2562					
เงินปันผลระหว่างกาล	10 ธันวาคม 2562	ธันวาคม 2562	0.90	4,700	4,230
เงินปันผลระหว่างกาล	14 พฤศจิกายน 2562	ธันวาคม 2562	5.96	4,700	28,012
เงินปันผลประจำปี	30 เมษายน 2562	พฤษภาคม 2562	8.50	470	3,995
รวม					<u>36,237</u>
2561					
เงินปันผลระหว่างกาล	1 มีนาคม 2561	มีนาคม 2561	11.00	211	<u>2,326</u>

อย่างไรก็ดี สืบเนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ทำให้กลุ่มบริษัทฯ ต้องปิดสาขาส่วนใหญ่เป็นการชั่วคราวเป็นระยะเวลาประมาณ 2 เดือน ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้และกระแสเงินสดอย่างเป็นสาระสำคัญ แม้ว่าขณะนี้สาขาต่าง ๆ จะเปิดให้บริการแล้ว และกลุ่มบริษัทฯ ได้ดำเนินมาตรการลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการบริหารงานในทุกส่วนอย่างต่อเนื่อง แต่สถานการณ์ของการแพร่ระบาดยังไม่สิ้นสุด ส่งผลให้เศรษฐกิจทั่วโลกถดถอย การใช้จ่ายและการเดินทางท่องเที่ยวยังไม่กลับสู่ภาวะปกติ ทำให้เกิดความไม่แน่นอนในการประมาณการผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และยังไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าจะกลับสู่ภาวะปกติเมื่อใด ดังนั้น เพื่อความมั่นคงทางการเงิน การบริหารสภาพคล่องและกระแสเงินสดให้เพียงพอในภาวะการปัจจุบันและความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายและผู้ถือหุ้นในระยะยาว คณะกรรมการบริษัทฯ จึงมีมติเสนอที่ประชุมผู้ถือหุ้นให้งดจ่ายเงินปันผลประจำปีสำหรับผลการดำเนินงาน ปี 2562 เพิ่มเติมจากเงินปันผลส่วนที่กลุ่มบริษัทฯ ได้จ่ายไปแล้ว

### 1.6.2 นโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัทย่อย

คณะกรรมการบริษัทของบริษัทย่อยจะพิจารณาจ่ายเงินปันผลประจำปี และเสนอให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นของแต่ละบริษัทย่อยพิจารณาอนุมัติในแต่ละปี โดยบริษัทย่อยจะจ่ายเงินปันผลจากเงินกำไรสุทธิตามงบการเงินเฉพาะกิจการภายหลังจากหักภาษี และการจัดสรรทุนสำรองต่าง ๆ ทุกประเภทตามที่กฎหมายและบริษัทย่อยกำหนดไว้ในแต่ละปี และการผูกพันตามเงื่อนไขของสัญญาทางการเงิน (ถ้ามี) ทั้งนี้ อัตราการจ่ายเงินปันผลจะพิจารณาจากผลการดำเนินงาน กระแสเงินสด สภาพคล่องทางการเงิน ฐานะทางการเงิน แผนการลงทุน การสำรองเงินไว้เพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียน การสำรองเงินไว้เพื่อลงทุนในอนาคต การสำรองเงินไว้เพื่อชำระคืนเงินกู้ยืม เงื่อนไขและข้อจำกัดตามที่กำหนดไว้ในสัญญาทางการเงิน หรือข้อตกลงในการเข้าร่วมกิจการที่บริษัทย่อยผูกพันตามสัญญา ภาวะเศรษฐกิจ รวมถึงข้อกำหนดทางกฎหมายและความจำเป็นอื่น ๆ ทั้งนี้ คณะกรรมการของบริษัทย่อยมีอำนาจอนุมัติให้จ่ายเงินปันผลระหว่างกาลได้และให้รายงานให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทย่อยทราบในการประชุมคราวถัดไป

อนึ่ง ในการพิจารณาอนุมัติจ่ายเงินปันผลประจำปีและเงินปันผลระหว่างกาลของบริษัทย่อย บริษัทย่อยจะต้องขออนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการของบริษัทฯ ก่อนที่จะดำเนินการเสมอ เว้นแต่เป็นกรณีที่บริษัทย่อยจ่ายเงินปันผลเป็นจำนวนรวมทั้งปีไม่ต่ำกว่าที่กำหนดไว้ในงบประมาณประจำปีของแต่ละบริษัทย่อย หรือตามนโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัทย่อยซึ่งได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการของบริษัทฯ ไว้ก่อนแล้ว ซึ่งเป็นไปตามนโยบายการลงทุนและการกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมที่ประกอบธุรกิจหลักของบริษัทฯ



# 02

---

การบริหาร  
จัดการความเสี่ยง

บริษัทฯ ตระหนักและเล็งเห็นความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรที่ดีเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้มีการเติบโต และขยายธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ มีฐานะการเงินที่มั่นคงและสามารถสร้างผลตอบแทนให้แก่ผู้ถือหุ้นในระดับที่เหมาะสม ตลอดจนเพื่อเป็นการดำเนินตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) รวมทั้งการถ่วงดุลอำนาจ (Check and Balance) ในภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่บริษัทฯ ต้องเผชิญอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะเกิดจากปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายใน อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุเป้าหมายและการกิจหลักของบริษัทฯ

คณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารของบริษัทฯ เห็นควรให้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติใช้ในการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อเสริมสร้างความมั่นใจให้กับผู้ถือหุ้นและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บริษัทฯ โดยได้กำหนดนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ รวมทั้งได้วิเคราะห์ความเสี่ยงที่สำคัญดังต่อไปนี้

## 2.1 นโยบายและแผนการบริหารความเสี่ยง

บริษัทฯ ได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องนำระบบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากลมาใช้ในการบริหาร เพื่อให้บริษัทฯ บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ เพื่อให้ความเสี่ยงโดยรวมอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของพนักงานในทุกระดับชั้นที่ต้องตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนและองค์กร โดยให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ได้รับการบริหารจัดการภายใต้การควบคุมภายในอย่างมีระบบ ให้อยู่ในระดับที่เพียงพอและเหมาะสม
2. ให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ดีตามแนวปฏิบัติสากล เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบกับการดำเนินงานของบริษัทฯ อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาและมีการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในทิศทางเดียวกัน โดยนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจวางแผนกลยุทธ์ แผนงาน และการดำเนินงานของบริษัทฯ รวมทั้งการมุ่งเน้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เพื่อสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานและสร้างความเชื่อมั่นของผู้เกี่ยวข้อง
3. มีการกำหนดแนวทางป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงจากการดำเนินงานของบริษัทฯ เพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหาย หรือความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

4. ส่งเสริมและพัฒนาการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการกระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ และสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารการบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึง ตลอดจนการจัดระบบการรายงานการบริหารความเสี่ยงให้คณะกรรมการนโยบายความเสี่ยงรับทราบอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงตามหลักสากล โดยประยุกต์ใช้ COSO ERM 2017 ดังนี้

บริษัทฯ มีการบูรณาการการพัฒนากลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ และการวัดผลการปฏิบัติงาน เข้ากับการบริหารความเสี่ยงองค์กร ภายใต้หลักการ 5 ประการ ที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดการสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กร หลักการดังกล่าว ได้แก่

### 1. การกำกับดูแล และวัฒนธรรม (Governance & Culture)

บริษัทฯ มีการจัดโครงสร้างและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจน รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานธุรกิจ

### 2. กลยุทธ์ และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective-Setting)

บริษัทฯ มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่บูรณาการหลักการบริหารความเสี่ยง และ

มีการพัฒนากลยุทธ์และกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจให้สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

### 3. ผลการปฏิบัติงาน (Performance)

บริษัทฯ มีการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ ซึ่งความเสี่ยงจะถูกจัดลำดับความสำคัญตามระดับของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง รวมทั้งมีการกำหนดวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยง เพื่อนำไปใช้อย่างเหมาะสม

### 4. การสอบทาน และการแก้ไขปรับปรุง (Review & Revision)

บริษัทฯ มีการสอบทานผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพิจารณาว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลเพียงใด และมีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

### 5. สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication and Reporting)

บริษัทฯ มีระบบสารสนเทศที่ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งระบบดังกล่าว จะช่วยสนับสนุนข้อมูลความเสี่ยง ข้อมูลผลการปฏิบัติงาน และการจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีการสื่อสารผลการบริหารความเสี่ยงต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม

## 2.2 ปัจจัยความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท

### 2.2.1 ความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัท

บริษัท ได้วิเคราะห์ความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ โดยคำนึงถึงเป้าหมาย นโยบาย กลยุทธ์ และลักษณะการดำเนินงานของบริษัท เป็นสำคัญ และได้ระบุความเสี่ยงทั้งในปัจจุบัน และที่อาจเกิดขึ้นใหม่ในอีก 3-5 ปีข้างหน้า โดยความเสี่ยงที่มีความสำคัญสูงสุดต่อการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัท มีดังต่อไปนี้

#### (1) ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน

อุตสาหกรรมค้าปลีกเป็นตลาดเสรีซึ่งมีการแข่งขันสูง แม้ว่ากลุ่มบริษัท จะเป็นหนึ่งในผู้ประกอบการรายใหญ่ที่สุดในประเทศไทย แต่กลุ่มบริษัท ยังคงมีคู่แข่งจำนวนมากทั้งในระดับประเทศและท้องถิ่น ทั้งที่มีอยู่ในปัจจุบันและรายใหม่ที่มีในอนาคต ทั้งที่ทำธุรกิจโดยมีร้านค้าเป็นหลัก และผ่านช่องทางออนไลน์ ไม่ว่าจะเป็นประกอบธุรกิจห้างสรรพสินค้า ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง ซูเปอร์มาร์เก็ต ไฮเปอร์มาร์เก็ต ร้านขายอุปกรณ์ตกแต่งบ้าน ร้านขายอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ร้านสะดวกซื้อ ร้านค้าปลีกสินค้าดิจิทัล การขายสินค้าผ่านทางแค็ตตาล็อก และตลาดออนไลน์ ซึ่งแต่ละร้านค้าของกลุ่มบริษัท ต้องแข่งขัน ทั้งในด้านพื้นที่ตั้งของร้านและประเภทสินค้า แม้ว่าคู่แข่งของ

กลุ่มบริษัท จะต้องใช้เงินลงทุนเป็นจำนวนมาก เพื่อให้มีเครือข่ายร้านค้าและพลาซ่าทั่วประเทศ เช่นเดียวกับของกลุ่มบริษัท หรือเพื่อที่จะนำเสนอสินค้าที่ตอบสนองประเภทการใช้จ่ายของลูกค้าที่หลากหลายเช่นเดียวกับที่กลุ่มบริษัท ดำเนินการอยู่ แต่ก็ไม่ได้เป็นปัจจัยเดียวที่จะทำให้ผู้ประกอบการรายอื่นเข้ามาแข่งขันกับกลุ่มบริษัท ไม่ได้ แม้ว่าจะคู่แข่งของกลุ่มบริษัท ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ค้าในประเทศ แต่ผู้ค้าปลีกต่างชาติซึ่งมีจุดแข็งในด้านการแข่งขันเช่นเดียวกับกลุ่มบริษัท อาจเข้ามาแข่งขันในตลาดที่กลุ่มบริษัท ประกอบธุรกิจมากขึ้น โดยคู่แข่งบางรายอาจได้เปรียบในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน การประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale) หรือการจัดหาสินค้าจากซัพพลายเออร์ในราคาที่ถูกลง ซึ่งส่งผลให้มีต้นทุนที่ต่ำกว่าหรือมีการจัดการที่มีประสิทธิภาพมากกว่า อันเป็นผลให้คู่แข่งเหล่านั้นมีข้อได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจเหนือกว่ากลุ่มบริษัท นอกจากนี้ เจ้าของแบรนด์และซัพพลายเออร์อื่น ๆ ซึ่งเดิมเคยกระจายสินค้าสู่ตลาดผ่านผู้ค้าปลีกอย่างเช่นกลุ่มบริษัท อาจมีแนวคิดที่จะเปิดร้านค้าของตนเองเพื่อจำหน่ายสินค้า ซึ่งจะส่งผลให้ข้อได้เปรียบในการแข่งขันของกลุ่มบริษัท ในเรื่องการนำเสนอแบรนด์สินค้าที่หลากหลายลดลง โดยเฉพาะในกรณีที่กลุ่มบริษัท

ได้รับสิทธิในการเป็นผู้จำหน่ายสินค้าเพียงผู้เดียวสำหรับแบรนด์ดังกล่าว

นอกจากนี้ ผู้บริโภคจำนวนมากเริ่มเปลี่ยนไปใช้ช่องทางออนไลน์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้กลุ่มบริษัท ต้องเพิ่มการแข่งขันในตลาดค้าปลีกออนไลน์ ซึ่งเต็มไปด้วยเทคโนโลยีใหม่ ๆ และผู้ค้ารายใหม่ที่มาพร้อมกับนวัตกรรม ในขณะที่กลุ่มบริษัท ยังมีประสบการณ์การจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์น้อยกว่า ประสบการณ์ด้านการจำหน่ายสินค้าในร้านค้า คู่แข่งในตลาดนี้อาจรวมถึงผู้ประกอบการซึ่งเดิมไม่ได้อยู่ในอุตสาหกรรมค้าปลีก อาทิ บริษัทที่ดำเนินธุรกิจเป็นหลักเป็นแพลตฟอร์ม (Platform Company) ซึ่งเป็นผู้ที่มีฐานข้อมูลลูกค้าจำนวนมาก เช่น เครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Networks) หรือผู้ให้บริการรับชำระค่าสินค้าหรือบริการผ่านโทรศัพท์มือถือ (Mobile Payment Companies) ดังนั้น กลุ่มบริษัท จึงได้ให้ความสำคัญกับการลงทุนพัฒนาแพลตฟอร์ม Omnichannel อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้าในการเลือกซื้อสินค้าที่ผสมผสานกันระหว่างร้านค้ากับช่องทางออนไลน์และโทรศัพท์มือถือ อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี กลุ่มบริษัท อาจไม่ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนดังกล่าวตามที่คาดไว้

อย่างไรก็ดี กลุ่มบริษัท เชื่อว่ากลุ่มบริษัท มีจุดแข็งที่สำคัญเหนือคู่แข่ง ในเรื่องการเลือกนำเสนอแบรนด์และสินค้าที่หลากหลาย มุ่งเน้นการให้ประสบการณ์ที่ดีในการเลือกซื้อสินค้า (ไม่ว่าจะในร้านค้า ผ่านช่องทางออนไลน์ หรือในรูปแบบ Omnichannel) ทั้งนี้ กลุ่มบริษัท มีกระบวนการการรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า โดยกลุ่มบริษัท มีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าในแต่ละกลุ่มธุรกิจเป็นประจำเพื่อตอบรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของอุตสาหกรรมค้าปลีก ด้วยวิธีการที่หลากหลายช่องทาง เช่น การสำรวจทางออนไลน์ที่ลูกค้าสามารถแสดงความคิดเห็นได้เอง การสัมภาษณ์ลูกค้าทั้งแบบตัวต่อตัว และทางโทรศัพท์ ซึ่งเป็นการรับฟังทั้งกลุ่มลูกค้าประจำและที่ยังไม่ใช่ลูกค้าของกลุ่มบริษัท เพื่อวัดระดับความคาดหวัง ความพึงพอใจของลูกค้า และความต้องการของลูกค้า และนำมาปรับปรุงการให้บริการอย่างสม่ำเสมอ

นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท ยังสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งอย่างต่อเนื่องด้วยการพยายามสร้างประสบการณ์ในการให้บริการที่เหนือกว่าให้แก่ลูกค้า อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี กลุ่มบริษัท อาจได้รับผลกระทบในทางลบอย่างมีนัยสำคัญต่อธุรกิจและผลการดำเนินงาน หากกลุ่มบริษัท ไม่ประสบความสำเร็จไม่ว่าทั้งหมดหรือแค่บางส่วน ในการแข่งขันในเรื่องดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ



พฤติกรรมกรรมการแข่งขันระหว่างกลุ่มบริษัทฯ และคู่แข่งยังอาจส่งผลกระทบต่ออัตรากำไรและความสามารถในการทำกำไรของกลุ่มบริษัทฯ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการใช้กลยุทธ์ด้านราคาและการตลาดเชิงรุกหรือกลยุทธ์ทางการตลาดที่ไม่มุ่งเน้นการทำกำไร การนำเสนอส่วนผสมของสินค้าที่หลากหลาย และนำดึงดูดใจมากขึ้น การนำแคมเปญทางการตลาด รูปแบบร้านค้า และช่องทางการค้าปลีกใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการธุรกิจ หรือการสร้างประสบการณ์ในการเลือกซื้อสินค้าที่เหนือกว่า

กลุ่มบริษัทฯ อาจได้รับผลกระทบในทางลบต่อธุรกิจ ฐานะทางการเงิน และผลการดำเนินงาน หากกลุ่มบริษัทฯ ไม่ประสบความสำเร็จในการตอบสนองต่อแรงกดดันจากการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงของกระแสความนิยมในการเลือกซื้อสินค้า การเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ในตลาดที่กลุ่มบริษัทฯ ประกอบธุรกิจอยู่ ณ ปัจจุบันหรือในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ หรือหากเกิดความล่าช้าหรือความล้มเหลวในการผลักดันกลยุทธ์ทางธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ อันเนื่องมาจากปัจจัยดังกล่าวข้างต้น

## (2) ความเสี่ยงด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

กลุ่มบริษัทฯ ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความก้าวหน้าในธุรกิจประจำวันเพื่อบริหารกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงการจัดจำหน่าย การจัดการสินค้าคงเหลือ การจัดหาสินค้า การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) การบริหาร

คลังสินค้าและการบริหารด้านโลจิสติกส์ การดำเนินการชำระเงินผ่านบัตรเครดิต และการบริการรับชำระเงินอื่น ๆ การบริหารงานด้านบัญชีและการเงิน การบริหารทรัพยากรบุคคลและการจ่ายเงินเดือน นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทฯ ยังต้องพึ่งพิงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างมากในการดำเนินธุรกิจผ่านช่องทางออนไลน์ E-commerce และสำหรับแพลตฟอร์ม Omnichannel และการรวบรวมและประมวลผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้บริโภค ดังนั้น การหยุดชะงักหรือการทำงานที่ผิดปกติของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ของกลุ่มบริษัทฯ ในอนาคต อาจทำให้กลุ่มบริษัทฯ สูญเสียข้อมูล และการประกอบธุรกิจทั่วไปหยุดชะงัก ซึ่งอาจทำให้กลุ่มบริษัทฯ ไม่สามารถชำระเงินให้แก่ผู้ขายสินค้าได้ หรืออาจนำไปสู่ปัญหาสินค้าคงเหลือหรือทำให้ลูกค้าขาดความเชื่อมั่น หรืออาจทำให้กลุ่มบริษัทฯ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในระบุนิยมและความต้องการของลูกค้าได้ช้าลง เป็นต้น นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทฯ รวบรวมอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ทั้งหมดของกลุ่มบริษัทฯ ที่ใช้สำหรับระบบซอฟต์แวร์หลักอยู่ที่คลังข้อมูลซึ่งบริหารงานโดย RIS ในขณะที่ระบบสำรองข้อมูลและระบบสนับสนุนอื่น ๆ อยู่ที่คลังข้อมูลของกลุ่มบริษัทฯ เป็นผู้บริหารจัดการทั้งนี้ การหยุดชะงักหรือการทำงานที่ผิดปกติของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือระบบการกู้คืนข้อมูลเมื่อเกิดภัยพิบัติของกลุ่มบริษัทฯ อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจในทางลบต่อธุรกิจ กระแสเงินสด ผลการดำเนินงาน ฐานะทางการเงิน และโอกาสทางธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ

กลุ่มบริษัทฯ ได้ทำสัญญากับ RIS เพื่อจัดตั้งศูนย์กู้คืนข้อมูลเมื่อเกิดภัยพิบัติ (Disaster Recovery Center) เพื่อปกป้องฐานข้อมูลของกลุ่มบริษัทฯ จากความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ เช่น การเก็บข้อมูลการขาย การทำธุรกรรมประเภทบัตรเครดิต และบริการรับชำระเงินอื่น ๆ และการบริหารจัดการคลังสินค้า เป็นต้น อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีการกู้คืนข้อมูลเมื่อเกิดภัยพิบัติดังกล่าวสามารถช่วยให้ระบบปฏิบัติการสำคัญสามารถดำเนินการต่อไปได้เมื่อเกิดเหตุที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ แต่ก็ไม่สามารถรับรองได้ว่าระบบดังกล่าวสามารถสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ ได้อย่างเพียงพอในกรณีที่เกิดการหยุดชะงักของระบบปฏิบัติการขั้นต้นเป็นระยะเวลายาวนาน หรือระบบสำรองข้อมูลอาจไม่ทำงานควบคู่ไปกับระบบปฏิบัติการขั้นต้น ซึ่งปัจจัยดังกล่าวล้วนอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจในทางลบอย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ

อย่างไรก็ดี กลุ่มบริษัทฯ ได้มีมาตรการรองรับความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมีการดำเนินการที่สำคัญ ได้แก่ การประเมินและปรับปรุงความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการจัดทำแผนรองรับเหตุฉุกเฉิน การทดสอบการกู้คืนข้อมูล (Backup restoration) และการทดสอบแผนฉุกเฉินในระบบงานบางส่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลงกุ่มด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเหมาะสมในทุก ๆ ระบบงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แพลตฟอร์ม Omnichannel

ระบบงานขายแบบออฟไลน์ และการลงกุ่มในการค้นคว้าและพัฒนานวัตกรรม การปรับปรุงเทคโนโลยีเครือข่าย (Network Infrastructure) ให้มีความเหมาะสมและมีเสถียรภาพ เป็นต้น

นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทฯ ได้รับและ/หรือเก็บรักษาข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้าไว้ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกลุ่มบริษัทฯ โดยกลุ่มบริษัทฯ ได้ใช้บริการจากผู้ให้บริการภายนอก โดยผู้ให้บริการดังกล่าวคือ บริษัทเดอะวันเซ็นทรัล จำกัด ซึ่งเป็นผู้บริหารจัดการโปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิก The1 และเป็นบริษัทย่อยของ HCDS ซึ่งจำเป็นต้องเข้าถึงข้อมูลเหล่านั้นของกลุ่มบริษัทฯ ดังนั้น กลุ่มบริษัทฯ อาจต้องเผชิญกับความเสี่ยงจากการจัดเก็บ จัดการ ทำให้เข้าถึงและ / หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล ซึ่งอาจถือเป็นการฝ่าฝืนพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

เนื่องจากการพัฒนาของภัยคุกคามทางเทคโนโลยีซึ่งทำให้การตรวจพบและป้องกันทำได้ยากขึ้น ภัยดังกล่าวอาจทำลายมาตรการรักษาความปลอดภัยของกลุ่มบริษัทฯ หรือผู้ให้บริการภายนอกในอนาคต อันอาจทำให้ข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้าของกลุ่มบริษัทฯ รั่วไหล การรั่วไหลของมาตรการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลของกลุ่มบริษัทฯ หรือผู้ให้บริการภายนอก การปฏิบัติหน้าที่ที่ผิดพลาด การประพฤติดังในหน้าที่ การสูญเสียข้อมูลอันเป็นความลับของกลุ่มบริษัทฯ การที่ระบบหยุดชะงักจากการถูกแฮกข้อมูล หรือการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายหรือ

กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับความเป็นส่วนตัวและการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ล้วนเป็นปัจจัยที่อาจทำให้กลุ่มบริษัท มีภาระค่าใช้จ่ายที่เพิ่มสูงขึ้นในการปกป้องข้อมูลของลูกค้า สมาชิก บุคคลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผู้จำหน่ายสินค้าที่อยู่ในความครอบครองของกลุ่มบริษัท เพื่อให้บุคคลเหล่านี้กลับมามีความมั่นใจในกลุ่มบริษัท นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท อาจมีภาระค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงระบบข้อมูลและวิธีการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และเพื่อปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง อีกทั้ง เหตุการณ์ดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อในทางลบอย่างมีนัยสำคัญต่อชื่อเสียงของกลุ่มบริษัท อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจของกลุ่มบริษัท หรืออาจส่งผลให้เกิดการฟ้องร้องและดำเนินการทางกฎหมายกับกลุ่มบริษัท ซึ่งอาจทำให้ยอดขายของกลุ่มบริษัท ลดลงซึ่งส่งผลกระทบต่อในทางลบอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงาน ฐานะทางการเงิน กระแสเงินสด และสภาพคล่องทางการเงินของกลุ่มบริษัท ตลอดจนการรั่วไหลของระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูลของกลุ่มบริษัท อาจทำให้กลุ่มบริษัท ต้องมีค่าใช้จ่ายจำนวนมาก ต้องทุ่มเททรัพยากรในด้านการบริหารจัดการเพื่อแก้ปัญหา และต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมากเพื่อพัฒนาระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูลที่กลุ่มบริษัท ใช้เพื่อปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลจากภัยคุกคามทางเทคโนโลยีและความพยายามอื่นใดในการเข้าถึงข้อมูลดังกล่าว ซึ่งอาจ

ส่งผลให้การดำเนินงานของกลุ่มบริษัท ต้องหยุดชะงัก โดยเฉพาะการดำเนินงานในส่วนของ E-commerce และ Omnichannel

อย่างไรก็ดี กลุ่มบริษัท ได้มีมาตรการรองรับความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมีการแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในตำแหน่ง Chief Information Security Officer เพื่อรับผิดชอบด้านการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และตำแหน่ง Data Protection Officer เพื่อทำหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลตามที่กฎหมายที่กำหนด รวมทั้งมีการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาเพื่อให้คำแนะนำในการปรับปรุงระบบให้มีความปลอดภัย และสอดคล้องกับข้อกำหนดของกฎหมาย

ในต่างประเทศ กลุ่มบริษัท ครอบครองและจัดการข้อมูลส่วนบุคคลของบุคคลธรรมดาในสหภาพยุโรป โดยเฉพาะข้อมูลส่วนบุคคลของผู้สมัครเป็นสมาชิก Rinascentecard และข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานของกลุ่มบริษัท โดยการใช้และการจัดการกับข้อมูลดังกล่าวอยู่ภายใต้การกำกับดูแลตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ของสหภาพยุโรปและประเทศอิตาลี หากกลุ่มบริษัท หรือโปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิก The1 ฝ่าฝืนความเป็นส่วนตัวหรือการรักษาความลับของข้อมูลดังกล่าว หรือไม่สามารถดำเนินการหรือปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่ใช้บังคับซึ่งมีการประกาศใช้เมื่อไม่นานมานี้ได้ ซึ่งรวมถึง EU Regulations 2016 / 679 (หรือ “GDPR”) ซึ่งมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 24 พฤษภาคม 2559 และมีผลผูกพันทุกประเทศในสหภาพยุโรปเมื่อ

วันที่ 25 พฤษภาคม 2561 และ Legislative Decree เลขที่ 196 / 2003 ของประเทศอิตาลี (“ประมวลกฎหมายคุ้มครองข้อมูล”) กลุ่มบริษัท อาจต้องรับผิดชอบในทางปกครอง ทางแพ่ง หรือทางอาญา ชำระค่าปรับ และเสื่อมเสียชื่อเสียงอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ กลุ่มบริษัท อยู่ระหว่างการดำเนินการประเมินผลกระทบจากการคุ้มครองข้อมูล (Data Protection Impact Assessment) และการจัดทำนโยบายการรักษาความลับหรือสัญญาที่เกี่ยวข้องกับการโอนข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานของกลุ่มบริษัท ออกไปยังผู้รับที่อยู่นอกสหภาพยุโรปตามที่ GDPR กำหนด โดยกลุ่มบริษัท ไม่สามารถรับประกันได้ว่ากลุ่มบริษัท จะสามารถปกป้องความเป็นส่วนตัวและรักษาความลับของข้อมูลลูกค้าหรือข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานของกลุ่มบริษัท หรือจะสามารถปรับเปลี่ยนตามกฎเกณฑ์ใหม่ที่ใช้บังคับได้สำเร็จ หากกลุ่มบริษัท หรือโปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิก The1 จัดการข้อมูลส่วนบุคคลของบุคคลธรรมดา ซึ่งเกี่ยวข้องกับองค์กรและ / หรือธุรกิจของกลุ่มบริษัท (ซึ่งรวมถึงลูกค้า พนักงาน ผู้เชี่ยวชาญและอื่น ๆ) โดยไม่ได้ปฏิบัติตามหลักการที่มีผลผูกพัน (กล่าวคือ ปฏิบัติตามกฎหมาย โปร่งใส ถูกต้อง เก็บข้อมูลเท่าที่จำเป็น และอื่น ๆ) และหน้าที่อื่น ๆ ที่กฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลดังกล่าวกำหนด กลุ่มบริษัท อาจมีความรับผิดชอบภายใต้ GDPR และประมวลกฎหมายคุ้มครองข้อมูล นอกจากนี้ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เกี่ยวกับการคุ้มครองข้อมูลและความเป็นส่วนตัวเป็นเงื่อนไขที่กำหนดภายใต้สัญญาสัมปทานที่ท่า

กับซัพพลายเออร์ของกลุ่มบริษัท ด้วยเหตุนี้ การที่กลุ่มบริษัท ไม่ปฏิบัติตาม GDPR จึงอาจเป็นเหตุให้มีการบอกเลิกสัญญาดังกล่าวได้

หากกลุ่มบริษัท ฝ่าฝืนกฎหมายที่เกี่ยวข้องหรือต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ กฎหมายหรือแนวทางใหม่เกี่ยวกับเรื่องความเป็นส่วนตัวความรับผิดชอบที่ตามมาหรือความเสียหายที่เกิดกับชื่อเสียงของกลุ่มบริษัท หรือการเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายเพื่อให้สามารถปฏิบัติตามกฎหมายได้ แล้วแต่กรณี อาจส่งผลกระทบต่อในทางลบต่อธุรกิจฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท

### (3) ความเสี่ยงด้านแพลตฟอร์ม Omnichannel

แพลตฟอร์ม Omnichannel ทำให้กลุ่มบริษัท สามารถติดต่อสื่อสารและให้บริการแก่ลูกค้าผ่านช่องทางหลากหลายที่เชื่อมต่อกัน ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารในร้านค้า ผ่านทางออนไลน์ โทรศัพท์มือถือ และสื่อสังคมออนไลน์ (Social Network) เพื่อมอบประสบการณ์ในการเลือกซื้อสินค้าที่เหนือกว่า ทั้งนี้ ลูกค้ามีแนวโน้มที่จะมองหาประสบการณ์ในการเลือกซื้อสินค้าที่ผสมผสานระหว่างช่องทางจำหน่ายสินค้าในร้านค้าและช่องทางออนไลน์อย่างไร้รอยต่อ โดยปัจจุบันมีจำนวนลูกค้าที่ใช้ช่องทางต่าง ๆ ในการเลือกซื้อสินค้าเพิ่มขึ้น

หนึ่งในกลยุทธ์หลักของกลุ่มบริษัท คือ การสร้างและนำเสนอประสบการณ์การเลือกซื้อสินค้าที่เหนือกว่าให้แก่ลูกค้าของกลุ่มบริษัท โดยการผสมผสานช่องทางการจำหน่ายสินค้า

ในร้านค้าเข้ากับช่องทางออนไลน์ผ่านแพลตฟอร์ม Omnichannel ทั้งนี้ การค้าปลีกผ่าน Omnichannel ได้พัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งกลุ่มบริษัท ต้องเตรียมพร้อมเพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังและความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้ารุ่นใหม่ซึ่งหันมาใช้ช่องทางที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการในการเลือกซื้อสินค้าเพิ่มมากขึ้น คู่แข่งของกลุ่มบริษัท ต่างเริ่มลงทุนเพื่อวางแพลตฟอร์ม Omnichannel ของตนเอง โดยคู่แข่งบางรายอาจประสบความสำเร็จในการดำเนินการดังกล่าวมากกว่ากลุ่มบริษัท และหากกลุ่มบริษัท ไม่สามารถพัฒนาช่องทาง Omnichannel ของกลุ่มบริษัท ให้เป็นไปตามแผนหรือให้ประสบความสำเร็จไม่ด้วยเหตุใด อาจส่งผลให้ความต้องการของลูกค้าในการซื้อสินค้าผ่านทางร้านค้าและช่องทางออนไลน์ของกลุ่มบริษัท ลดลง หรืออาจส่งผลให้กลุ่มบริษัท ไม่ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนในการสร้างแพลตฟอร์ม Omnichannel ตามที่คาดการณ์ไว้ หรืออาจส่งผลกระทบต่อผลกำไรและผลการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท

อย่างไรก็ดี กลุ่มบริษัท ได้มีมาตรการรองรับความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมีการแต่งตั้ง Omnichannel Steering Committee เพื่อติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และกำกับดูแลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เช่น การเพิ่มบริการสั่งซื้อออนไลน์และมารับของที่สาขา (Click & Collect) การจัดการสินค้าคงคลัง การจัดส่ง

สินค้าจากคลังสินค้าใหญ่ (Home Delivery) และการจัดส่งสินค้าจากสต็อกสินค้าในสาขาต่าง ๆ (Picked From Store) การรับคืนสินค้าผ่านแพลตฟอร์ม Omnichannel และการบริการลูกค้า เพื่อรองรับการขายผ่าน Omnichannel อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท ยังอาจได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงและความไม่แน่นอนอื่น ๆ เกี่ยวกับช่องทางการขายสินค้าออนไลน์และ Omnichannel ซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและความพอใจของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงในการเชื่อมต่อทางเทคโนโลยี (Technology Interface) เว็บไซต์ล่ม ปัญหาการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต ต้นทุนค่าใช้จ่าย และปัญหาทางด้านเทคนิคในการอัปเดตซอฟต์แวร์ ไรต์สคอมพิวเตอร์ หรือปัญหาทางเทคนิคอื่น ๆ และการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายที่บังคับใช้ นอกจากนี้กลุ่มบริษัท จะต้องลงทุนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อกระแสนิยมและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีล่าสุด ซึ่งรวมถึงการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ หรือที่ถูกพัฒนาขึ้น การพัฒนาฟังก์ชันการใช้งาน และกระแสด้านแบบ E-commerce อื่น ๆ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวล้วนเป็นการเพิ่มต้นทุนในการดำเนินการของกลุ่มบริษัท และอาจไม่ประสบผลสำเร็จในการเพิ่มยอดขายหรือดึงดูดลูกค้าตามที่ต้องการ ซึ่งหากกลุ่มบริษัท ไม่ประสบผลสำเร็จในการตอบสนองต่อพัฒนาการ ปัจจัยความเสี่ยง และความไม่แน่นอนดังกล่าว ยอดขายหรืออัตรากำไรของกลุ่มบริษัท อาจได้รับผลกระทบในทางลบ และกลุ่มบริษัท อาจเสื่อมเสียชื่อเสียง

#### (4) ความเสี่ยงในการกระจายสินค้าและการจัดการสินค้าคงคลัง

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 กลุ่มบริษัท มีเครือข่ายศูนย์กระจายสินค้าทั้งสิ้น 26 แห่ง ซึ่งประกอบด้วยจำนวน 13 แห่งในประเทศไทย 12 แห่งในประเทศเวียดนาม และ 1 แห่งในประเทศอิตาลี โดยมีพื้นที่รวมประมาณ 300,000 ตร.ม. 52,000 ตร.ม. และ 35,000 ตร.ม. ตามลำดับ เพื่อกระจายบรรดาสินค้าไปยังร้านค้าของกลุ่มบริษัท อย่างถูกต้องและตามกำหนดเวลา ทั้งนี้ กลุ่มบริษัท อาจต้องเผชิญกับอุปสรรคด้านโลจิสติกส์ในการกระจายสินค้าไปยังร้านค้าต่าง ๆ ของกลุ่มบริษัท ซึ่งมีเครือข่ายกระจายตัวอยู่ในหลายพื้นที่ และจากสภาพของระบบโครงสร้างพื้นฐานของประเทศไทยและประเทศเวียดนาม และสภาพอากาศของประเทศไทย ประเทศเวียดนาม และประเทศอิตาลี เช่น ในปี 2554 กลุ่มบริษัท ไม่สามารถเข้าถึงศูนย์กระจายสินค้าแห่งหนึ่งของเชนกรัล พูเดรียลได้เนื่องจากเหตุอุทกภัย และต้องใช้ศูนย์กระจายสินค้าอีกแห่งซึ่งมีข้อจำกัดเพื่อทดแทน

นอกจากนี้กลุ่มบริษัท ยังใช้บริการขนส่งสินค้าจากผู้ประกอบการขนส่งและตัวแทนผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศจากภายนอกในการกระจายสินค้าไปยังร้านค้าของกลุ่มบริษัท ในบางพื้นที่ในประเทศไทย ประเทศเวียดนาม และประเทศอิตาลี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเทศกาลส่วนช้อปปิ้งของของกลุ่มบริษัท ใช้บริการจากผู้ประกอบการขนส่งภายนอกในการจัดส่งสินค้ามายังศูนย์กระจายสินค้า คลังสินค้า และ / หรือร้านค้าของกลุ่มบริษัท ดังนั้น หากเกิดการ

หยุดชะงักขึ้นกับเครือข่ายการกระจายสินค้าของกลุ่มบริษัท หรือซัพพลายเออร์ อาจทำให้การขนส่งล่าช้าสินค้าสูญหายเสียหายหรือทำให้สินค้ามีจำนวนไม่เพียงพอสำหรับจัดส่งไปยังร้านค้าของกลุ่มบริษัท เช่น การขนส่งอาจหยุดชะงักหรือเกิดความล่าช้าก่อนช่วงวันหยุดยาว นอกจากนี้ เหตุการณ์ต่าง ๆ เช่น การนัดหยุดงานหรือการประท้วงของลูกค้าทั้งภายในหรือต่างประเทศ ภัยพิบัติทางธรรมชาติ การหยุดงาน หรือการประท้วงที่ส่งผลกระทบต่อภาคการขนส่ง อาจทำให้กลุ่มบริษัท มีการต้นทุนค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น หรือทำให้ปริมาณสินค้าเพื่อการจำหน่ายของกลุ่มบริษัท ลดลง (ไม่ว่าจะเป็นการจัดส่งสินค้าผ่านศูนย์กระจายสินค้าของกลุ่มบริษัท เองหรือผู้ให้บริการภายนอก) และเนื่องจากการขยายตัวของกลุ่มบริษัท ทำให้มีการกระจายสินค้าในปริมาณที่เพิ่มมากขึ้นและอาจเป็นการเพิ่มอุปสรรคให้แก่เครือข่ายในการกระจายสินค้าต่าง ๆ ที่มีอยู่ ซึ่งต้องเผชิญกับปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคอยู่แล้ว อาทิ ความไม่พร้อมของระบบโครงสร้างพื้นฐาน (จำนวนท่าเทียบเรือ ถนนกำลังในการจ่ายกระแสไฟฟ้าที่ไม่เพียงพอ) และอุปสรรคอื่น ๆ ด้านโลจิสติกส์ ซึ่งจะต้องมีการขยายตัว ปัจจัยดังกล่าวล้วนอาจส่งผลกระทบต่อผลกำไรในทางลบอย่างมีนัยสำคัญต่อธุรกิจ กระแสเงินสด ผลการดำเนินงานฐานะทางการเงิน และโอกาสทางธุรกิจของกลุ่มบริษัท

ในเรื่องการจัดการสินค้าคงคลัง กลุ่มบริษัท ต้องสำรองสินค้าในคลังสินค้าในปริมาณที่เหมาะสมเพื่อให้การดำเนินงานธุรกิจของกลุ่มบริษัท

เป็นไปได้ดีด้วยดี โดยในปี 2563 กลุ่มบริษัท มีระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ยอยู่ที่ 104 วัน ในกรณีที่กลุ่มบริษัท ประมาณการยอดขาย สูงกว่าความเป็นจริง กลุ่มบริษัท อาจมีสินค้าคงเหลือจำนวนมากและจำเป็นต้องใช้ การส่งเสริมการขายเพื่อระบายสินค้านั้น ๆ และอาจมีค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บและขนส่ง สินค้าเพิ่มขึ้นจากการเก็บรักษาสินค้าคงเหลือ ที่จำหน่ายไม่ได้ ในกรณีที่กลุ่มบริษัท ประมาณการยอดขายต่ำกว่าความเป็นจริง หรือคาดหมายระยะเวลาในการได้รับสินค้าใหม่ คลาดเคลื่อน กลุ่มบริษัท อาจมีสินค้า ไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งทำให้กลุ่มบริษัท เสียโอกาสในการขายสินค้า และอาจทำให้ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นว่าจะ สามารถหาซื้อสินค้าที่ต้องการได้จากร้านค้า ของกลุ่มบริษัท และอาจทำให้กลุ่มบริษัท เสียชื่อเสียง หรืออาจก่อให้เกิดผลกระทบ ในทางลบต่อธุรกิจ กระแสเงินสด ผลการ ดำเนินงาน ฐานะทางการเงิน และโอกาสทาง ธุรกิจของกลุ่มบริษัท ได้ นอกจากนี้ แม้ว่า กลุ่มบริษัท จะมีขั้นตอนการทำงานและระบบ เพื่อป้องกันไม่ให้อายุของสินค้าของกลุ่มบริษัท สุกเสียหรือถูกขโมย แต่ในกรณีที่จำนวน สินค้าของกลุ่มบริษัท สุกเสียหรือถูกขโมย สูงมากกว่าระดับที่กลุ่มบริษัท คาดการณ์ไว้ กลุ่มบริษัท อาจต้องตัดจำหน่ายจำนวนสินค้า ที่สุกเสียหรือถูกขโมยสูงกว่าที่ประมาณการไว้ และกลุ่มบริษัท อาจเสียโอกาสในการขายสินค้า ซึ่งอาจส่งผลกระทบในทางลบต่อความสามารถ ในการทำกำไรของกลุ่มบริษัท อีกทั้ง ความ คลาดเคลื่อนในระดับสินค้าคงเหลืออันเป็น

ผลมาจากการจัดส่งสินค้าล่าช้า หรือสินค้า สูญหายหรือเสียหายอาจส่งผลกระทบต่อ ผลการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท

อย่างไรก็ดี กลุ่มบริษัท ได้มีมาตรการรองรับ ความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ ยอมรับได้ โดยมีการดำเนินการที่สำคัญ ได้แก่

1. การจัดเก็บสินค้าให้เพียงพอต่อการ เพิ่มยอดขาย และทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อมิให้ระดับสินค้ามีมากเกินไปเกินความ ต้องการ และมีให้ระดับสินค้ามีน้อยจน เกิดความเสี่ยงกับความสามารถในการ เพิ่มยอดขาย
2. การจัดหาคลังสินค้าสำรองสำหรับกรณี ถูกเจ็บบัคสินค้าหลักไม่เพียงพอ หรือไม่สามารถใช้การได้
3. การใช้บริการผู้ขนส่งหลายรายเพื่อให้ได้ ประโยชน์จากความชำนาญในแต่ละพื้นที่ ของผู้ขนส่ง และเป็นการสำรองในกรณี ถูกเจ็บบัคที่เกิดปัญหากับผู้ขนส่งรายใด รายหนึ่ง
4. การกำหนดให้ร้านค้ามีความสามารถ ที่จะรับสินค้าโดยตรงจากคู่ค้าในกรณีที่ เกิดปัญหากับระบบกระจายสินค้า ของบริษัท
5. การประสานการทำงานร่วมกับหน่วยงาน บริหารระบบกระจายสินค้าของหน่วย ธุรกิจต่าง ๆ เพื่อให้สามารถสร้างจุดแข็ง ร่วมกัน และกระจายความเสี่ยงต่อปัญหา ของแต่ละหน่วยธุรกิจ

## (5) ความเสี่ยงด้านโรคระบาด

เศรษฐกิจโลกมีแนวโน้มชะลอตัวอย่างมี นัยสำคัญจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่ส่งผลกระทบต่ออุปสงค์ ทั้งต่างประเทศและในประเทศ โดยเฉพาะภาคการ ก่อสร้าง การผลิต การส่งออก และการบริโภค ภาคเอกชนหดตัว รวมทั้ง ก่อให้เกิดความ ผันผวนรุนแรงในตลาดการเงินโลกสถานการณ์ การแพร่ระบาดของ COVID-19 สร้างความ กังวลอย่างมากที่ไม่เคยปรากฏมาก่อนในสังคม และสถานการณ์ยังคงปรับเปลี่ยนทุกวัน ดังนั้น สิ่งที่กลุ่มบริษัท ให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก ในช่วงความไม่แน่นอนนี้ คือ สุขภาพและ ความปลอดภัยของผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า พนักงาน คู่ค้า และชุมชน และ เพื่อเป็นการปฏิบัติตามคำสั่งของภาครัฐ ในแต่ละประเทศอย่างเคร่งครัด ในบางช่วงเวลา ของปี 2563 กลุ่มบริษัท จึงได้ปิดให้บริการ ร้านค้าในกลุ่มแฟชั่นและกลุ่มฮาร์ดไลน์ (Non-Food) ในขณะที่กลุ่มฟู้ด (Food) ยังคงเปิดให้บริการตามปกติ เพื่อรองรับ ความต้องการในสินค้าอุปโภค-บริโภคที่จำเป็น

นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท ได้ดำเนินการมาตรการ ป้องกันเชิงรุกในทุกพื้นที่ธุรกิจของกลุ่ม บริษัท ตั้งแต่การแพร่ระบาดในช่วงแรก ๆ เช่น มาตรการฆ่าเชื้อและทำความสะอาดในสถานที่ ดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัท และสำนักงาน เพื่อลดการแพร่กระจายของเชื้อไวรัส รวมถึง การให้ความสนับสนุนและความช่วยเหลือ พันธมิตรและชุมชนในการป้องกันการแพร่

กระจายของเชื้อไวรัส กลุ่มบริษัท เข้าใจ ถึงสถานการณ์และความกังวลของลูกค้า ทุกท่านจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 และพร้อมให้ความช่วยเหลือและ อำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าทุกท่านอย่างสุด ความสามารถ และด้วยความต้องการสินค้า อุปโภค-บริโภคที่เพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก กลุ่ม บริษัท จึงดำเนินงานอย่างเต็มที่เพื่อให้มั่นใจ ว่ามีอาหารและสินค้าอุปโภค-บริโภคจำเป็น เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค และ มีการดำเนินการมาตรการในทุกหน่วยธุรกิจ เพื่อ ที่จะลดผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไร และรักษาสภาพคล่องทางการเงิน

## (6) ความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ

ธุรกิจของกลุ่มบริษัท ได้รับผลกระทบจาก สภาวะตลาดค้าปลีกและสภาวะทางเศรษฐกิจ โดยรวมของประเทศไทย ประเทศเวียดนาม และ ประเทศอินเดีย และสภาวะทางเศรษฐกิจในระดับ ภูมิภาคและของโลก ซึ่งรายได้ของกลุ่มบริษัท จะได้รับผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญจากระดับ การใช้จ่ายของผู้บริโภค ดังนั้น การเปลี่ยนแปลง ของปัจจัยทางเศรษฐกิจใด ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การใช้จ่ายของผู้บริโภคในประเทศที่กลุ่ม บริษัท ประกอบธุรกิจอยู่จะส่งผลกระทบต่อ รายได้ของกลุ่มบริษัท สถานการณ์ หรือเหตุการณ์ทางเศรษฐกิจอาจส่งผลให้ การใช้จ่ายของผู้บริโภคลดลงเป็นวงกว้าง หรือ ทำให้ผู้บริโภคเปลี่ยนไปซื้อสินค้าทางเลือกอื่น ทั้งนี้ สถานการณ์หรือเหตุการณ์ทางเศรษฐกิจ ดังกล่าวรวมถึง แต่ไม่จำกัดเพียง



- การหดตัวของตลาดการเงิน
- ภาวะเงินเฟ้อหรือเงินฝืด
- อัตราการว่างงานในระดับสูง
- การเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยน
- กระแสชาตินิยม การประท้วง และการเคลื่อนไหวทางสังคม
- การลดลงของรายได้ของผู้บริโภคหลังห้กภาชี
- ภาวะสิ้นเชื่อส่วนบุคคลหดตัว
- ระดับหนี้ครัวเรือนที่เพิ่มสูงขึ้น
- การปรับเพิ่มขึ้นของอัตราภาษีและการเปลี่ยนแปลงกฎหมายภาษี หรือกฎหมายอื่น ๆ
- การปรับเพิ่มขึ้นของอัตราดอกเบี้ย
- ราคาเชื่อเพลิงพลังงานและสินค้าโภคภัณฑ์อื่น ๆ
- การชะลอตัวของตลาดที่อยู่อาศัย
- อัตราเบี้ยประกันภัยและค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพที่ปรับตัวสูงขึ้น
- การลดลงของจำนวนนักท่องเที่ยว
- ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ทางการเมืองและการที่ราคาสินค้าปรับตัวสูงขึ้นอันเนื่องมาจากการเพิ่มขึ้นของราคาสินค้าโภคภัณฑ์หรือแรงขับเคลื่อนของตลาด

ทั้งนี้ การใช้รายได้ของผู้บริโภคที่ปรับตัวลดลงนี้อาจส่งผลให้ความต้องการซื้อสินค้าลดลงทำให้กลุ่มบริษัท อาจต้องมีค่าใช้จ่ายในการขายและการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายเพิ่มขึ้น ซึ่งการใช้รายได้ของผู้บริโภคที่ลดลงหรือการที่ผู้บริโภคเปลี่ยนไปใช้บริการของคู่แข่งดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจในทางลบต่อธุรกิจ ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกลุ่มบริษัท

นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยด้านการตลาดและทางเศรษฐกิจอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจของกลุ่มบริษัท อันเนื่องมาจากต้นทุนของกลุ่มบริษัท หรือคู่ค้าของกลุ่มบริษัท ที่เพิ่มสูงขึ้น หรือความผันผวนของตลาดหรือเศรษฐกิจที่เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งปัจจัยดังกล่าวรวมถึง แต่ไม่จำกัดเพียง

- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจทั้งในระดับประเทศ ระดับภูมิภาค หรือระดับโลก
- ระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการพัฒนาและการเข้าสู่อุตสาหกรรม (รวมถึงการเปลี่ยนแปลงอัตราค่าเช่า)
- สภาพอากาศหรืออุบัติเหตุทางธรรมชาติที่ไม่อาจคาดการณ์ได้
- การปรับเพิ่มขึ้นของราคาสินค้าโภคภัณฑ์ของโลก
- การเปลี่ยนแปลงของอัตราค่าจ้างแรงงานและกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่ออัตราค่าจ้างแรงงาน
- การเปลี่ยนแปลงของมาตรฐานการบัญชี
- การเปลี่ยนแปลงอัตราภาษีและกฎหมายผังเมือง และ
- การเปลี่ยนแปลงระเบียบราชการใด ๆ

ซึ่งหากตลาดค้าปลีกในประเทศไทย ประเทศเวียดนาม หรือประเทศอิตาลีได้รับผลกระทบจากปัจจัยดังกล่าว กลุ่มบริษัท อาจมียอดขายลดลง ค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น และอัตรากำไรที่ลดลงซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจในทางลบอย่างมีนัยสำคัญต่อธุรกิจ กระแสเงินสด ผลการดำเนินงานฐานะทางการเงิน และโอกาสทางธุรกิจของกลุ่มบริษัท

## (7) ความเสี่ยงทางการเงิน

กลุ่มบริษัท มีความเสี่ยงทางการเงินหลายประการจากการดำเนินงานปกติของกลุ่มบริษัท ทั้งนี้ การจัดการความเสี่ยงทางการเงินของกลุ่มบริษัท มุ่งเน้นไปที่การจัดการความไม่แน่นอนของตลาดทุนและการลดผลกระทบในแง่ลบที่อาจเกิดขึ้นจากผลการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท โดยเฉพาะในปี 2563 ที่มีสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 กลุ่มบริษัท ได้มุ่งเน้นบริหารจัดการด้านการเงินให้มีประสิทธิภาพ โดยจัดลำดับความสำคัญของโครงการลงทุน และควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างเหมาะสม เพื่อที่จะลดผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรและรักษาสภาพคล่องทางการเงินของ บริษัทฯ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว กลุ่มบริษัท ใช้กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงานและกิจกรรมจัดหาเงินเป็นแหล่งเงินทุนสำหรับการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท ทั้งนี้ กลุ่มบริษัท ใช้เงินทุนดังกล่าวเป็นเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการซื้อสินค้าและรายจ่ายฝ่ายทุนเป็นหลักในการนี้กลุ่มบริษัท ได้ประเมินความต้องการเงินทุนของกลุ่มบริษัท อย่างสม่ำเสมอ โดยคำนึงถึงกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงานและสถานะตลาด หากกระแสเงินสดจากการดำเนินงานไม่เพียงพอ กลุ่มบริษัท อาจจัดหาเงินกู้หรือเพิ่มทุนของบริษัทฯ

โดยความเสี่ยงทางการเงินที่สำคัญของบริษัทฯ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 7.1 ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน

กลุ่มบริษัท มีความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนเนื่องจากการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท ในต่างประเทศ ทั้งนี้ ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนดังกล่าว อาจเกิดขึ้นจากธุรกรรมที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และการรับรู้สินทรัพย์และการหนี้สิน นอกจากนี้ บริษัทย่อยของ บริษัทฯ ในประเทศเวียดนามและประเทศอิตาลีรับรู้ยอดขายและต้นทุนขายในสกุลเงินดอลลาร์และสกุลเงินยูโร ตามลำดับ และกลุ่มบริษัท มีสินทรัพย์และหนี้สินที่ใช้หน่วยเงินตราต่างประเทศ ซึ่งโดยหลักประกอบด้วยสกุลเงินยูโรและสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐ บริษัทฯ ใช้แผนการบริหารรายได้และรายจ่ายให้อยู่ในสกุลเงินเดียวกัน (Natural Hedge) ในการบริหารความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน

### 7.2 ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 กลุ่มบริษัท อาจมีความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย ซึ่งเกิดขึ้นจากเงินกู้ยืมของกลุ่มบริษัท ซึ่งกลุ่มบริษัท ลดความเสี่ยงดังกล่าวโดยการกำหนดอัตราดอกเบี้ยคงที่สำหรับเงินกู้ยืมของกลุ่มบริษัท ทั้งนี้ เงินกู้ยืมของบริษัทฯ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 โดยหลักประกอบด้วยเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงินจำนวน 31,625 ล้านบาท ได้แก่ ตัวสัญญาใช้เงิน แพ็คกิ่งเครดิเตเตอร์ออฟเครดิเต และกรัสดีรีช ซึ่งมีกำหนดชำระคืนภายในปี 2564 โดยมีอัตราดอกเบี้ยอยู่ระหว่างร้อยละ 0.15 - 4.45 ต่อปี และสัญญาเงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน



หลายแห่งทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ จำนวน 29,492 ล้านบาท และเงินกู้ยืมระยะยาว ส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปีจำนวน 2,763 ล้านบาท ซึ่งมีกำหนดชำระคืนตามที่ระบุ ในสัญญา โดยมีระยะเวลานานสุด 10 ปีซึ่ง สิ้นสุดสัญญาเดือนธันวาคม 2572 โดยมีอัตรา ดอกเบี้ยระหว่างร้อยละ 2.01 - 6.00 ต่อปี

### 7.3 ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

ความเสี่ยงทางด้านสินเชื่อ คือ ผลขาดทุน ที่อาจเกิดขึ้นจากการที่ลูกค้าหรือคู่สัญญา ไม่สามารถชำระหนี้ให้แก่กลุ่มบริษัทฯ ตามที่ตกลงไว้และเมื่อครบกำหนด ทั้งนี้ กลุ่มบริษัทฯ มีนโยบายด้านสินเชื่อและมีการควบคุมความเสี่ยง ด้านสินเชื่อดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ โดยกลุ่ม บริษัทฯ จะวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของลูกค้า ทุกรายที่ขอวงเงินสินเชื่อในระดับที่กำหนด และ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัทฯ ไม่มีความเสี่ยงด้านสินเชื่อที่เป็นสาระสำคัญแต่อย่างใด

### 7.4 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

กลุ่มบริษัทฯ ควบคุมความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง โดยการรักษาระดับเงินสดและรายการเทียบเท่า เงินสดให้เพียงพอต่อการดำเนินงานของกลุ่มบริษัทฯ และเพื่อทำให้ผลกระทบจากความผันผวนของกระแสเงินสดลดลง

### (8) ความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจ ในประเทศเวียดนาม

กลุ่มบริษัทฯ มีการประกอบธุรกิจในประเทศ เวียดนาม และมีสินทรัพย์บางส่วนอยู่ในประเทศ เวียดนาม การลงทุนในประเทศเวียดนามอาจ

ทำให้ผู้ลงทุนต้องเผชิญกับความเสี่ยงมากกว่า การลงทุนในตลาดที่พัฒนาแล้ว โดยตลาด ที่กำลังพัฒนาอย่างประเทศเวียดนามมักจะมี การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และข้อมูลที่ระบุ ในปัจจัยความเสี่ยงต่าง ๆ เหล่านี้อาจกลายเป็น ข้อมูลที่ล้าหลังได้อย่างรวดเร็ว

ประเทศเวียดนามมีระบบเศรษฐกิจแบบผสม ซึ่งประกอบด้วยการลงทุนจากภาครัฐเป็น ส่วนใหญ่และการลงทุนจากภาคเอกชนอยู่ภายใต้ การกำกับดูแลที่ครอบคลุมโดยภาครัฐ รัฐบาล เวียดนามมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทาง เศรษฐกิจในหลาย ๆ ด้าน และนโยบาย ทางเศรษฐกิจจากภาครัฐยังคงส่งผลกระทบต่อ อย่างมีนัยสำคัญต่อองค์กรธุรกิจภาคเอกชน ซึ่งรวมถึงกลุ่มบริษัทที่ดำเนินการและ นโยบายใดๆ ของรัฐบาลเวียดนามจึงอาจมีส่วน สำคัญต่อธุรกิจ โอกาสทางธุรกิจ ฐานะทาง การเงิน และผลการดำเนินงานของกลุ่มบริษัทฯ

การดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ ในประเทศ เวียดนามขึ้นอยู่กับสถานะทางเศรษฐกิจ โดยรวมของประเทศ โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ซึ่งเป็นดัชนีชี้วัด รายได้ของผู้บริโภคหลักหักภาษี ซึ่งเศรษฐกิจ ของประเทศเวียดนามต้องเผชิญกับความ ผันผวนที่รุนแรงตลอดระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมา แม้ว่าจะมีการคาดการณ์ว่าผลิตภัณฑ์มวลรวม ในประเทศของประเทศเวียดนามจะเติบโต อย่างเข้มแข็งในอีกหลายปีข้างหน้าต่อจากนี้ แต่การเติบโตดังกล่าวขึ้นอยู่กับความเสี่ยง หลายประการและอาจไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้

นอกจากนี้ เศรษฐกิจของประเทศเวียดนาม ยังอาจได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก ต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงอัตราดอกเบี้ยในสหรัฐอเมริกา และประเทศอื่น ๆ และอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา ต่างประเทศซึ่งอาจกระทบต่อเศรษฐกิจของ ประเทศเวียดนามได้รับผลกระทบ ทั้งนี้ กลุ่ม บริษัทฯ ไม่อาจคาดการณ์ได้ว่านโยบายและ การดำเนินการทางเศรษฐกิจในปัจจุบันจะทำให้ เกิดความผันผวนที่เพิ่มมากขึ้น หรือก่อให้เกิด ปัญหาเศรษฐกิจอีกครั้งในอนาคตหรือไม่ ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าวล้วนอาจส่งผลกระทบต่อ ฐานะทางการเงิน ผลการดำเนินงาน และโอกาส ทางธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ

เมื่อเปรียบเทียบกับระบบกฎหมายของประเทศ ที่ตลาดพัฒนาแล้ว ระบบกฎหมายของ ประเทศเวียดนามยังมีความไม่แน่นอน รวมถึง ไม่สามารถคาดการณ์ได้ และไม่สามารถปกป้อง ธุรกิจของภาคเอกชนได้ในระดับที่ทัดเทียมกับ ประเทศที่พัฒนาแล้ว กฎหมายและเครื่องมือ ทางกฎหมายที่ใช้ในการควบคุมเศรษฐกิจ ยังอยู่ในช่วงต้นของการพัฒนาและยังไม่มี รากฐานที่เพียงพอเทียบเท่ากับตลาดที่พัฒนาแล้ว กฎหมายของประเทศเวียดนามยังขาดการ พัฒนา ความสอดคล้องหรือความชัดเจน และระบบกฎหมายไม่ได้เป็นระบบที่ถือเอา คำพิพากษาเป็นบรรทัดฐาน (Case Law) หรือเครื่องมือในการช่วยตีความคำพิพากษา ให้เป็นบรรทัดฐาน ดังนั้น การเปลี่ยนแปลง นโยบายหรือการตีความกฎหมายที่ใช้บังคับ

อาจก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่อาจคาดหมายได้ และอาจยังไม่ได้มีการกำหนดรูปแบบ และหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎเกณฑ์ที่ออกใหม่ หรือการตีความ หรือการบังคับใช้กฎหมายโดยหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องอาจไม่สอดคล้องไปในทางเดียวกัน ซึ่งในทางปฏิบัติบ่อยครั้งที่หน่วยงานภาครัฐ จะเป็นผู้รับผิดชอบงานด้านกฎหมายหรือ กฎระเบียบและกำหนดความถูกต้องทาง กฎหมายและการมีผลบังคับใช้แทนศาล จึงเป็นเรื่องยากที่จะคาดการณ์ได้ว่าระบบ กฎหมายของประเทศเวียดนามจะสามารถ พัฒนาให้มีความชัดเจนและความแน่นอนได้ ในระดับที่ทัดเทียมกับประเทศที่ระบบกฎหมาย พัฒนาแล้วเมื่อใด นอกจากนี้ กฎหมายและ กฎระเบียบเกี่ยวกับการปราบปรามการให้สินบน และการทุจริตของประเทศเวียดนามอาจไม่มี ความเข้มงวดเทียบเท่ากับประเทศที่มีระบบ กฎหมายที่พัฒนาแล้ว

กฎเกณฑ์ของประเทศเวียดนามมีข้อกำหนด เกี่ยวกับการปฏิบัติตามแบบแผนที่เกี่ยวข้อง กับธุรกิจ เช่น การจัดประชุม การอนุมัติรายการ ระหว่างกัน การรับรองสัญญาและการรับรอง โดยโนตารีพับลิก สกิลเงินที่ใช้ภายใต้สัญญา ตลอดจนเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการคุ้มครอง ธุรกิจ การดำเนินธุรกิจ และการจ้างงาน อย่างไรก็ดี บริษัทในประเทศเวียดนามของ กลุ่มบริษัทฯ บางบริษัทไม่ได้ปฏิบัติตาม ข้อกำหนดดังกล่าว ซึ่งอาจส่งผลให้ขัดถก ลงตามสัญญาหรือธุรกรรมบางรายการ

ของบริษัสดังกล่าวอาจตกเป็นโมฆะหรือโมฆียะ และอาจส่งผลให้เกิดความรับผิดในการชำระค่าปรับตามกฎหมายของประเทศเวียดนาม เช่น สัญญาเช่าบางสัญญาสำหรับสาขาของบิกซีเวียดนาม 13 สาขา กำหนดให้ชำระค่าเช่าในสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งอาจส่งผลให้กลุ่มบริษัทต้องมีการเจรจาเงื่อนไขดังกล่าวในสัญญาเช่าให้เป็นสกุลเงินด่ง โดยกลุ่มบริษัท ไม่สามารถรับรองได้ว่าการเจรจาดังกล่าวจะประสบผลหรือไม่ หรือเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เจรจากันใหม่จะเป็นไปตามที่กลุ่มบริษัท คาดหวัง อย่างไรก็ตาม ภายใต้อิทธิพลของมาตรการกีดกันการค้าที่เกิดขึ้นทั่วไปในตลาดเกิดใหม่อย่างประเทศเวียดนาม ดังนั้น การที่บุคคลภายนอกไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดดังกล่าวอาจส่งผลให้สัญญาระหว่างกลุ่มบริษัท กับบุคคลภายนอกดังกล่าวตกเป็นโมฆะหรือโมฆียะตามกฎหมายของประเทศเวียดนาม

## (9) ความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจในประเทศอิตาลี

ยอดขาย ความสามารถในการทำกำไร กระแสเงินสด และการเติบโตของธุรกิจในประเทศอิตาลีของกลุ่มบริษัท ในอนาคตมีความอ่อนไหวจากผลกระทบในทางลบจากสภาวะทางเศรษฐกิจทั่วไป ความเชื่อมั่นของผู้บริโภค รูปแบบการใช้จ่ายของผู้บริโภค การหยุดชะงักของตลาดในทวีปยุโรป และสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 นอกจากนี้ อาจได้รับผลกระทบในทางลบจากแนวโน้ม

หรือพัฒนาการทางการเมืองหรือเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นจริงหรือมีการเล็งเห็นว่าอาจเกิดขึ้นในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค ระดับประเทศหรือระหว่างประเทศ ซึ่งลดความสามารถหรือความต้องการใช้จ่ายของผู้บริโภค ซึ่งรวมถึงอัตราการว่างงาน ภาวะเงินเฟ้อหรือเงินฝืด ระดับรายได้หลังหักภาษี การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย และ / หรือภาษีมูลค่าเพิ่ม การปล่อยสินเชื่อส่วนบุคคลหนี้ครัวเรือน ความเชื่อมั่นของผู้บริโภค และความไม่แน่นอนของสภาวะของเศรษฐกิจโดยรวมในอนาคต นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงของตลาดเนื่องจากสภาพอากาศที่รุนแรง หรือไม่เป็นไปตามฤดูกาล ภัยธรรมชาติ เหตุการณ์ที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ หรือเหตุการณ์สำคัญใด ๆ หรือความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อระดับการใช้จ่ายและความเชื่อมั่นของผู้บริโภค

ธุรกิจและผลการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท อาจได้รับผลกระทบโดยเฉพาะจากสภาวะทางเศรษฐกิจในประเทศอิตาลี เช่น ภาวะเศรษฐกิจถดถอยที่เกิดขึ้นโดยตั้งแต่ปี 2550 ประเทศอิตาลีได้ประสบกับการลดลงของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) และอัตราการว่างงานที่เพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบในทางลบต่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภคและการอุปโภค-บริโภคในครัวเรือน แม้ว่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศของประเทศอิตาลีจะปรับตัวขึ้นเล็กน้อยหลังจากนั้น นอกจากนี้ ในปีที่ผ่านมายังมิได้ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 คณะกรรมการ

ยุโรป (European Commission) คาดการณ์ว่าอัตราการเจริญเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศที่แท้จริงประจำปีของประเทศอิตาลีจะเท่ากับร้อยละ 4.1 ในปี 2564 และร้อยละ 2.8 ในปี 2565 หลังจากที่มีอัตราติดลบร้อยละ 9.9 ในปี 2563 ทั้งนี้ แม้ว่าธุรกิจของกลุ่มบริษัท ในประเทศอิตาลีจะเติบโตในอัตราที่สูงกว่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศของประเทศอิตาลีอย่างต่อเนื่อง แต่กลุ่มบริษัท ไม่สามารถรับรองได้ว่ากลุ่มบริษัท จะยังคงเติบโตในอัตราดังกล่าวต่อไปหรือรับรองได้ว่ากลุ่มบริษัท จะไม่ได้รับผลกระทบจากสภาวะทางเศรษฐกิจของประเทศอิตาลี โดยพัฒนาการในทางลบของสภาวะทางเศรษฐกิจในประเทศอิตาลีหรือในภูมิภาคใด ๆ ที่กลุ่มบริษัท มีร้านค้าตั้งอยู่ อาจลดความเชื่อมั่นและส่งผลในทางลบต่อรูปแบบการใช้จ่ายของผู้บริโภค โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการซื้อสินค้าทั่วไป ดังนั้น แนวโน้มใด ๆ ก็ตามที่กล่าวมานี้อาจส่งผลกระทบในทางลบต่อธุรกิจ ผลการดำเนินงาน ฐานะทางการเงิน และโอกาสทางธุรกิจของกลุ่มบริษัท

เนื่องจากการลงทุนในต่างประเทศเป็นการดำเนินธุรกิจใหม่ บริษัทฯ จึงดำเนินการอย่างระมัดระวัง มีการจัดโครงสร้างองค์กรเพื่อกำหนดหน่วยงานที่ดูแลและติดตามความคืบหน้า การบริหารจัดการกับทีมบริหารในประเทศเวียดนาม และประเทศอิตาลีอย่างใกล้ชิด เพื่อให้สามารถวางแผนรองรับความเสี่ยงและแก้ไขปัญหาก่อให้เกิดขึ้นได้อย่างทันก่วง

## 2.2.2 ความเสี่ยงต่อการลงทุนของผู้ถือหุ้นหลักทรัพย์

### (1) ข้อจำกัดในเรื่องสัดส่วนการถือหุ้นของบุคคลต่างด้าวภายใต้กฎหมายไทย และข้อบังคับของบริษัท

ข้อบังคับของบริษัทฯ ได้กำหนดสัดส่วนการถือหุ้นของบุคคลต่างด้าวไว้ที่ร้อยละ 49.0 ของจำนวนหุ้นที่ชำระแล้วทั้งหมดซึ่งสอดคล้องกับข้อจำกัดสัดส่วนการถือหุ้นของบุคคลต่างด้าวภายใต้กฎหมายไทย ดังนั้น สภาพคล่องและราคาตลาดของหุ้นของบริษัทฯ อาจได้รับผลกระทบในทางลบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อสัดส่วนการถือหุ้นของบุคคลต่างด้าวถือหุ้นของบริษัทฯ เต็มสัดส่วนที่กำหนด เนื่องจากจะทำให้ผู้ถือหุ้นสัญชาติไทยไม่สามารถโอนหุ้นของบริษัทฯ ให้กับบุคคลต่างด้าวได้ นอกจากนี้ ผู้ถือหุ้นรวมถึงผู้ซื้อหรือขายหุ้นของบริษัทฯ ซึ่งมีได้มีสัญชาติไทยอาจไม่สามารถทราบล่วงหน้าได้ว่าหุ้นของบริษัทฯ ที่กำลังซื้อขายอยู่นั้นเกินสัดส่วนที่กำหนดและจะสามารถบันทึกชื่อผู้ถือหุ้นในสมุดทะเบียนผู้ถือหุ้นได้หรือไม่ หรือว่านายทะเบียนจะปฏิเสธการบันทึกการโอนหุ้นดังกล่าว ทั้งนี้ ณ วันที่ 29 มกราคม 2564 สัดส่วนของผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นบุคคลต่างด้าวในบริษัทฯ คิดเป็นร้อยละ 13.4 ของทุนชำระแล้วทั้งหมดของบริษัทฯ ซึ่งเป็นสัดส่วนที่น้อยกว่าสัดส่วนการถือหุ้นของบุคคลต่างด้าวที่ข้อบังคับของบริษัทฯ ได้กำหนดไว้

## (2) ความผันผวนของราคาหุ้นอย่างมีนัยสำคัญ

บริษัทฯ คาดว่าราคาหุ้นของบริษัทฯ อาจมีความผันผวนอย่างมีนัยสำคัญ และผู้ลงทุนอาจไม่สามารถขายหุ้นของบริษัทฯ ต่อในราคาที่เท่ากับหรือสูงกว่าราคาที่ซื้อมาได้ หรือไม่สามารถขายหุ้นได้ทันที ราคาซื้อขายหุ้นของบริษัทฯ มีแนวโน้มที่จะผันผวนและขยับขึ้นลงอยู่ในกรอบราคาที่ค่อนข้างกว้าง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยหลายประการ ซึ่งรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียง

- ความผันผวนของผลการดำเนินงานตามที่คาดการณ์ไว้หรือตามที่เกิดขึ้นจริง
- การออกหรือการเปลี่ยนแปลงงบวิเคราะห์หลักทรัพย์หรือคำแนะนำของนักวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักทรัพย์ของบริษัทฯ
- การจ้างงานหรือการสูญเสียบุคลากรที่สำคัญของกลุ่มบริษัทฯ หรือคู่แข่ง
- การประกาศเกี่ยวกับพัฒนาการซึ่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การเข้าซื้อกิจการ หรือการผนึกกำลังเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมที่กลุ่มบริษัทฯ ประกอบธุรกิจ
- กฎระเบียบที่เข้มงวดหรือข้อจำกัดที่ออกโดยหน่วยงานรัฐซึ่งกระทบต่ออุตสาหกรรมที่กลุ่มบริษัทฯ ประกอบธุรกิจ
- ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
- คดีความที่มีอยู่ ณ ปัจจุบันและที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงการถูกสอบสวนโดยหน่วยงานของรัฐ และ

- สถานการณ์ทางเศรษฐกิจและตลาดหรือพัฒนาการอื่นใดโดยรวมที่มีผลกระทบต่อกลุ่มบริษัทฯ และอุตสาหกรรมที่กลุ่มบริษัทฯ ประกอบธุรกิจ ทั้งในระดับประเทศ ภูมิภาค และทั่วโลก

## (3) การขายหุ้นของบริษัทฯ โดยผู้ถือหุ้นรายใหญ่อาจส่งผลกระทบต่อราคาซื้อขายหุ้น

การขายหุ้นของบริษัทฯ โดยผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ซึ่งรวมถึง HCDS และครอบครัวจิราธิวัฒน์ ในอนาคต และหุ้นของบริษัทฯ จำนวนมากของผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ซึ่งรวมถึง HCDS และครอบครัวจิราธิวัฒน์ที่ออกขายพร้อมกัน อาจส่งผลกระทบต่อราคาซื้อขายของหุ้นที่เสนอขาย ณ วันที่ 29 มกราคม 2564 ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ซึ่งรวมถึง HCDS และครอบครัวจิราธิวัฒน์ถือหุ้นในบริษัทฯ โดยทางตรงและทางอ้อม คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 74.1 ของทุนชำระแล้วทั้งหมดของบริษัทฯ

ทั้งนี้ ตลาดหลักทรัพย์ฯ ยังมีข้อกำหนดห้ามไม่ให้จำหน่ายหุ้นคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 55.0 ของทุนชำระแล้วทั้งหมดภายหลังการเสนอขาย (“หุ้นที่ถูกห้ามขาย”) เป็นระยะเวลาหนึ่งปีนับแต่วันที่หุ้นสามัญเริ่มซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ฯ ภายใต้เงื่อนไขดังนี้ หุ้นจำนวนร้อยละ 25.0 ของหุ้นที่ถูกห้ามขายสามารถขายได้เมื่อครบกำหนดหกเดือนนับแต่วันที่หุ้นเริ่มซื้อขาย

ในตลาดหลักทรัพย์ฯ และหุ้นที่ถูกห้ามขายที่เหลืออีกร้อยละ 75.0 สามารถขายได้เมื่อครบกำหนด 12 เดือนนับแต่วันที่หุ้นเริ่มซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ฯ

การขายหุ้นของบริษัทฯ โดยผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ซึ่งรวมถึง HCDS และครอบครัวจิราธิวัฒน์ ในจำนวนที่มีนัยสำคัญหรือการคาดการณ์ว่าจะมีการขายหุ้นของบริษัทฯ ในจำนวนที่มีนัยสำคัญ อาจส่งผลกระทบต่อราคาซื้อขายหุ้นที่เสนอขาย โดยบริษัทฯ ไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าการขายหุ้นหรือจำนวนหุ้นที่จะซื้อขายในอนาคตจะมีผลกระทบต่อราคาตลาดของหุ้นที่เสนอขายในแต่ละช่วงเวลาอย่างไร โดยหากมีการขายหุ้นของบริษัทฯ ในตลาดหลักทรัพย์ฯ ในจำนวนที่มีนัยสำคัญ ภายหลังจากการเสนอขายหุ้นในครั้งนี้ หรือการคาดการณ์ว่าจะมีการซื้อขายหุ้นดังกล่าวเกิดขึ้น ราคาตลาดของหุ้นที่เสนอขายในตลาดหลักทรัพย์ฯ อาจได้รับผลกระทบต่อราคา นอกจากนี้ การขายหุ้นในลักษณะดังกล่าว อาจส่งผลกระทบต่อผู้ถือหุ้น ต้องประสบกับอุปสรรคในการระดมทุนผ่านตลาดหลักทรัพย์ฯ ในราคาและช่วงเวลาที่บริษัทฯ เห็นว่าเหมาะสม

## (4) อำนาจควบคุมและส่วนได้เสียของ HCDS ซึ่งแตกต่างจากผู้ถือหุ้นรายอื่น

HCDS ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นที่มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ อาจมีส่วนได้เสียที่แตกต่างจากผู้ถือหุ้นรายอื่น ณ วันที่ 29 มกราคม 2564 HCDS ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นที่มีอำนาจควบคุมของ

บริษัทฯ ถือหุ้นของบริษัทฯ ในสัดส่วน ร้อยละ 35.1 ของทุนชำระแล้วทั้งหมดของบริษัทฯ อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ไม่สามารถรับรองได้ว่า HCDS จะยังคงถือหุ้นของบริษัทฯ ในสัดส่วนดังกล่าวต่อไป นอกจากนี้ HCDS ยังไม่มีหน้าที่ในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่บริษัทฯ หรือมีหน้าที่ในการใช้สิทธิในฐานะผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ เพื่อผลประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ หรือผู้ถือหุ้นรายอื่น ทั้งนี้ HCDS อาจมีอำนาจในการควบคุมการบริหารและจัดการบริษัทฯ โดยเฉพาะอำนาจในการเสนอชื่อบุคคลเพื่อรับการแต่งตั้งเป็นกรรมการในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปีของบริษัทฯ และการเสนอชื่อบุคคลเพื่อรับแต่งตั้งเป็นผู้บริหารโดยคณะกรรมการบริษัท โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 กรรมการจำนวน 9 ท่านเป็นกรรมการซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากการเสนอชื่อโดย HCDS

สมาชิกในครอบครัวจิราธิวัฒน์จำนวน 77 ราย เป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมดใน HCDS ซึ่งเป็นบริษัทที่จัดตั้งภายใต้กฎหมายของประเทศไทย โดย ณ วันที่ 29 มกราคม 2564 ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ ซึ่งรวมถึง HCDS และสมาชิกในครอบครัวจิราธิวัฒน์จะถือหุ้นของบริษัทฯ โดยทางตรงและทางอ้อมในสัดส่วนประมาณร้อยละ 74.1 ของทุนชำระแล้วทั้งหมดของบริษัทฯ

## 2.2.3 ความเสี่ยงต่อการลงทุนในหลักทรัพย์ต่างประเทศ

-ไม่มี-



# 03

---

การขับเคลื่อนธุรกิจ  
เพื่อความยั่งยืน

### 3.1 นโยบายและเป้าหมายด้านความยั่งยืน

ทิศทางการเติบโตทางเศรษฐกิจโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและการเข้าถึงข้อมูลด้วยความรวดเร็ว ทำให้บริษัทฯ ตระหนักว่าการทำธุรกิจที่มุ่งสร้างผลกำไรเพียงอย่างเดียว ไม่สามารถทำให้บริษัทฯ เติบโตและขยายฐานธุรกิจได้อย่างยั่งยืน การกำกับดูแลกิจการที่ดีมีความสำคัญในการช่วยกำกับการบริหารจัดการองค์กรให้ดำเนินงานไปในทิศทางที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีความยุติธรรม มีความรับผิดชอบต่อผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย รวมทั้งสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งภายใต้กรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริษัทฯ มุ่งหวังที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสังคมในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน ไม่ยอมรับการคอร์รัปชันทุกรูปแบบ โดยมีนโยบายและแนวปฏิบัติในการตรวจสอบอย่างเคร่งครัด และส่งเสริมให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตามจรรยาบรรณองค์กรที่ดีของกลุ่มเซ็นทรัล

นอกเหนือจากการดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานความมีคุณธรรม จริยธรรมและโปร่งใสแล้ว บริษัทฯ มีคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยงที่สำคัญกับแผนการเตรียมพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงและภาวะวิกฤต และมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจ เพื่อลดความเสี่ยงและลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับบริษัทฯ ให้อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ โดยมี **วิสัยทัศน์ในเรื่องการพัฒนาความยั่งยืน** กล่าวว่า วันนี้พวกเราต้องคิดถึงการทำธุรกิจที่นำการพัฒนาไปสู่สภาพแวดล้อมและสังคม การดำเนินงานของเราต้องมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีในระยะยาว ตระหนักถึงส่วนรวมมากกว่าตัวเอง และมุ่งมั่นสร้างคุณภาพให้เหนือกว่าปริมาณ หัวใจของธุรกิจจากนี้ไป คือการสร้างคุณค่าร่วมกันกับทุกภาคส่วน

### เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์

บริษัทฯ ได้จัดตั้งคณะกรรมการบรรษัทภิบาลและการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน เพื่อกำหนดนโยบายด้านความยั่งยืน โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลกิจการ และได้กำหนดกลยุทธ์และกรอบแนวทางการดำเนินงานภายใต้ 4 ด้านหลัก คือ People, Prosperity, Planet, Peace & Partnerships และกำหนดสาระสำคัญขององค์ประกอบเป็น 16 ข้อ ภายใต้กรอบแนวทางทั้ง 4 ด้าน

#### กรอบแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน



VISION : วิสัยทัศน์

**ทุกก้าวสู่  
ความยั่งยืน**

การลงมือทำเพื่อผลลัพธ์ระยะยาวที่มีคุณภาพและคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสีย





การบริหารห่วงโซ่อุปทานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดก็เป็นอีกแนวทางที่ทำให้การดำเนินงานธุรกิจเป็นไปด้วยความยั่งยืน บริษัทฯ ได้ดำเนินการตรวจสอบคู่ค้าให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และสนับสนุนให้การทำงานด้านห่วงโซ่อุปทานสามารถตรวจสอบได้และมีความโปร่งใส นอกจากนี้ บริษัทฯ ตระหนักถึงความพึงพอใจและประสบการณ์ที่ดีของลูกค้าที่ได้รับจากบริษัทฯ คืออีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ ซึ่งบริษัทฯ ได้ทุ่มเทพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า รวมถึงการพัฒนาวัฒนธรรมและเทคโนโลยีที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 โดยบริษัทฯ ได้นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินงานของบริษัทฯ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังช่วยบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้ตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าต่อคุณภาพและความปลอดภัยในสินค้าและบริการ ซึ่งในระยะเวลาที่ผ่านมา บริษัทฯ ให้ความสำคัญในการพัฒนา Omnichannel มาใช้เพื่อการสื่อสารและสร้างความดึงดูดจากลูกค้า โดยการให้ข้อมูลข่าวสารแนะนำสินค้าที่ออกใหม่อยู่เสมอ อย่างไรก็ตาม การใช้เทคโนโลยีออนไลน์มากขึ้น อาจสร้างความเสี่ยงต่อความปลอดภัยของข้อมูล บริษัทฯ ได้จัดตั้งหน่วยงานเฉพาะสำหรับดูแลกระบวนการในการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ของเครือข่ายของบริษัทฯ และข้อมูลของลูกค้า เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการโจมตีโดยผู้ไม่หวังดี

บริษัทฯ มีพันธกิจที่จะดำเนินโครงการให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่กำหนดโดยสหประชาชาติ (UN SDGs) ซึ่งได้ช่วยเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้มีเป้าหมายที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งประกอบไปด้วยเป้าหมายต่าง ๆ ดังนี้



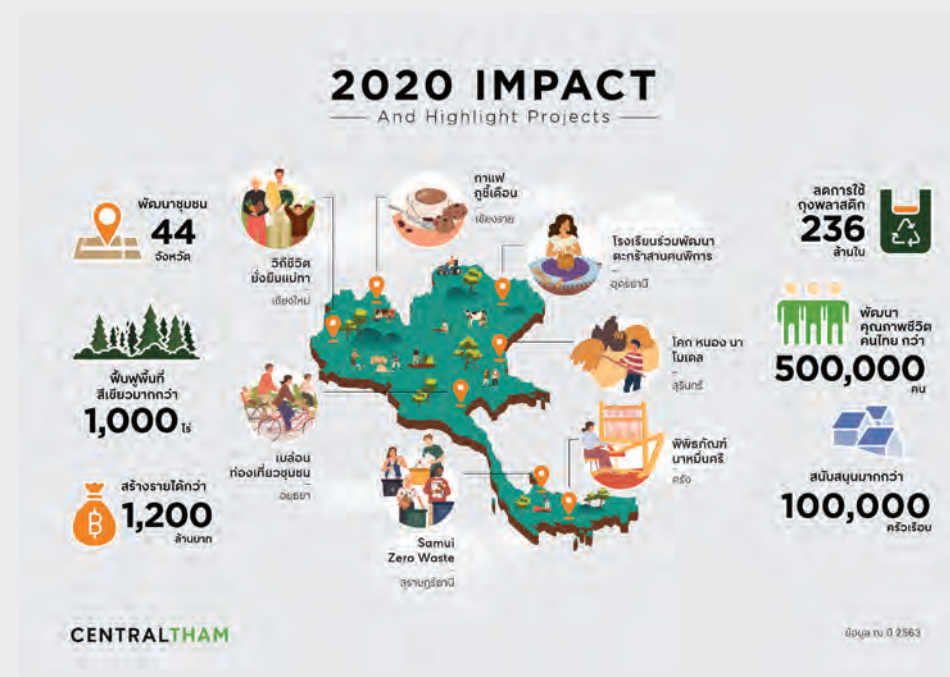
การดำเนินงานปี 2563 ได้มุ่งเน้นด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และนโยบายต่างๆ ที่ช่วยผลักดันและส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกอยู่ตลอดเวลา และบริษัทฯ ได้แสดงความมุ่งมั่นในการพัฒนาความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจไปพร้อมกันทุกภาคส่วน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน และผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งมีประเด็นสำคัญ (Materiality Topics) ดังนี้



โครงการพัฒนาชุมชนและสังคมใน 4 มิติ คือ การสร้างอาชีพที่มั่นคง (Better Work) การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี (Better Life) การสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดี (Better World) และการสร้างสังคมที่ดี (Better Society) เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของผู้มีส่วนได้เสียในทุกภาคส่วน (Sustainability)



บริษัทฯ ให้ความสำคัญในการสนับสนุนด้านการเพิ่มรายได้ให้แก่ชุมชนและช่วยเหลือสังคมจากกรณีผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 โดยในปี 2563 โครงการ “เชิณกรัล ทำ” ช่วยลดการใช้ถุงพลาสติก 236 ล้านใบ และสร้างรายได้ให้กับชุมชนมากกว่า 1,200 ล้านบาท พัฒนาคุณภาพชีวิตกว่า 500,000 คน ครอบคลุมกว่า 100,000 ครัวเรือน จากการพัฒนาพื้นที่ชุมชนใน 44 จังหวัด และคาดว่าจะสามารถสนับสนุนชุมชนในปี 2564 ให้เติบโตได้มากกว่าร้อยละ 15



## 3.2 การจัดการผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียในห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ

การจัดการผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียในห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ ซึ่งได้แก่ พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ชุมชน ผู้ถือหุ้น ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐ ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำอันได้แก่ การคัดเลือกแหล่งผลิตต้นทาง (Sourcing) ผ่านกระบวนการผลิต การบริการ (Production / Service) ที่เป็นมิตรต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จัดสรรช่องทางการจัดจำหน่ายที่เหมาะสม (Distribution) ส่งเสริมการตลาดและการขาย (Marketing & Sale) ให้ถึงมือผู้บริโภค (Customer) อย่างปลอดภัยและคุ้มค่า รวมไปถึงบริการหลังการขาย เพื่อรักษาระดับความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

### 3.2.1 ห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจเซ็นทรัล รีเทล

เซ็นทรัล รีเทล แบ่งตามหน่วยธุรกิจสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ (1) กลุ่มแฟชั่น ซึ่งมุ่งเน้นการจำหน่ายสินค้าเครื่องแต่งกายและเครื่องประดับภายใต้แบรนด์ค้าปลีกต่าง ๆ เช่น ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน ซูเปอร์สปอร์ต และริโนเซนเต (2) กลุ่มฮาร์ดไลน์ ซึ่งมุ่งเน้นการจำหน่ายสินค้าอิเล็กทรอนิกส์และสินค้าตกแต่งและปรับปรุงบ้านภายใต้แบรนด์ค้าปลีกต่าง ๆ เช่น ไทวัสดุ และเพาเวอร์บาย (3) กลุ่มฟู้ด ซึ่งมุ่งเน้นการจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคและสินค้าที่มักพบได้ทั่วไปในร้านสะดวกซื้อภายใต้แบรนด์ค้าปลีกต่าง ๆ เช่น เซ็นทรัล ฟู้ด ออลล์ ที่อปลี และบิกซี / GO! เวียดนาม และ (4) กลุ่มพรีฟเฟอร์รี่ ซึ่งมุ่งเน้นการให้เช่าพื้นที่สำหรับร้านค้าของกลุ่มบริษัทฯ และร้านค้าและบริการของบุคคลภายนอก เช่น โรบินสัน ไลฟ์สไตล์ เซ็นเตอร์ ที่อปลี พลาซ่า และบิกซี / GO! เวียดนาม ซึ่งแต่ละกลุ่มธุรกิจมีผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) แตกต่างกันไป รวมไปถึงกระบวนการและกิจกรรมต่าง ๆ

ปัจจัยการจัดการแหล่งผลิต บริษัทฯ ดำเนินถึงวัตถุดิบที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ไม่เป็นการทำลายธรรมชาติและแหล่งผลิตที่ปลอดภัยทั้งต่อลูกค้า และผู้ผลิตเอง โดยการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมของชุมชน ผู้ผลิตท้องถิ่น และสร้างงาน รวมถึงการสนับสนุนนักเรียนและสมาชิกชุมชนที่ด้อยโอกาสลดความเหลื่อมล้ำทางสังคมมากกว่า 44 จังหวัด

ในส่วนของการพัฒนาการผลิต บริษัทฯ ได้เข้าไปพัฒนาและสนับสนุน เกษตรกร ชุมชน ที่ผลิตสินค้าบริโภค เช่น พืช ผัก ผลไม้ ให้มีขั้นตอนการผลิตที่สะอาดปลอดภัย ไม่ใช้สารเคมี เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของผู้บริโภค และตัวเกษตรกรเอง ซึ่งกลุ่มบริษัทฯ ได้เข้าไปสนับสนุนกระบวนการผลิตให้กับเกษตรกร เช่น การให้ความรู้เรื่องผักปลอดภัย การใช้ปุ๋ยธรรมชาติ การบรรจุห่อที่ได้มาตรฐาน การช่วยออกแบบบรรจุภัณฑ์ เป็นต้น ซึ่งกลุ่มบริษัทฯ ได้สนับสนุนชุมชน มากกว่า 24,000 ครัวเรือน รวมไปถึงการผลิตสินค้าที่ใช้แรงงานตามบริบทของกฎหมายแรงงาน



บริษัทฯ มีระบบการกระจายสินค้าและบริการหรือโลจิสติกส์ ที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล โดยมีการคำนึงถึงระบบขนส่งที่ได้ประโยชน์สูงสุด และลดการสร้างรอยเท้าคาร์บอนหรือการปล่อยคาร์บอนสู่บรรยากาศ (Carbon Footprint) จัดทำระบบขนส่งให้กับเกษตรกร โดยเกษตรกรสามารถนำส่งสินค้าเข้าจำหน่ายในทิวปส์ ซูเปอร์มาร์เก็ต โดยการนำส่งให้กับรถขนส่งสินค้าจากกลับหลังจากรถส่งสินค้าได้จัดส่งสินค้าไปยังสาขาแล้ว นอกเหนือจากนั้น ยังมีการนำนวัตกรรมมาใช้ในเรื่องของระบบการขนส่งและระบบคลังสินค้า

บริษัทฯ มีธุรกิจหลากหลาย มีระบบการจัดซื้อส่วนกลางเพื่อจัดหาวัตถุดิบที่เหมาะสม และราคายุติธรรม รวมถึงการให้ความสำคัญกับ Supplier ทั้งรายใหญ่ และรายเล็ก โดยการสนับสนุนการแบ่งปันให้ความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ผ่านการจัดฝึกอบรม และรวมไปถึงการพัฒนาเทคโนโลยีในการเข้าถึงบริการของลูกค้า เพื่อความสะดวกสบายในการซื้อสินค้า เช่น Central Application หรือการชำระสินค้าผ่านระบบต่าง ๆ เช่น E payment ระบบ POS ที่เข้าถึงง่าย อีกทั้งให้ความสำคัญ กับพนักงานทุกระดับชั้น ด้วยการจัดฝึกอบรม การสนับสนุนพัฒนาศักยภาพของพนักงาน

ท้ายสุดเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน โดยเฉพาะลูกค้า บริษัทฯ ได้ร่วมกับกลุ่มบริษัทในเครือที่ดูแลเรื่องการบริหารจัดการลูกค้า The1 ในการดำเนินการเรื่องลูกค้าสัมพันธ์ โดยใช้เป็นเครื่องมือในการเข้าถึงลูกค้า เพื่อเสนอสิทธิพิเศษต่าง ๆ ให้ลูกค้า รวมถึงการวัดความพึงพอใจหลังการขาย

### 3.2.2 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียในห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ

บริษัทฯ มุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาล ภายใต้บริบทการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญต่าง ๆ ได้แก่ วัสัยทัศน์ของบริษัท ค่านิยมองค์กร กลยุทธ์ทางธุรกิจ กรอบแนวคิดการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้บริษัทฯ สามารถเข้าใจถึงความต้องการของทุกฝ่าย รวมถึงบริษัทฯ นำมาเป็นแนวทางในการสร้างคุณค่าร่วม เป็นที่มาของการกำหนดประเด็นสาระสำคัญของบริษัทฯ\* เพื่อนำมาเป็นพื้นฐานของการพัฒนาเป็นกลยุทธ์ 5 ปี ในด้านการพัฒนาความยั่งยืนให้กับบริษัทฯ ซึ่งประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 4 ประการสอดประสานกัน ได้แก่ ประการแรก การพัฒนากฎหมายมนุษย โดยการมุ่งหวังการพัฒนาชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร และคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ ประการที่สอง คือ การบริหารจัดการห่วงโซ่คุณค่าที่ยั่งยืน มุ่งมั่นความสำเร็จในระยะยาวขององค์กรด้วยหลักการบริหารภายใต้หลักธรรมาภิบาล การกำกับดูแลกิจการที่ดี ประการที่สาม ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและรับผิดชอบต่อด้านสิ่งแวดล้อม และประการที่สี่ การสร้างคุณค่าร่วมและความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนและสังคม

ผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม บริษัทฯ จึงจัดให้มีการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มผ่านหลากหลายช่องทางเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้าใจถึง บริบท และประเด็นสำคัญต่าง ๆ ที่เป็นยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ รวมถึงรับข้อคิดเห็นและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียมาบูรณาการเข้ากับการบวนการตัดสินใจและวางแผนการดำเนินงานของธุรกิจของบริษัทฯ

บริษัทฯ ได้แบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียให้ครอบคลุมทุกมิติทั้งภายในและภายนอก โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วม ผลกระทบต่อการดำเนินงาน รวมไปถึงผลประโยชน์ของบริษัทฯ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สูงสุดกับทุกฝ่าย จึงทำการแบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ออกเป็น 7 กลุ่มหลัก ได้แก่ 1) ผู้ถือหุ้น 2) พนักงาน 3) คู่ค้าทางธุรกิจ 4) ลูกค้า 5) เจ้าหนี้ 6) หน่วยงานภาครัฐ และ 7) ชุมชนและสังคม โดยรูปแบบการสื่อสารและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียจะแตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น การประชุมผู้ถือหุ้นประจำปี รายงานประจำปี การสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย ช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนหรือคำแนะนำของบริษัทฯ การประชุมคู่ค้าและลูกค้า การจัดทำศูนย์บริการลูกค้า การพัฒนาระบบเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและคู่ค้า การจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับทุกภาคส่วน การให้ความร่วมมือ รวมถึงการเข้าร่วมเครือข่ายกับภาครัฐ และการสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ และระบบออนไลน์ทั้งภายในและภายนอกบริษัทฯ เป็นต้น และได้ทำการวิเคราะห์ในส่วนของความคาดหวังของแต่ละผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงการตอบรับของบริษัทฯ และช่องทางการติดต่อสื่อสารตามตารางด้านล่าง

กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย	ความคาดหวัง	การตอบรับจากบริษัทฯ	ช่องทางการติดต่อ
กลุ่มผู้ถือหุ้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>ธุรกิจเติบโต มีผลกำไร อย่างยั่งยืน</li> <li>การกำกับดูแลกิจการที่ดี</li> <li>การบริหารจัดการด้วยความโปร่งใส</li> <li>ความสามารถสร้างโอกาสในความท้าทาย</li> <li>การบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การดำเนินธุรกิจที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล</li> <li>การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ สร้างความเชื่อมั่น และผลตอบแทนสูงสุด</li> <li>การเปิดเผยข้อมูลที่โปร่งใสครบถ้วนและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง</li> <li>ให้ข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้องครบถ้วน</li> <li>ปฏิบัติตามพันธสัญญา ภายใต้หลักเกณฑ์และบริบททางกฎหมาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ประชุมชี้แจงนักลงทุนรายไตรมาส</li> <li>รายงานการพัฒนาด้านความยั่งยืน (เว็บไซต์)</li> <li>การเปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปี</li> <li>การแจ้งข่าวสารผ่านตลาดหลักทรัพย์</li> <li>การประชุมผู้ถือหุ้น</li> </ul>
พนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี</li> <li>ความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพ</li> <li>การพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ</li> <li>การมีส่วนร่วมในองค์กรในการแสดงความคิดเห็น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดสรรผลตอบแทนที่ดี สวัสดิการที่เหมาะสม พิจารณาการเลื่อนขั้น การโอนย้าย</li> <li>จัดระบบการประเมินผลงานที่เท่าเทียมและเป็นธรรม</li> <li>จัดหลักสูตร ฝึกอบรมตรงต่อความต้องการ ดำเนินธุรกิจ และทันต่อการเปลี่ยนแปลง</li> <li>รับฟังความเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อนำมาปรับปรุง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การประชุม ประกาศวิสัยทัศน์ประจำปี</li> <li>สื่อสังคมออนไลน์ / อีเมล</li> <li>รายงานประจำปี / รายงานการพัฒนา ด้านความยั่งยืน (เว็บไซต์)</li> <li>ข้อเสนอแนะ หรือ ข้อเสนอแนะ</li> <li>การสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร (ปีละครั้ง)</li> </ul>
คู่ค้าทางธุรกิจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความเสมอภาคเท่าเทียมในการดำเนินธุรกิจ</li> <li>การดำเนินธุรกิจต่อกันด้วยความโปร่งใส</li> <li>การร่วมพัฒนาศักยภาพเติบโตไปด้วยกัน</li> <li>การบริหารและการชำระเงินที่ตรงตามเวลา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การแข่งขันที่เป็นธรรม และโปร่งใส</li> <li>สัญญาทางธุรกิจที่โปร่งใส และเป็นธรรม</li> <li>จัดหลักสูตรอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพ</li> <li>กำหนดการชำระเงินที่ถูกต้องครบถ้วน และตรงตามเวลา</li> <li>เก็บรักษาข้อมูลของลูกค้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดประชุมประจำปี</li> <li>จัดฝึกอบรมเพิ่มความรู้แก่คู่ค้า และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบริษัทฯ และเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ</li> <li>สื่อสังคมออนไลน์ / อีเมล</li> <li>ข้อเสนอแนะ หรือ ข้อเสนอแนะ</li> <li>รายงานประจำปี / รายงานการพัฒนา ด้านความยั่งยืน (เว็บไซต์)</li> </ul>
ลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>สินค้าและบริการ ดีมีคุณภาพ ตามมาตรฐาน</li> <li>ส่งมอบสินค้าและบริการตรงตามเวลาที่กำหนด</li> <li>การบริการหลังการขายที่ดี มีคุณภาพ</li> <li>การรักษาความปลอดภัยของข้อมูลส่วนตัว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การบริการที่ดีมีคุณภาพ และมีความรับผิดชอบ</li> <li>การส่งมอบสินค้าคุณภาพดีตรงตามเวลา</li> <li>ส่งมอบประสบการณ์ที่ดี และการบริการที่เหนือความคาดหมาย</li> <li>พัฒนาระบบการบริหารข้อมูลลูกค้า เพื่อเก็บรักษาข้อมูลส่วนตัวและความปลอดภัย เป็นไปตามมาตรฐานสากล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การติดต่อลูกค้าโดยตรง</li> <li>ศูนย์บริการลูกค้า</li> <li>สื่อสังคมออนไลน์ / อีเมล</li> <li>การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า รายปี</li> <li>ข้อเสนอแนะ หรือ ข้อเสนอแนะ</li> </ul>



กลุ่มผู้มี ส่วนได้เสีย	ความคาดหวัง	การตอบรับจากบริษัท	ช่องทางการติดต่อ
เจ้าหนี้	<ul style="list-style-type: none"> <li>การกำกับดูแลกิจการที่ดี</li> <li>การบริหารจัดการด้วยความโปร่งใส</li> <li>กลยุทธ์การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>ความสามารถสร้างโอกาสในความท้าทาย</li> <li>บริหารข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้อง</li> <li>การชำระเงินเต็มจำนวนและตรงเวลา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ภายใต้อำนาจของศาล</li> <li>การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ สร้างความเชื่อมั่น และผลตอบแทนสูงสุด</li> <li>การเปิดเผยข้อมูลที่โปร่งใสครบถ้วนและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง</li> <li>ปฏิบัติตามพันธสัญญา ภายใต้อำนาจของศาล และบริบททางกฎหมาย</li> <li>ให้ข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้องครบถ้วน</li> <li>ชำระหนี้ครบถ้วนตรงตามเวลา และดูแลคุณภาพของหลักทรัพย์ค้ำประกัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ประชุมชี้แจงนักลงทุนรายไตรมาส</li> <li>รายงานการพัฒนาด้านความยั่งยืน (เว็บไซต์)</li> <li>สื่อสังคมออนไลน์ / อีเมล</li> <li>ข้อเสนอแนะ หรือ ข้อเสนอแนะ</li> <li>รายงานประจำปี</li> </ul>
หน่วยงาน ภาครัฐ	<ul style="list-style-type: none"> <li>การปฏิบัติตามตัวบทกฎหมาย และส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล</li> <li>การแข่งขันที่เท่าเทียม และเป็นธรรม</li> <li>สนับสนุนและให้ความร่วมมือ ในกิจกรรมต่าง ๆ</li> <li>จัดการกับข้อร้องเรียนต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นธรรม และไม่ขัดต่อกฎหมาย</li> <li>การเปิดเผยข้อมูลที่โปร่งใสครบถ้วน ตรวจสอบได้</li> <li>การปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับให้เกิดความเชื่อมั่น</li> <li>ดำรงไว้ซึ่งการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ และสร้างความน่าเชื่อถือ</li> <li>สนับสนุนและให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เปิดรับฟัง และ แลกเปลี่ยนความเห็นอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>จัดกิจกรรมร่วมกับเครือข่ายภาครัฐ</li> <li>สื่อสังคมออนไลน์ / อีเมล</li> </ul>
ชุมชนและสังคม	<ul style="list-style-type: none"> <li>ให้ความสำคัญกับเสียงสะท้อนจากชุมชน</li> <li>ให้ความสำคัญกับความปลอดภัย และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง</li> <li>ดูแลเรื่องข้อร้องเรียนอย่างเป็นธรรม</li> <li>สนับสนุนและส่งเสริมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ศึกษาเรียนรู้ เข้าใจ รับฟัง เสียงสะท้อนจากชุมชน และตอบสนองอย่างตรงใจ</li> <li>ประสานความร่วมมืออย่างสอดคล้อง เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนอย่างถูกต้องตามระบบ</li> <li>สร้างการยอมรับ เพื่อความเป็นหนึ่งเดียวกับชุมชน</li> <li>สร้างงาน สร้างอาชีพ สร้างรายได้ ให้กับชุมชน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>รายงานการพัฒนาด้านความยั่งยืน (เว็บไซต์)</li> <li>สื่อสังคมออนไลน์ / อีเมล</li> <li>ข้อเสนอแนะ หรือ ข้อเสนอแนะ</li> <li>จัดกิจกรรมร่วมกับเครือข่ายชุมชน</li> </ul>

### 3.3 การจัดการด้านความยั่งยืนในมิติสิ่งแวดล้อม

#### 3.3.1 นโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อม

บริษัทฯ มีปณิธานในการดำเนินธุรกิจที่นำการพัฒนาไปสู่สิ่งแวดล้อมและสังคม ตระหนักถึงผลลัพธ์ระยะยาว เน้นการพัฒนาเชิงคุณภาพมากกว่าปริมาณ และร่วมสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย โดยบริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน และมุ่งเน้นที่จะลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ให้ได้มากที่สุด รวมทั้งลดความเสี่ยงที่จะเกิดผลกระทบด้านลบที่อาจเกิดขึ้นกับบริษัทฯ และการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ได้คำนึงถึงประเด็นสภาพการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ การอนุรักษ์พลังงาน การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์สูงสุดในตลอดห่วงโซ่คุณค่า และการบรรเทาปัญหาสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับบริษัทฯ ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น ปัญหามลพิษ ปัญหาการขาดแคลนทรัพยากร เป็นต้น

ดังนั้น การพัฒนาปรับปรุงนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมจึงมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งบริษัทฯ ได้ดำเนินงานโดยยึดกรอบการดำเนินงานความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมของกลุ่มเซ็นทรัลประกอบไปด้วย 4 แนวทาง ได้แก่

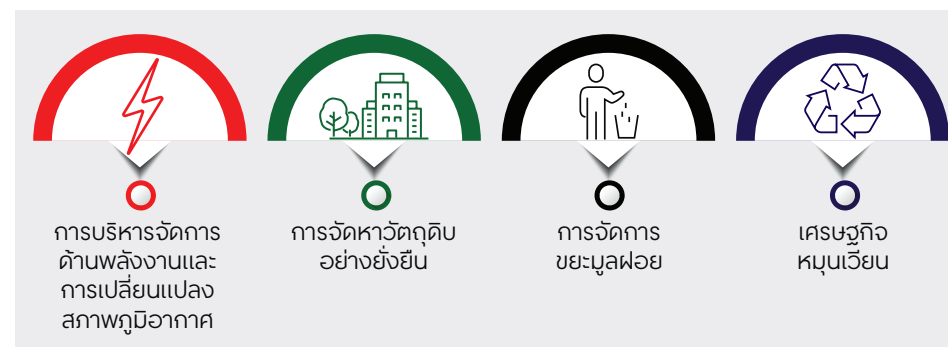
1. การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
2. การใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การบริหารจัดการขยะมูลฝอย
4. การบริหารห่วงโซ่คุณค่า

โดยแนวทางการพัฒนาและแนวปฏิบัติมีความสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนกำหนดโดยสหประชาชาติ (UN SDGs) เพื่อให้การดำเนินงานมีเป้าหมายชัดเจนและสามารถกำหนดทิศทางของการบริหารจัดการได้

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนโดยองค์การสหประชาชาติ



การดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมในปี 2563 จึงเน้นไปที่ประเด็นสาระสำคัญ (Materiality) ที่มีผลกระทบกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ โดยไม่เพียงแต่มุ่งเน้นการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม บริษัทฯ ได้คำนึงถึงชุมชนที่มีส่วนได้เสียด้วย การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การลดขยะอย่างมีประสิทธิภาพ การแก้ไขปัญหามลพิษ การอนุรักษ์แหล่งที่มาของทรัพยากรธรรมชาติ เสริมสร้างความเชื่อมั่นและทำให้เกิดการยอมรับจากสังคมมากยิ่งขึ้น โดยประเด็นสาระสำคัญด้านสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย:



บริษัทฯ มุ่งหวังว่าการเติบโตของธุรกิจจะต้องควบคู่ไปกับการพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล และตระหนักดีว่าจะต้องครอบคลุมตั้งแต่ต้นทางของห่วงโซ่อุปทานตลอดจนถึงปลายทาง ในปี 2563 บริษัทฯ ได้ประกาศนโยบายในการทำธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อร่วมกันรักษาสิ่งแวดล้อมและขับเคลื่อนสังคมสู่ความยั่งยืน ภายใต้แนวทางระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) โดยมีแคมเปญ “เซ็นทรัล รีเทล เลิฟ ดิ เอิร์ธ” (CENTRAL Retail Love the Earth) ที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2561 ร่วมกับทุกภาคส่วน โดยมีแนวทางในการขับเคลื่อนผ่าน 3 โครงการหลัก ได้แก่ การลดปริมาณขยะ (Journey to Zero) การเพิ่มพื้นที่สีเขียว (Central Green) และฟื้นฟูป่า (Forest Restoration) ผ่านแนวทางดังนี้

**BETTER WORLD**  
เพื่อโลกที่สดใส

love the  
earth



### 3.3.2 ผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม

#### 3.3.2.1 การบริหารจัดการด้านพลังงานและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate change and energy management)

การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) เป็นหนึ่งในกระแสระดับโลก (Global Trends) ที่องค์กรต่าง ๆ ให้ความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากการเป็นประเด็นที่สามารถส่งผลกระทบเป็นวงกว้างต่อการดำเนินธุรกิจและสังคม เช่น การเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติที่รุนแรงในหลายพื้นที่ เป็นต้น บริษัทฯ ซึ่งมีลูกค้า และมีธุรกิจหลายพื้นที่ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการด้านพลังงาน และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการแก้ปัญหา และป้องกันธุรกิจจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสียหายต่อห่วงโซ่อุปทานทั้งในด้านการผลิตและการขนส่งสินค้า การเสียหายที่เกี่ยวข้องกับการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในอัตราที่สูง หรือค่าใช้จ่ายด้านพลังงานที่สูงขึ้น เป็นต้น

#### การบริหารจัดการด้านพลังงาน (Energy Management)

บริษัทฯ มุ่งมั่นในการบริหารจัดการด้านพลังงานให้มีประสิทธิภาพเพื่ออนุรักษ์พลังงาน และลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกซึ่งเป็นสาเหตุหลักของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การเติบโตของธุรกิจนั้นส่งผลให้ความต้องการด้านพลังงานของบริษัทฯ เพิ่มขึ้น และเพื่อรองรับการใช้พลังงานที่มากขึ้นนี้ บริษัทฯ จึงได้จัดให้มีการใช้พลังงานหมุนเวียนจากแสงอาทิตย์ ติดตั้งระบบโซลาร์เซลล์บนหลังคา เพื่อที่การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ จะสามารถลดการใช้พลังงานจากแหล่งเชื้อเพลิงฟอสซิล ลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน และลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก



## โครงการติดตั้งระบบโซลาร์เซลล์บนหลังคา (Solar Rooftops)

โครงการติดตั้งระบบแผงโซลาร์เซลล์เพื่อผลิตไฟฟ้าจากพลังงานแสงอาทิตย์ มีวัตถุประสงค์ในการใช้พลังงานสะอาด ลดการใช้พลังงานจากแหล่งเชื้อเพลิงฟอสซิลในการดำเนินธุรกิจ ลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน และลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก โดยแต่ละกลุ่มบริษัทในเครือเซ็นทรัล รีเทล ได้ทำการติดตั้งระบบแผงโซลาร์เซลล์บนหลังคา ซึ่งได้แก่ ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน จำนวน 17 สาขา ไทวัสดุ จำนวน 7 สาขา และบิกซี / GO! ในประเทศเวียดนาม 1 สาขา

### ผลการดำเนินงาน

- จัดให้มีการใช้พลังงานจากแสงอาทิตย์ในการดำเนินธุรกิจโดยตรงในปี 2563 ในปริมาณ 15,689 เมกะวัตต์ชั่วโมง (เฉพาะห้างสรรพสินค้าโรบินสันและบิกซี / GO! เวียดนาม)

**พลังงานสะอาด**  
โครงการติดตั้งระบบผลิตพลังงาน  
แสงอาทิตย์บนหลังคา

จำนวน

**25**

สาขา

ลดการใช้พลังงาน

**15,689**

เมกะวัตต์ชั่วโมง



## การบริหารจัดการด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change Management)

บริษัทฯ มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นส่วนหนึ่งของการแก้ไขปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยเน้นที่การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกโดยตรงภายในองค์กร (ขอบเขต 1) อาทิ การใช้น้ำมันในการขนส่งผลิตภัณฑ์ของบริษัท การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกทางอ้อมจากการใช้พลังงานขององค์กร (ขอบเขต 2) อาทิ การผลิตพลังงานแสงอาทิตย์ และการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกทางอ้อมภายนอกองค์กรจากผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ (ขอบเขต 3) อาทิ การนำวัสดุเหลือทิ้งในกระบวนการผลิตกลับมาใช้ใหม่

โครงการด้านบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศของบริษัท ในปี 2563 ที่โดดเด่น ได้แก่ โครงการติดตั้งสถานีอัดประจุไฟฟ้าสำหรับยานยนต์ไฟฟ้า (EV Charging Station) และโครงการปลูกป่าต้นน้ำ (Forest Restoration) เป็นต้น

## โครงการติดตั้งสถานีอัดประจุไฟฟ้าสำหรับยานยนต์ไฟฟ้า (Electric Vehicle Charging Stations)

มีวัตถุประสงค์ในการสนับสนุนการใช้พลังงานสะอาด ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ซึ่งในส่วนของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มลูกค้านั้น ห้างสรรพสินค้าโรบินสันจำนวน 11 สาขา ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล สาขาชิดลมและชิดลมทาวเวอร์ และบิกซี / GO! ในประเทศเวียดนาม อีก 1 สาขา ได้จัดทำโครงการติดตั้งสถานีอัดประจุไฟฟ้าสำหรับยานยนต์ไฟฟ้าเพื่อส่งเสริมการใช้รถยนต์ไฟฟ้าในการเดินทางของลูกค้า อันเป็นประโยชน์แก่ลูกค้าในการลดค่าใช้จ่ายค่าน้ำมัน และประโยชน์ที่บริษัทฯ ได้รับในการรักษาภาพลักษณ์ที่ดีจากการร่วมแก้ปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

**พลังงานสะอาด**  
โครงการติดตั้งสถานีอัดประจุไฟฟ้า  
สำหรับยานยนต์ไฟฟ้า

จำนวน

**14**

สาขา

รถยนต์ที่ใช้บริการ มากกว่า

**30-350**

คัน / จุด / เดือน





### โครงการฟื้นฟูป่าต้นน้ำ (Forest Restoration)

เป็นโครงการที่ทางบริษัทฯ ได้ร่วมมือกับองค์กรภาคีด้านสิ่งแวดล้อมในการปลูกและฟื้นฟูป่าในพื้นที่ต้นน้ำ หรือพื้นที่ป่าที่มีความสำคัญด้านความหลากหลายทางชีวภาพ และเป็นแหล่งกักเก็บคาร์บอนที่สำคัญ เช่น จังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย และน่าน โดยมีวัตถุประสงค์ในการฟื้นฟูและเพิ่มพื้นที่ป่าเพื่อกักเก็บคาร์บอน สร้างอาชีพยั่งยืน และระบบอาหารปลอดภัยของชุมชน นอกจากนี้ โครงการได้ส่งเสริมให้ในแต่ละพื้นที่มีการจัดการสิ่งแวดล้อมและอาชีพอย่างยั่งยืน เช่น การส่งเสริมให้เปลี่ยนจากการทำเกษตรเชิงเดี่ยวเคมีสูงเป็นการทำเกษตรอินทรีย์ และการส่งเสริมการเกษตรแบบผสมผสาน ป่า 3 อย่างประโยชน์ 4 อย่าง เป็นต้น ประโยชน์ที่ชุมชนได้รับรวมถึงการสนับสนุนด้านความรู้ด้านเกษตรกรรมยั่งยืน และด้านปัจจัยการผลิต การแปรรูป เพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ และตลาดรับซื้อ ประโยชน์ที่บริษัทฯ ได้รับยังรวมถึงการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน



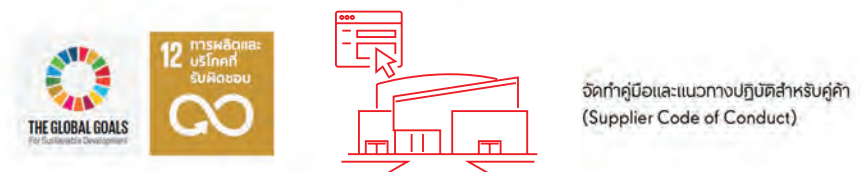
#### 3.3.2.2 การจัดหาวัตถุดิบอย่างยั่งยืน (Raw Material Sourcing)

บริษัทฯ มีความเชื่อมั่นว่าวัตถุดิบที่มีคุณภาพ เป็นหัวใจสำคัญในการนำมาสู่ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและสร้างความพึงพอใจและความเชื่อมั่นให้กับผู้ซื้อสินค้าและบริการ นอกจากนี้ การจัดหาแหล่งที่มาของวัตถุดิบด้วยวิธีที่ยั่งยืนก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่บริษัทฯ ให้ความสำคัญ เพื่อรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียและลูกค้า ซึ่งปัจจุบันมีผู้บริโภคมามากมายที่มีการรับรู้ให้ความสำคัญของแหล่งที่มาของวัตถุดิบที่อาจส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม และอาจส่งผลกระทบต่อ

การตัดสินใจในการซื้อสินค้าและบริการ การจัดสรรวัตถุดิบที่มาจากแหล่งที่ไม่ได้คุณภาพ หรือด้วยวิธีผิดกฎหมายและจรรยาบรรณ และมีส่วนในการทำลายธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของบริษัทฯ ซึ่งกระทบความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสีย คู่ค้าทางธุรกิจและลูกค้า ดังนั้น บริษัทฯ ซึ่งให้ความสำคัญกับการรักษาสิ่งแวดล้อมและมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม จึงมุ่งเน้นในการจัดหาวัตถุดิบให้เป็นไปตามมาตรฐาน โดยเฉพาะวัตถุดิบธรรมชาติที่มาจากเกษตรกรและการเลี้ยงสัตว์ จะต้องสร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมให้น้อยที่สุด ถูกต้องตามกฎหมายและจรรยาบรรณอันดี รวมถึงสร้างสัมพันธไมตรีที่ดีต่อผู้จัดสรรวัตถุดิบที่มาจากชุมชนและคู่ค้าทางธุรกิจ และส่งเสริมการจ้างงานในชุมชน

บริษัทฯ ตระหนักดีถึงความสำคัญในการบริหารจัดการการจัดหาวัตถุดิบอย่างยั่งยืน โดยมีกรอบนโยบายที่มุ่งเน้นในการลดผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อสิ่งแวดล้อม การเกษตรกรรม และการเลี้ยงสัตว์ และสร้างสัมพันธอันดีต่อคู่ค้าทั้งคู่ค้ารายใหญ่และระดับชุมชน แนวทางในการปฏิบัติ ได้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ (UN SDGs) ข้อที่ 12 เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

บริษัทฯ ได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกคู่ค้าในการจัดหาอย่างเคร่งครัด โดยมีการใช้เกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมมาใช้คัดกรองและตรวจสอบ โดยได้พิจารณาในด้านการลดการผลิตของเสีย ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ลดการใช้น้ำและพลังงาน ปกป้องทรัพยากรธรรมชาติ และความหลากหลายทางชีวภาพ รวมถึงการไม่ตัดไม้ทำลายป่าหรือเผาเพื่อการเกษตร และการไม่ทารุณสัตว์



#### การส่งเสริมสินค้าอินทรีย์ (Organic) และสินค้า OTOP

เทรนด์การดูแลสุขภาพของผู้บริโภคในปัจจุบันมีการเติบโตที่มั่นคง การรับประทานผลิตภัณฑ์แบบอินทรีย์มีอัตราการเพิ่มขึ้น โดยบริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดหาสินค้าแบบอินทรีย์ที่มีคุณภาพ ได้รับการรับรองจากมาตรฐานต่าง ๆ และมีกระบวนการผลิตและขนส่งที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมและสังคม โดยสินค้าจากวิสาหกิจชุมชนและสินค้า OTOP เป็นการตอบโจทย์ของผู้บริโภคในอีกทางเลือก ซึ่งบริษัทฯ ได้มองเห็นว่าเป็นการรับผิดชอบในการจัดหาอย่างยั่งยืนและสร้างรายได้ให้กับชุมชน



ผลิตภัณฑ์	ยอดขาย (ล้านบาท)		
	2561	2562	2563
สินค้าอินทรีย์ (ผักและผลไม้)	181,940,931	228,425,974	215,951,015
สินค้า OTOP	260,354,300	269,920,184	175,012,589

### โครงการกาแฟกู้ชีพเดือน

บริษัทฯ ได้มองเห็นอัตราการบริโภคกาแฟของคนไทยเติบโตอย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ จึงจัดหาเมล็ดกาแฟที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า โดยได้ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนกลุ่มกาแฟอินทรีย์รักษาป่าภูชี้เดือน จังหวัดเชียงราย สนับสนุนให้เกษตรกรในพื้นที่ภูชี้เดือนปรับเปลี่ยนวิธีการเพาะปลูกจากเกษตรแบบเชิงเดี่ยวและใช้สารเคมี มาเป็นการปลูกแบบเกษตรอินทรีย์และคัดเลือกกาแฟสายพันธุ์อาราบิก้าแท้ โดยปลูกกาแฟในพื้นที่ป่าธรรมชาติบนภูเขาสูง ปลูกใต้ร่มเงา มีพันธุ์ไม้ต่าง ๆ ในป่า และถือว่าเป็นการปลูกกาแฟด้วยวิถีชุมชนเกษตรอินทรีย์ธรรมชาติ ซึ่งเป็นการเกษตรที่ช่วยฟื้นฟูป่าต้นน้ำและกักเก็บคาร์บอนสู่ดินและต้นไม้ ลดการใช้สารเคมีในการเพาะปลูก บริษัทฯ ได้สนับสนุนปัจจัยในการผลิตอย่างครบถ้วน ได้แก่ โรงเรือนแปรรูปกาแฟ โกดัง เครื่องจักร และอุปกรณ์ในการผลิตกาแฟ เป็นต้น อีกทั้ง ยังจัดอบรมให้ความรู้ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมและการตลาด และพัฒนาเมล็ดกาแฟภายใต้แบรนด์ Good Goods ที่ผ่านการรับรองมาตรฐาน ออย. และ GMP มาจำหน่ายที่ร้าน Good Goods และ ก็อปัส ซูเปอร์มาร์เก็ต

### โครงการพัฒนาชุมชน

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มกาแฟอินทรีย์รักษาป่าภูชี้เดือน จังหวัด เชียงราย

เกษตรกร  
ที่เข้าร่วมโครงการ

47

ครัวเรือน

เมล็ดกาแฟที่ผลิต  
และส่งขายให้กับร้านค้า  
ในเครือเซ็นทรัล

3K

กิโลกรัมต่อปี

สร้างรายได้  
ให้กับชุมชน

3.3

ล้านบาท

ฟื้นฟูพื้นที่  
ป่าต้นน้ำมากกว่า

500

ไร่



### 3.3.2.3 การจัดการขยะมูลฝอย (Waste Management)

การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและการลดปริมาณของเสียเป็นตัวชี้วัดหนึ่งที่สะท้อนถึง การดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงผู้บริโภคในปัจจุบันมีความตระหนักถึง คุณค่าของทรัพยากรและปัญหาสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากขยะมากขึ้น จะสามารถส่งผลกระทบต่อ การตัดสินใจในการสนับสนุนหรือเลิกสนับสนุนธุรกิจของบริษัทฯ ได้ในอนาคต บริษัทฯ ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ชุมชน และผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ต่อการจัดการของเสียที่เกิดขึ้นตลอดการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัทฯ โดยขยะ อาหารที่เกิดขึ้นมาจากกลุ่มธุรกิจอาหารมากที่สุด ซึ่งส่วนใหญ่มาจากอาหารส่วนเกิน หรืออาหารที่เหลือจากการจำหน่าย (Food Surplus) ก่อนการบริโภค และขยะอาหารหลัง การบริโภค ซึ่งเป็นขยะจากเศษอาหาร บรรจุภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงของเสียที่เกิดขึ้น ตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทานอาหาร โดยทั่วไปขยะอาหารจะถูกส่งไปกำจัดที่บ่อฝังกลบขยะ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมตามมา เช่น การส่งกลิ่นเหม็นไปยังชุมชน รอบข้าง การปล่อยมลพิษลงสู่แม่น้ำลำคลอง และการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสู่ชั้นบรรยากาศ เป็นต้น บริษัทฯ จึงให้ความสำคัญด้านการจัดการขยะและวางกรอบนโยบายการลด การสูญเสียอาหารและขยะอาหาร เพื่อให้มีการนำทรัพยากรมาใช้อย่างเกิดประโยชน์ สูงสุด บรรเทาปัญหาสิ่งแวดล้อม และลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการจัดการของเสีย

บริษัทฯ ได้ประกาศเป้าหมายการลดขยะเหลือศูนย์ (Journey to Zero) ซึ่งนำมาใช้เป็น กรอบนโยบายในการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมและการจัดการขยะ ซึ่งบริษัทฯ มุ่งมั่น ในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ด้วยการดำเนินการ ลดอัตราการสูญเสียอาหาร (food Loss) และขยะอาหาร (food Waste) ตลอดห่วงโซ่อุปทาน ให้ลดลงครึ่งหนึ่งจากปัจจุบัน ภายในปี 2573 ตามเป้าหมายในการพัฒนาที่ยั่งยืนของ สหประชาชาติ ข้อที่ 12.3 (UN SDGs) แนวทางการปฏิบัติเพื่อแก้ไขการสูญเสียอาหาร และลดขยะอาหาร จะดำเนินการตามขั้นตอนของการบริหารจัดการห่วงโซ่อาหาร (Food Recovery Hierarchy) 5 ขั้นตอน โดยบริษัทฯ มุ่งหวังว่าจะต้องนำไปปฏิบัติตลอดทั้งห่วงโซ่ คุณค่าของการค้าปลีกตั้งแต่ต้นทางจนถึงบ้านของผู้บริโภค

01

**การป้องกัน (Prevention)**

- ป้องกันไม่ให้เกิดขยะอาหาร จัดให้มีระบบสั่งสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการ

**การจัดสรร (Optimization)**

- จัดสรรอาหารที่ยังสามารถบริโภคได้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- บริจาคให้ผู้ยากไร้และพนักงาน
- จำหน่ายในร้านค้าพิเศษในราคาที่ถูกลง หรือจำหน่ายให้เป็นอาหารสัตว์
- สนับสนุนองค์กรที่เป็นคนกลางในการกระจายอาหาร

02

03

**การนำกลับมาใช้ใหม่ (Recycle)**

- การผลิตก๊าซชีวภาพ (biogas) โดยกระบวนการหมัก
- การนำไปผลิตปุ๋ยเพื่อการเกษตร

**การกำจัดเพื่อนำพลังงานมาใช้ใหม่ (Recovery)**

- ขยะอาหารที่มีความชื้นต่ำจะถูกนำมาเผาเพื่อผลิตพลังงานความร้อน

04

05

**การกำจัด (Disposal)**

- ขยะที่ไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้แล้ว นำไปกำจัดด้วยการเผาหรือฝังกลบ

**การประเมินผล**

บริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อการเก็บข้อมูลขยะอาหาร โดยใช้อุปกรณ์อัตโนมัติเชื่อมต่อกับระบบสารสนเทศ ติดตามปริมาณอาหารส่วนเกินและขยะอาหาร เกิดการวิเคราะห์ขั้นสูง และนำมาจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน



## โครงการจัดการอาหารส่วนเกิน (FOOD SURPLUS)

บริษัทฯ มีเป้าหมายที่จะลดปริมาณและจัดการอาหารส่วนเกินหรืออาหารเหลือค้ำงจากการจำหน่ายและการบริโภคของพนักงานในองค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดก่อนที่จะนำไปกำจัด โดยอาหารส่วนเกินที่ยังรับประทานได้ มีคุณภาพและยังไม่หมดอายุจาก ก๊อปปี้ ซูเปอร์มาร์เก็ต และ เพอริสแมร์ก ในแต่ละวันจะถูกส่งต่อให้กับมูลนิธิ SOS (Scholars of Sustenance) ซึ่งเป็นองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร เป็นผู้ส่งต่ออาหารที่ให้กับชุมชนหรือกลุ่มเปราะบางที่มีความต้องการอาหาร นอกจากนี้ อาหารเหลือที่ไม่สามารถรับประทานได้แล้ว ซึ่งเป็นขยะอินทรีย์จะถูกเข้าสู่กระบวนการหมัก (Compost) ที่ดำเนินการโดยภาคีในพื้นที่ ได้แก่ โรงเรียน และมหาวิทยาลัย เพื่อเปลี่ยนเป็น ปุ๋ยและก๊าซชีวภาพ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไปในชุมชน

- ขยะมูลฝอยที่เกิดขึ้นจากธุรกิจอาหาร 218 ตัน / ปี โดยเป็นอาหารส่วนเกินที่จำหน่ายไม่หมดและนำไปบริจาค 189 ตัน หรือคิดเป็นจำนวนมื้ออาหาร 797,306 มื้อ และเศษขยะอาหาร 29 ตัน ได้ถูกนำมาเข้ากระบวนการแปรรูป



## สมุยโมเดล (Samui Zero Waste Model)

โครงการ “สมุยโมเดล” มีวัตถุประสงค์ในการแก้ไขปัญหาขยะบนเกาะอย่างยั่งยืน โดยเริ่มจากขยะอินทรีย์ เช่น อาหารที่เหลือจากการขาย และนำไปจัดการอย่างเหมาะสม เช่น การแปรรูปขยะเพื่อสร้างมูลค่า โดยเริ่มจากการให้พนักงานคัดแยกขยะให้ถูกต้องตามประเภท ได้แก่ ขยะอินทรีย์ ขยะทั่วไป และขยะรีไซเคิล โดยอาหารที่เหลือจากการขายและขยะอาหารส่วนหนึ่งที่เหมาะสมจะถูกนำไปเป็นอาหารสัตว์ และส่วนที่เหลือจะถูกนำไปเข้าเครื่องย่อยสลายขยะอินทรีย์ (Composter) และมีผลพลอยได้ คือก๊าซชีวภาพ (Biogas) ซึ่งสามารถนำไปทดแทนการใช้ก๊าซหุงต้มในโรงเรียน และปุ๋ยหมักชีวภาพที่ได้สามารถนำไปสนับสนุนชุมชนในการทำเกษตรอินทรีย์ นอกจากนี้โครงการดังกล่าวยังถูกต่อยอดเป็นแหล่งเรียนรู้ให้เกษตรกรต่างพื้นที่เข้าศึกษาดูงานการแปรรูปขยะอินทรีย์เพื่อนำกลับมาใช้ประโยชน์และสร้างรายได้ที่ยั่งยืนให้กับชุมชน



## สรุปผลการดำเนินงานของสมุยโมเดลในปี 2563

- โรงเรียนประหยัดค่าก๊าซหุงต้มได้มากถึง 5,000 บาท / เดือน
- ผลิตปุ๋ยหมักชีวภาพได้ 15 ตัน / ปี
- ลดการนำส่งขยะอินทรีย์จากเพอริสแมร์กไปยังหลุมฝังกลบได้ 29 ตัน / ปี



ปัจจุบัน บริษัทฯ ได้ขยายความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี และเทศบาลนครเกาะสมุยในการจัดการแปรรูปขยะอินทรีย์จากศูนย์การค้าเซ็นทรัลเฟสติวัล สมุย และแอมบาสีมาร์เก็ต เพื่อนำผลพลอยได้ที่ได้จากการจัดการขยะ เข้าร่วมโครงการ Farm to table, Organic Café แปลงเกษตรสาธิต โดยนำผลผลิตที่ได้จากโครงการไปจำหน่ายที่ท็อปส์ ซูเปอร์มาร์เก็ต และศูนย์การค้าในเครือกลุ่มเซ็นทรัลในอนาคตอีกด้วย



### Renew Battery Box

บิกซี / GO! ซึ่งเป็นห้างในเครือของบริษัทฯ ในประเทศเวียดนาม รวมกันทั้งหมด 30 สาขาทั่วประเทศ ได้ทำการติดตั้งกล่องสำหรับรวบรวมแบตเตอรี่เก่าที่มีการใช้งานแล้ว ซึ่งจะมีระยะเวลาในการดำเนินงานตลอดมีนาคม ปี 2563 โดยมีวัตถุประสงค์ในการช่วยจัดการขยะอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งอยู่ในหมวดหมู่ขยะอันตรายให้ได้รับการจัดการที่ถูกต้องตามกระบวนการทางกฎหมายของประเทศเวียดนาม



### 3.3.2.4 ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy)

#### ความสำคัญของเศรษฐกิจหมุนเวียน

จากการเพิ่มขึ้นของประชากรโลกอย่างต่อเนื่อง และการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างก้าวกระโดด ทำให้ความต้องการใช้ทรัพยากรเพิ่มมากขึ้นอย่างสิ้นเปลืองในทุก ๆ ปี ทั้งนี้ ทรัพยากรหรือวัตถุดิบที่นำมาใช้ในการผลิตสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองการอุปโภค-บริโภคของผู้คนนั้นมีเหลืออยู่อย่างจำกัด การไม่ตระหนักถึงคุณค่าของการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและการบริหารทรัพยากรอย่างไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ จะทำให้เกิดปัญหาทรัพยากรขาดแคลนและปัญหาขยะ นอกจากนี้ ยังมีปัญหามลภาวะที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตอีกด้วย ถึงแม้ว่ากระแสจากหลายประเทศทั่วโลก รวมถึงประเทศไทยจะเข้าสู่การเปลี่ยนผ่านไปสู่การปฏิวัติการใช้พลาสติกใช้ครั้งเดียวทิ้ง (Single-use plastics) ซึ่งกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้สนับสนุนให้องค์กรธุรกิจงดแจกถุงพลาสติกให้ลูกค้าอย่างถาวรตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2563 แต่สถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 และการเติบโตของธุรกิจ Delivery ที่ได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการใช้ชีวิตของผู้คน เป็นปัจจัยให้เกิดขยะจากการใช้พลาสติกแบบครั้งเดียวทิ้งที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งมีรายงานว่าแต่ละปี ทั่วโลกมีขยะพลาสติกประมาณ 12 ล้านตัน รั่วไหลลงสู่แม่น้ำและมหาสมุทร ดังนั้น บริษัทฯ ในฐานะที่เป็นองค์กรธุรกิจค้าปลีกที่จำหน่ายสินค้าและบริการที่หลากหลายไปยังผู้บริโภคโดยตรง ได้ตระหนักถึงความท้าทายดังกล่าว และมองเห็นว่าระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน เป็นแนวทางสำคัญที่จะช่วยสร้างความรู้และความเข้าใจให้กับพนักงานในองค์กรและผู้บริโภค ในการใช้ทรัพยากรหรือสินค้าให้เกิดคุณค่าและประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาขยะพลาสติก ปัญหาด้านทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

บริษัทฯ ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการสร้างคุณค่าและแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมด้วยหลักการของระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน โดยสนับสนุนให้ผู้บริหาร พนักงาน ผู้รับเหมา ลูกค้า และผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มได้ตระหนักถึงคุณค่าของทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และสร้างจิตสำนึกและความรับผิดชอบต่อปัญหาสิ่งแวดล้อม ดำเนินการตามกรอบนโยบายการก้าวสู่การลดขยะเหลือศูนย์ (Journey to Zero) เพื่อเป็นแนวทางในการลดขยะพลาสติกที่เกิดจากพลาสติกแบบใช้ครั้งเดียวทิ้งที่เกิดขึ้นในตลอดห่วงโซ่อุปทาน บริษัทฯ ได้กำหนดแนวนโยบายสำหรับการพัฒนาแผนปฏิบัติการด้านการลดขยะพลาสติก ดังนี้

<b>1. จัดทำข้อมูลพื้นฐาน (Baseline) และ กำหนดเป้าหมาย</b>	<b>2. การป้องกันการเกิดและลดขยะพลาสติก</b>	<b>3. การจัดการขยะมูลฝอยอย่างยั่งยืน โดยหลัก 3R</b>	<b>4. การจัดซื้อที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำบัญชีประเภทขยะแบบใช้ครั้งเดียวและข้อมูลการใช้พลาสติกในปัจจุบัน</li> <li>เป้าหมายการลดขยะพลาสติก 5,600 ตัน / ปี ภายในปี 2564</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทฯ ได้จัดทำบัญชีรายชื่อยี่ห้อพลาสติกเพื่อลดหรือยกเลิกให้ใช้พลาสติกประเภทที่ใช้ครั้งเดียวทิ้งและประเภทที่ไม่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปฏิบัติตามหลัก 3R : Reduce, Reuse, Recycle</li> <li>ประเมินวงจรชีวิตการเดินทางของขยะตั้งแต่ขั้นตอนกระบวนการผลิต การนำไปใช้ การกำจัด เพื่อหาแนวทางหมุนเวียนนำกลับมาใช้ใหม่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เมื่อทำการจัดซื้อผลิตภัณฑ์ อุปกรณ์ที่ใช้ในสำนักงานและหน่วยงานหน้าร้าน จะต้องพิจารณาถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมทั้งวงจรด้วย</li> <li>ส่งเสริมให้ใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีความทนทานและวัสดุเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม</li> </ul>
<b>5. การรณรงค์สื่อสาร และ การจัดฝึกอบรมให้ความรู้ พนักงาน และ ผู้มีส่วนได้เสีย</b>	<b>6. การลงทุนด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม</b>	<b>7. การสร้างคุณค่า (CSV)</b>	<b>8. การร่วมมือและการเป็นพันธมิตร</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>สนับสนุนให้พนักงานทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างขยะพลาสติก โดยออกสื่อเพื่อการสื่อสาร ภายนอก และภายในบริษัทฯ</li> <li>จัดฝึกอบรมให้ความรู้ พนักงานในองค์กร ให้มีจิตสำนึกในเรื่องของสิ่งแวดล้อม อาทิ อบรมเรื่องการแยกขยะ การลดใช้ถุงพลาสติก การปิดไฟเมื่อไม่จำเป็น เพื่อประหยัดพลังงานไฟฟ้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สำรวจการลงทุนในธุรกิจเศรษฐกิจหมุนเวียน</li> <li>ส่งเสริมการลงทุนในธุรกิจที่ใช้วัตถุดิบทางเลือก เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>แผนปฏิบัติงานด้านการลดขยะพลาสติก ดำเนินควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจเพื่อให้ชุมชนและผู้มีส่วนได้เสียได้รับประโยชน์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมและให้ความร่วมมือการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมจัดการขยะเศรษฐกิจหมุนเวียน และผลิตภัณฑ์ที่ไม่ส่งผลต่อสิ่งแวดล้อม</li> </ul>



## แคมเปญ Say No to Plastic

แคมเปญ “เซย์ โน ทุ พลาสติก” เป็นแคมเปญที่ดำเนินมาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2561 โดยทุกกลุ่มธุรกิจเครือของบริษัทฯ ได้เข้าร่วมและมีบทบาทกับแคมเปญนี้ในการขับเคลื่อนการแก้ปัญหาขยะพลาสติกแบบใช้ครั้งเดียวแล้วทิ้ง และแสดงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม โดยปัจจุบันทุกกลุ่มธุรกิจของบริษัทฯ ได้งดการแจกถุงพลาสติกให้แก่พนักงานและลูกค้า และได้อนุญาตให้นำถุงผ้ามาใช้แทนถุงพลาสติก ซึ่งจะเป็นการช่วยลดขยะจากพลาสติกแบบใช้ครั้งเดียวทิ้งได้ในปริมาณมาก โดยมีการจำหน่ายถุงผ้าให้แก่ลูกค้าที่ไม่นำติดมาในห้างสรรพสินค้า เช่น ท็อปส์ เซ็นทรัล ฟู้ด ฮอลล์ และห้างสรรพสินค้าโรบินสันทุกสาขา นอกจากนี้ ยังได้อนุญาตให้ร้านอาหารและเครื่องดื่มทุกแบรนด์ที่ดำเนินธุรกิจภายใต้เครือเซ็นทรัลกรุ๊ป เปลี่ยนมาใช้หลอดที่ผลิตมาจากวัสดุธรรมชาติที่ย่อยสลายได้ตามธรรมชาติ (Biodegradable Material) แทนการใช้หลอดพลาสติก เพื่อลดการเกิดขยะและการสิ้นเปลืองทรัพยากร

### การลดจำนวนพลาสติกแบบใช้ครั้งเดียวทิ้งที่แจกให้ลูกค้า หรือใช้เป็นแพคเกจจิ้งสินค้า ตั้งแต่ปี 2561-2563

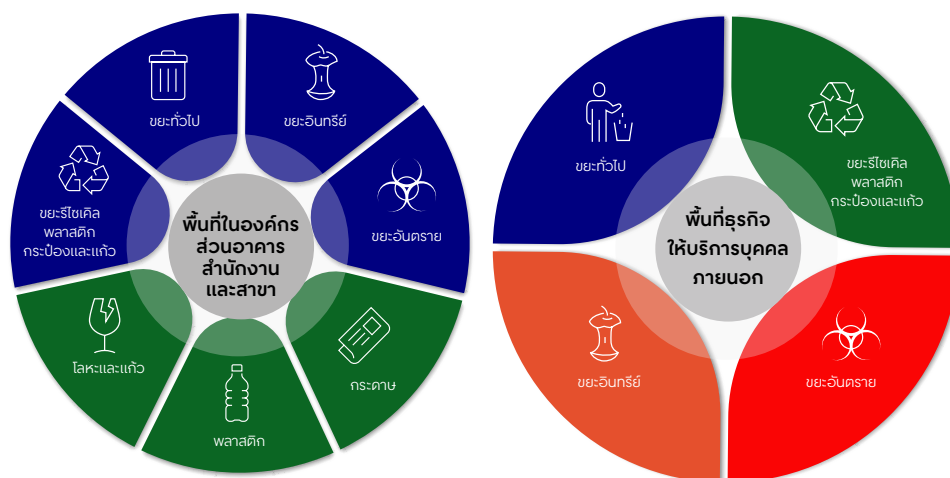
ปีการดำเนินงาน	พลาสติกที่ใช้เพื่อการห่อหุ้มสินค้าและบริการ (เมตริกซ์ตัน)
2561	เป็นปีที่จัดทำข้อมูล
2562	1,800
2563	4,720



## การจัดการคัดแยกขยะ (Waste Segregation)

บริษัทฯ ได้ส่งเสริมการคัดแยกขยะ เพื่อการจัดการขยะอย่างถูกต้องตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทาง เนื่องจากขยะบางประเภทสามารถนำไปใช้ซ้ำหรือนำไปผลิตเพื่อใช้ใหม่ได้อีกครั้ง ซึ่งถือว่าการจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการปฏิบัติตามหลักเศรษฐกิจหมุนเวียน โดยการแยกขยะตามหลักสากล แบ่งเป็น ขยะอินทรีย์ ขยะรีไซเคิล ขยะทั่วไป และขยะอันตราย ทางบริษัทฯ ได้ติดตั้งถังขยะที่มีสีและสัญลักษณ์ ครบคลุมทุกศูนย์การค้าในเครือ และอาคารสำนักงาน เพื่อสร้างการรับรู้ และการปฏิบัติด้านการแยกขยะให้แก่ลูกค้า และพนักงานในองค์กร

## หลักปฏิบัติในการคัดแยกขยะ



● คัดแยกขยะ 4 ประเภท

● สำหรับพื้นที่ขนาดใหญ่ เพิ่มขยะรีไซเคิล 3 กลุ่ม

● คัดแยกขยะ 2 ประเภท

● สำหรับร้านอาหาร

● ร้านจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์

### สรุปผลการดำเนินการคัดแยกขยะ

- อัตราการแยกขยะในห้างสรรพสินค้า เพิ่มขึ้นร้อยละ 13
- อัตราการแยกขยะในสำนักงาน เพิ่มขึ้นร้อยละ 12
- นำวัสดุรีไซเคิลจากขยะเข้าสู่กระบวนการผลิตใหม่ปริมาณ 2 ตัน
- นำอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ไปปรับปรุงเพื่อใช้ใหม่ 1 ตัน
- นำขยะอินทรีย์ไปแปรรูปทางชีวภาพได้ 29 ตัน (รวมถุง Plastic ที่ให้ลูกค้านำมาคืนเพื่อนำกลับเข้าสู่ระบบ)

## พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จากขยะพลาสติก (Upcycling Product)

บริษัทฯ ได้มองเห็นว่าการนำขยะพลาสติกจากชุมชนและร้านค้าต่าง ๆ ในเครือของบริษัทฯ กลับมาใช้ใหม่ ซึ่งผ่านการแปรรูปสร้างสรรค์เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อไปได้ เป็นการส่งเสริมการปฏิบัติตามแนวทางเศรษฐกิจหมุนเวียน โดยบริษัทฯ ได้ร่วมมือกับชุมชน คุ้งบางกะเจ้าในการรวบรวมขยะพลาสติก ออกแบบและผลิตมาเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น ถุงผ้า เสื้อผ้า หมวก แจกัน กระถางต้นไม้ ของเล่นเด็ก หรือ เฟอร์นิเจอร์สำหรับเด็ก เป็นต้น นอกจากนี้ จะช่วยยืดอายุวัสดุให้กลายเป็นขยะพลาสติกได้ช้าลง และชะลอการเกิดขยะใหม่ ยังเป็นการกระจายรายได้ไปสู่สังคมอีกด้วย อีกทั้ง บริษัทฯ ได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้นัสนิศา upcycling มาจำหน่ายในร้าน Good Goods ก๊อปปี้ ชูเปอร์มาร์เก็ต และเพปซี่มาร์เก็ต

- ในปี 2563 ใช้ขวดพลาสติกจำนวน 2,000 ใบ มาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่
- สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจได้ 200,000 บาท / ปี

### แคมเปญผ้ากันเปื้อนที่ทำจากขวดพลาสติก

บริษัทฯ และภาคีคณะทำงานการจัดการขยะ โครงการ Our Khung Bangkokchao ได้ร่วมกับ วิศวกรจากชุมชนวัดจากแดง สนับสนุนโครงการ รีไซเคิลขวดพลาสติก โดยนำมาแปรรูปเป็น ผ้ากันเปื้อนเพื่อใช้ในโครงการ “จริงใจ Farmers’ Market” จำนวนกว่า 200 ผืน ซึ่งผ้ากันเปื้อน 1 ตัว รีไซเคิลจากขวดทั้งหมด 10 ขวด



### 3.4 การจัดการความยั่งยืนในมิติสังคม

บริษัทฯ เชื่อมั่นว่าทรัพยากรมนุษย์ คือกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจไปสู่ความยั่งยืน และการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างองค์กรและพนักงานจะช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขันทางธุรกิจได้ รวมทั้งสามารถสร้างผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทฯ มุ่งมั่นดำเนินธุรกิจภายใต้หลักธรรมาภิบาล โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ และมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามให้เป็นบริษัทที่เป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม (Good Corporate Citizen) โดยปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และหลักจรรยาบรรณที่ดีในการดำเนินธุรกิจ บริษัทฯ มีการกำหนดกรอบนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมที่มุ่งเน้นสร้างผลกระทบที่ดีอย่างชัดเจน โดยยึดมั่นในแนวคิดการสร้างคุณค่าร่วมกัน มุ่งเน้นดำเนินงานที่จะช่วยพัฒนาทักษะความรู้ของพนักงาน การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม ให้ความสำคัญพหุสัทธิชนซึ่งกันและกัน สร้างบรรยากาศความปลอดภัยในการทำงาน สร้างแรงดึงดูดจากปัจจัยการทำงานและมอบสวัสดิการที่เหมาะสม ซึ่งทั้งหมดได้ช่วยเสริมสร้างความสุขที่ยั่งยืนให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้ นอกจากนี้ การสร้างความพึงพอใจและประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้าในด้านมาตรฐานคุณภาพและความปลอดภัยของสินค้า ก็เป็นอีกหนึ่งพันธกิจหลักของบริษัทฯ

แนวทางการพัฒนาและหลักปฏิบัติในการดำเนินงานด้านสังคมของบริษัทฯ มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนกำหนดโดยสหประชาชาติ (UN SDGs) ว่าด้วยเรื่องคุณภาพชีวิตของผู้คน ดังนี้



ในปี 2563 การดำเนินงานด้านสังคมต่อพนักงานและลูกค้า ได้มุ่งเน้นการดำเนินงานในเชิงการพัฒนาองค์ความรู้ พัฒนาคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน และการสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า ซึ่งมีประเด็นสาระสำคัญ (Materiality) ดังนี้



บริษัทฯ ตระหนักถึงการส่งเสริมให้มีการอบรมทักษะเชิงปฏิบัติ การพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจโลก อย่างเช่น โครงการ Omnichannel การพัฒนาความเป็นผู้นำ เป็นต้น ซึ่งจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการให้โอกาสแก่พนักงานอย่างเท่าเทียม และผลตอบแทนที่เหมาะสม จะเป็นการสร้างแรงดึงดูดให้กับพนักงานจากทั้งภายในและภายนอก นอกจากนี้ บริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติต่อแรงงานและสิทธิมนุษยชนสากล โดยบริษัทฯ มีความโดดเด่นในการพัฒนาการจ้างงานคนพิการและได้เฝ้าระวังและติดตามให้มีการปฏิบัติต่อกันอย่างเท่าเทียมมาโดยตลอด ไม่ให้มีการละเมิดสิทธิหรือข้อพิพาทเกิดขึ้น รวมถึงการดูแลรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานโดยคำนึงถึงอาชีวอนามัยและความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินเป็นหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 อีกทั้ง บริษัทฯ ยึดมั่นในการปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างซื่อสัตย์ ด้วยการรักษามาตรฐานด้านคุณภาพและความปลอดภัยของสินค้า

การดำเนินงานด้านสังคมทั้งหมด ได้มุ่งเน้นที่แนวทางการสร้างคุณค่าร่วมกันของทุกฝ่าย ทั้งบริษัทฯ พนักงาน และมีส่วนเกี่ยวข้องกับทุกคน เป็นการส่งเสริมให้เกิดความยั่งยืนในองค์กร และนำไปสู่ความสำเร็จในธุรกิจระยะยาว



### 3.4.1 นโยบายและแนวปฏิบัติด้านสังคม

#### 3.4.1.1 การพัฒนาศักยภาพของพนักงาน (Human Capital Development)

พนักงานที่มีความรู้และความสามารถ ถือเป็นหนึ่งในรากฐานที่สำคัญที่สุดขององค์กร ด้วยเหตุนี้ บริษัทฯ ที่สามารถพัฒนาศักยภาพของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้บริษัทฯ เติบโตอย่างยั่งยืน สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในปัจจุบันและอนาคต อีกทั้งยังดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงโดยเฉพาะพนักงานที่เป็นคนรุ่นใหม่ที่ต้องการเติบโตไปพร้อมกับบริษัทฯ อย่างยั่งยืน

บริษัทฯ มุ่งเน้นในการพัฒนาขีดความสามารถและทัศนคติของพนักงานทุกคนให้มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มคุณค่าเชิงนวัตกรรม และเป็นแรงขับเคลื่อนหลักในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของบริษัทฯ ในทิศทางของแพลตฟอร์ม Omnichannel โดยมีลูกค้าเป็นศูนย์กลางของธุรกิจ (Customer Centric Omnichannel)



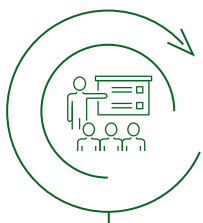
#### นโยบายการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน

บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรบุคคลที่ถือเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ และเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้บริษัทฯ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ บริษัทฯ จึงกำหนดนโยบายเพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะและความคิดของพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในทุกด้านของพนักงานในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง อันส่งผลให้เกิดแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มคุณค่าเชิงนวัตกรรมให้แก่กลุ่มบริษัทฯ ซึ่งถือเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่สำคัญของบริษัทฯ โดยบริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติดังนี้

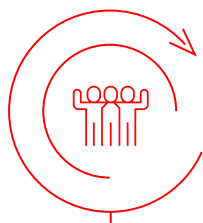
- (1) บริษัทฯ ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถพัฒนาความรู้ความชำนาญจากการปฏิบัติงานจริง โดยจะจัดให้มีผู้ควบคุมการดำเนินงาน (Supervisor) ในแต่ละสายงานทำหน้าที่ฝึกสอนในสายงานนั้น ๆ
- (2) บริษัทฯ ส่งเสริมและดำเนินการให้มีการสัมมนาและการฝึกอบรมจากทั้งภายในและภายนอกกลุ่มบริษัทฯ อย่างต่อเนื่อง ให้แก่บุคลากรของกลุ่มบริษัทฯ ในทุกระดับตั้งแต่ระดับผู้บริหารไปจนถึงระดับปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพในการทำงาน พร้อมทั้งให้นำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาปรับปรุงการดำเนินงานในกลุ่มบริษัทฯ ให้ดียิ่งขึ้น



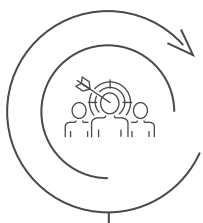
- (3) บริษัทฯ จัดให้มีการประเมินความต้องการและจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของกลุ่มบริษัทฯ ในทุกระดับตั้งแต่ระดับผู้บริหาร ไปจนถึงระดับปฏิบัติการ และกำหนดขึ้นเป็นแผนพัฒนาศักยภาพบุคคลของกลุ่มบริษัทฯ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนการพัฒนากลุ่มบริษัทฯ และเป็นการเตรียมพร้อมบุคลากรของกลุ่มบริษัทฯ ให้พร้อมที่จะรับกับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น ความก้าวหน้าในสายอาชีพ และความสามารถที่จะเข้ารับตำแหน่งงานที่ว่างได้
- (4) บริษัทฯ จะจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างความใกล้ชิดสนิทสนม ความคุ้นเคย ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหาร และพนักงานในทุกตำแหน่งให้สามารถเพิ่มคุณภาพการทำงาน เพื่อสะท้อนการทำงานอย่างมืออาชีพ ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจอย่างสูงสุด



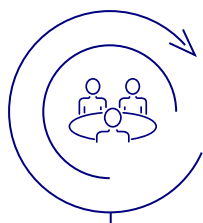
บริษัทฯ ส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาความรู้ ความชำนาญจากการปฏิบัติงานจริงโดยจัดให้มีผู้ควบคุมการดำเนินงาน (Supervisor) ทำหน้าที่ฝึกสอนในสายงานนั้น ๆ



บริษัทฯ ส่งเสริมให้มีการจัดการฝึกอบรม ให้แก่พนักงานของบริษัทฯ ในทุกระดับ



บริษัทฯ ประเมินความต้องการและจำเป็นในการพัฒนาพนักงานของบริษัทฯ ทุกระดับ และกำหนดขึ้นเป็นแผนพัฒนาพนักงานของบริษัทฯ เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางของบริษัทฯ



บริษัทฯ จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมืออาชีพ

ในปี 2563 บริษัทฯ จัดทำกลยุทธ์สำหรับการยกระดับความสามารถของพนักงานให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ทั้งในการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง การพัฒนาพนักงานด้านการเป็นผู้นำ และ Omnichannel Development โดยบริษัทฯ จัดการฝึกอบรมผ่านหลายรูปแบบ ได้แก่ สัมมนา (Workshop) ห้องเรียนออนไลน์ (Virtual Classroom) บทเรียนออนไลน์ (E-Learning) และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ เป็นต้น

### กลยุทธ์ในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในปี 2563



#### 01 อาชีพการงาน

องค์กรที่มีความหลากหลายทางกลุ่มธุรกิจไม่จำเป็นว่าแค่เป็นแฟชั่น ฟู้ด ฮาร์ดไลน์ และแบรนด์ชั้นนำ



#### 02 โอกาส

องค์กรที่เต็มไปด้วยโอกาส ที่จะเรียนรู้ หาประสบการณ์ใหม่ ๆ ในสายงานไม่จำเป็นว่าในประเทศหรือต่างประเทศ



#### 03 ความท้าทาย

ความท้าทายในการร่วมผลักดันธุรกิจที่อยู่ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง เต็มไปด้วยรวดเร็ว และไม่หยุดนิ่ง



#### 04 ความก้าวหน้า

องค์กรที่ไม่หยุดนิ่งในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่อง



#### 05 สภาพแวดล้อม

องค์กรที่เต็มไปด้วยพนักงานผู้มากประสบการณ์และมีความสามารถ ไม่จำเป็นว่าคนไทยหรือต่างชาติที่อยู่ในทุกสายอาชีพ



## การพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Development)

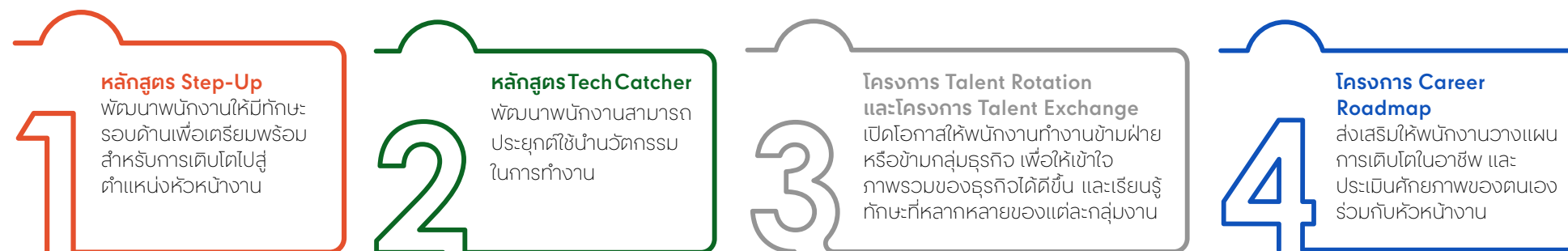
บริษัทฯ จัดทำโครงการฝึกทักษะรอบด้านให้กับพนักงานที่มีศักยภาพสูง เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเติบโตและการสืบทอดตำแหน่งภายในบริษัทฯ โดยเน้นการต่อยอดการดำเนินงานผ่านแพลตฟอร์ม Omnichannel และการเรียนรู้จากหลากหลายของกลุ่มธุรกิจ โดยในปี 2563 โครงการที่โดดเด่นในด้านนี้ อาทิ โครงการ Omnichannel Commerce Program: OCP

**Omnichannel Commerce Program: OCP** บริษัทฯ จัดทำโครงการ OCP เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับแพลตฟอร์ม Omnichannel และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในอนาคต (Disruption) โดยหลักสูตรนี้มีองค์ประกอบหลักได้แก่ การเรียนรู้เชิงทฤษฎีเกี่ยวกับแพลตฟอร์ม Omnichannel และ Gamification ซึ่งเป็นการเรียนรู้เชิงปฏิบัติผ่านการมอบหมายให้พนักงานสร้างสรรค์โครงการที่สามารถนำแพลตฟอร์ม Omnichannel มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง ทั้งนี้ เมื่อสิ้นสุดโครงการจะมีการแบ่งปันประสบการณ์แต่ละกลุ่มพนักงานที่เข้าร่วมโครงการ และมีแผนที่จะนำโครงการต่าง ๆ ที่พนักงานสร้างสรรค์มาลงใช้จริงในปี 2564

### ผลการดำเนินโครงการในปี 2563

- ผู้เข้าร่วมโครงการจำนวน 84 คน (2 รุ่น)

นอกเหนือจากโครงการดังกล่าวข้างต้น บริษัทฯ ยังมีหลักสูตรการฝึกอบรมและโครงการพัฒนาทักษะของพนักงานที่หลากหลาย ดังต่อไปนี้



ในปี 2563 บริษัทฯ จัดหลักสูตรอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มทักษะและศักยภาพในการทำงานแก่พนักงานจำนวนรวมกว่า 280 หลักสูตร โดยมีจำนวนชั่วโมงอบรมหรือกิจกรรมพัฒนาความรู้เฉลี่ยของพนักงานมากถึง 9.36 ชั่วโมงต่อคนต่อปี รวมถึงการจัดอบรมพนักงาน ให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของสิ่งแวดล้อม ตั้งแต่ระดับผู้บริหารถึงพนักงานทั่วไป



### 3.4.1.2 การดึงดูดและการดูแลรักษานักงาน (Talent Attraction and Retention)

บริษัทฯ เป็นหนึ่งในผู้ว่าจ้างรายใหญ่ที่สุดของประเทศ และเป็นบริษัทฯ ที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องซึ่งมีธุรกิจครอบคลุมทั่วประเทศ และในต่างประเทศ ได้แก่ ประเทศเวียดนาม และประเทศอิตาลี ดังนั้นบริษัทฯ จึงต้องคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถรวมถึงต้องดูแลรักษานักงานที่มีศักยภาพ เพื่อให้พนักงานดังกล่าวเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาองค์กร และพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตทางธุรกิจของบริษัทฯ ตลอดจนเพื่อป้องกันการสูญเสียโอกาสทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นจากการสูญเสียพนักงานที่มีความสามารถ

การดึงดูดพนักงาน (Talent Attraction) แนวทางการจัดการบริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะดำเนินธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน โดยการพัฒนากายในองค์กรให้มีความโดดเด่นและทันสมัย เพื่อดึงดูดพนักงานทั้งภายในและภายนอก โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงาน แบ่งเป็น 5 ด้าน ดังนี้

	<b>ด้านอาชีพ (Careers)</b>	กลุ่มธุรกิจที่ครอบคลุมจะช่วยดึงดูดพนักงานที่หลากหลายให้เข้ามาร่วมงานกับบริษัทฯ	
	<b>ด้านโอกาส (Opportunity)</b>	บริษัทฯ ถือเป็นองค์กรระดับโลกที่มีธุรกิจหลายประเทศ เป็นจุดเด่นในการดึงดูดพนักงานจากทั่วทุกมุมโลก	
	<b>ด้านความท้าทาย (Challenge)</b>	การดำเนินงานในสภาพแวดล้อมที่ไวต่อการเปลี่ยนแปลงจะดึงดูดคนรุ่นใหม่ และพนักงานที่ชอบความท้าทาย	
	<b>ด้านการเติบโต (Growth)</b>	การทำงานที่ท้าทายและการจัดหลักสูตรอบรมที่ทันสมัยจะช่วยดึงดูดบุคลากรที่รักการเรียนรู้และมุ่งพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา	
	<b>ด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Environment)</b>	สภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างจะช่วยดึงดูดคนรุ่นใหม่ และพนักงานที่แตกต่าง	

ทั้งนี้ บริษัทฯ จัดทำโครงการที่เน้นการสรรหาพนักงานเชิงรุก โดยในปีนี้มีโครงการที่โดดเด่น ได้แก่ โครงการทุนการศึกษา

### โครงการทุนการศึกษา

บริษัทฯ ร่วมมือกับวิทยาลัยในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จัดทำโครงการทุนการศึกษา โดยได้พัฒนาหลักสูตรการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) และระดับปริญญาตรีในสาขาการจัดการธุรกิจค้าปลีก เพื่อสรรหาพนักงานที่มีศักยภาพสูงตั้งแต่ยังศึกษาอยู่ในสถานศึกษา ทั้งนี้ นักศึกษาที่เรียนในวิทยาลัยในโครงการนี้จะสามารถสมัครขอรับทุนการศึกษาเต็มจำนวนตลอดการเข้าร่วมโครงการฯ และได้ฝึกปฏิบัติงานจริงในบริษัทฯ ซึ่งบริษัทฯ จะสามารถรับนักศึกษาที่มีศักยภาพและมีทักษะที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ จากโครงการนี้เข้าเป็นพนักงานได้โดยตรง

ทุนการศึกษาเซ็นทรัล
CENTRAL RETAIL



โครงการทุนการศึกษาเซ็นทรัล

# ระดับปริญญาตรี

- ทุนเรียนฟรี
- ฝึกประสบการณ์จริง 1-2 ปีเต็ม
- รายได้และสวัสดิการต่างๆมากมาย
- โอกาสในการเติบโตในสายอาชีพ

## ผลการดำเนินงานในปี 2563

นักศึกษาในระดับ ปวส.		นักศึกษาในระดับปริญญาตรี	
จำนวน	637 คน	จำนวน	747 คน
สัดส่วนที่รับเข้าเป็นพนักงาน	ร้อยละ 43	สัดส่วนที่รับเข้าเป็นพนักงาน	ร้อยละ 57
มูลค่าทุนการศึกษาที่มอบให้กับนักศึกษาในปี 2563	6 ล้านบาท	มูลค่าทุนการศึกษาที่มอบให้กับนักศึกษา	7 ล้านบาท

นอกเหนือจากโครงการดังกล่าวข้างต้น บริษัทฯ ยังมีโครงการเพื่อดึงดูดพนักงานอื่น ๆ ได้แก่ โครงการรับพนักงานในระดับผู้จัดการฝึกหัดแบบ Management Trainee Program และโครงการ Smart Gen Internship Program

บริษัทฯ ยังได้ดำเนินการพัฒนาการศึกษาให้กับชุมชน ภายใต้โครงการ “เชิณรล ทำ” ที่มุ่งเน้นการพัฒนาการศึกษาในทุกกระดับ เริ่มตั้งแต่วัยอนุบาล สนับสนุนการสร้างอาคารเรียนอนุบาลต้นแบบ เพราะนับเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของเด็กเพื่อเตรียมตัวพร้อมก้าวสู่ปฐมวัย ผลักดันและส่งเสริมให้โรงเรียนพัฒนาเป็นศูนย์การเรียนรู้ เพื่อฝึกฝนทักษะอาชีพด้านอื่นเพิ่มเติมเพื่อให้เด็กมีความรู้และนำกลับไปถ่ายทอดให้กับครอบครัวและชุมชน และเพื่อต่อยอดการพัฒนาการให้ครบทุกระดับ ร่วมมือกับกระทรวงศึกษาธิการ ยกกระดับการศึกษาไทยผ่าน โครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา

(Partnership School) โดยเข้าร่วมปรับปรุงหลักสูตรอาชีวศึกษา ด้านโลจิสติกส์ การโรงแรม แพชั่น และการออกแบบ ช่างก่อสร้าง พร้อมพัฒนากิจกรรมทางด้านภาษา เพื่อสร้างคนที่มีคุณภาพและตอบโจทย์ตลาดแรงงานสากล ในปี 2563 มีนักศึกษามาฝึกงานกับบริษัทฯ จำนวน 15 คน และเมื่อจบการศึกษาสามารถเข้ามาเป็นพนักงานของบริษัทฯ จำนวน 5 คน

## โครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา วิทยาลัยอาชีวศึกษาอุดรธานี

จำนวนนักศึกษา  
**500**  
คน

อัตราการเติบโตของ  
จำนวนนักศึกษา  
**100%**



## การดูแลและรักษานักงาน (Talent Retention)

บริษัทฯ มุ่งมั่นในการเป็นนายจ้างดีเด่นที่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานอย่างรอบด้าน ทั้งในด้านการเรียนรู้ คุณค่าของปฏิบัติงาน ความมั่นคงในอาชีพ ความเป็นอยู่ที่ดีและความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานและบริษัทฯ ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้นำวัฒนธรรม I-CARE ขององค์กรเป็นหลักในการดูแลรักษานักงาน

## วัฒนธรรม I-CARE

Because we care..  
**I-CARE**

นวัตกรรม  
(Innovation)  
สร้างสรรค์  
คิดสิ่งใหม่

ลูกค้า  
(Customer)  
ใส่ใจลูกค้ามุ่งมั่นพัฒนา  
ด้านบริการสู่ความเป็นเลิศ

พันธมิตร  
(Alliance)  
ทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อ  
ความก้าวหน้าทั้งกลุ่มธุรกิจ

ความสัมพันธ์  
(Relationship)  
จิตผูกพันพึ่งพาทั้ง  
เพื่อนพนักงาน คู่ค้า และสังคม

จรรยาบรรณ  
(Ethics)  
มุ่งมั่นรักษาวินัยธรรม  
ในการดำเนินธุรกิจ

การดำเนินงานของบริษัทฯ ในการรักษาดูแลพนักงานเน้นที่การให้ความใส่ใจกับพนักงานเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี และผ่านการเติบโตไปพร้อมกันของทั้งพนักงานและบริษัทฯ โดยมีโครงการที่โดดเด่น อาทิ โครงการ Be Omni, Be Central Townhall และโครงการร่วมลงทุนของพนักงาน Employee Joint Investment Program: EJIP โครงการร่วมลงทุนระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง

## โครงการ Be Omni, Be Central Townhall

เป็นกิจกรรมพูดคุยระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงาน เพื่อสื่อสารถึงทิศทางแพลตฟอร์ม Omnichannel ของบริษัทฯ ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเฉพาะกับพนักงานเก่าที่ยังไม่คุ้นเคยกับการทำงานในระบบออนไลน์ และต้องใช้เวลาในการปรับตัว โดยโครงการนี้แสดงให้เห็นถึงความใส่ใจที่บริษัทฯ มีต่อพนักงาน และช่วยให้พนักงานตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายในบริษัทฯ ทั้งนี้ ในปีที่ผ่านมา โครงการนี้ ได้จัดกิจกรรมทั้งหมด 4 ครั้ง โดยมีหัวข้อต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแพลตฟอร์ม Omnichannel ซึ่งพนักงานสามารถรับชมได้ทางออนไลน์ และสามารถแสดงความคิดเห็นผ่านแบบสอบถาม



**CENTRAL RETAIL**

**Be Omni**

รอฟังคำตอบพร้อมกันได้ที่ **Workplace**  
ห้อง CRC ห้องประชุมใหญ่กับ



**K. Nicolo**  
President of Central Retail



**K. Varawut**  
President of PowerBuy



**K. Piyapong**  
Chief Operating Officer  
Central Department Store



**K. Mathawee**  
Personal Assistant  
Department Manager (CDS)

**10 JULY 2020**  
**9.30 - 10.00**

**CENTRAL RETAIL TOWN HALL**

## ผลการดำเนินงาน

1

Townhall



### Be Omni, Be Central

พนักงานที่เข้าชมทางออนไลน์

13,620 คน

2

Townhall



### ช่องทางการขายออนไลน์สตรี

พนักงานที่เข้าชมทางออนไลน์

7,158 คน

3

Townhall



### ช่องทางการขาย แอปพลิเคชัน ไลฟ์

พนักงานที่เข้าชมทางออนไลน์

2,325 คน

4

Townhall



### ช่องทางการขาย เซ็นทรัลแคว

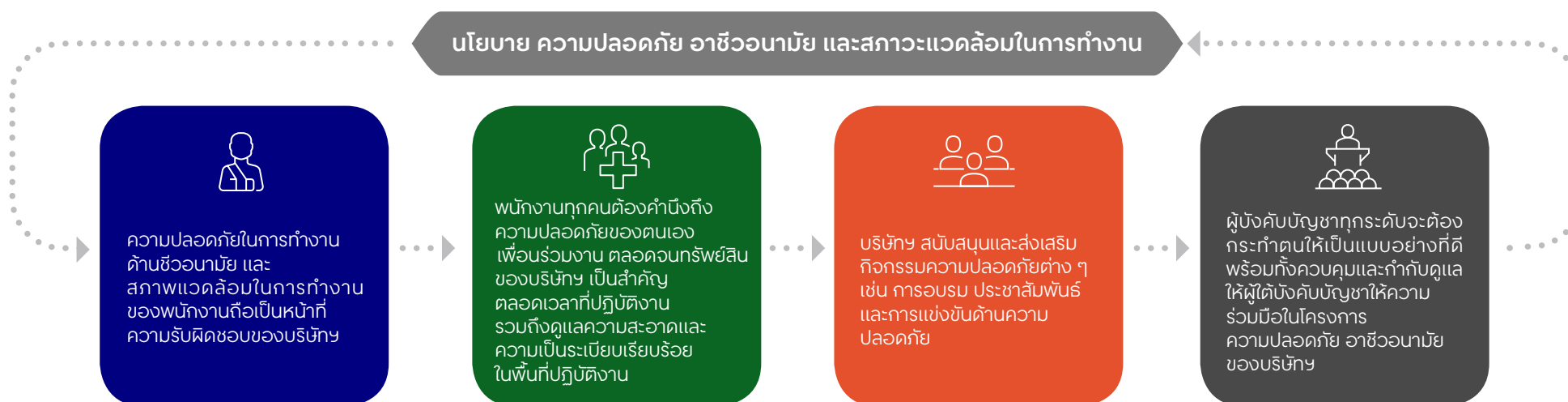
พนักงานที่เข้าชมทางออนไลน์

1,508 คน

### 3.4.1.3 อาชีวอนามัยและความปลอดภัยของพนักงาน (Occupational Health and Safety)

บริษัทฯ เล็งเห็นว่าการสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยภายในองค์กร การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความปลอดภัยและอำนวยความสะดวกในขณะปฏิบัติงาน รวมถึงการส่งเสริมให้พนักงานมีสุขอนามัยที่ดี จะช่วยสร้างความสุขและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานรวมถึงผู้รับเหมา นอกจากนี้ สถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ในปี 2563 ถือเป็นอีกความท้าทายหนึ่งที่สร้างความกังวลต่อการดำเนินงานของพนักงานและผู้รับเหมา เนื่องจากธุรกิจค้าปลีกต้องติดต่อกับลูกค้าเป็นจำนวนมาก บริษัทฯ จึงตระหนักถึงความสำคัญของยุทธศาสตร์ในการรับมือและป้องกันการระบาดของไวรัสในสถานที่ทำงาน เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่พนักงาน คู่ค้าทางธุรกิจ นักลงทุน และผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งเป็นแรงผลักดันที่สำคัญในการพัฒนาการดำเนินงานธุรกิจให้มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน

บริษัทฯ ให้ความสำคัญเรื่องความปลอดภัย อาชีวอนามัย รวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหาร พนักงานสำนักงาน พนักงานหน้าร้าน รวมถึงผู้รับเหมาที่ปฏิบัติงานให้บริษัทฯ ซึ่งบริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะดำเนินธุรกิจโดยไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดการบาดเจ็บหรือเสียหายต่อพนักงานและผู้รับเหมา โดยบริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะลดการเกิดอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงานให้เป็นศูนย์ โดยได้แต่งตั้งหน่วยงาน Loss of Prevention (LP) ของแต่ละกลุ่มธุรกิจ เพื่อวางกรอบนโยบายและกำกับดูแลการบริหารอย่างครอบคลุมและเท่าเทียมต่อพนักงานทุกระดับ นอกจากนี้ ในปี 2563 บริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล ISO45001 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้





## การส่งเสริมอาชีพอนามัยและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

บริษัทฯ ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อความปลอดภัยของพนักงานและผู้รับเหมาในขณะปฏิบัติงานทั้งในสถานที่ทำงานและนอกสถานที่ รวมถึงใส่ใจอาชีพอนามัยและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน จึงได้จัดทำโครงการต่าง ๆ เพื่อเป็นการส่งเสริมด้านอาชีพอนามัยและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เช่น กำหนดให้มีการทำการบ่งชี้อันตรายและประเมินความเสี่ยงก่อนปฏิบัติงานที่อาจก่อให้เกิดอุบัติเหตุ การจัดอบรมให้ความรู้ด้านความปลอดภัยในรูปแบบออนไลน์และฝึกปฏิบัติจริง การซ้อมดับเพลิงและซ้อมหนีไฟ และการจัดสรรบริการด้านสุขภาพต่าง ๆ เป็นต้น

บริษัทฯ ได้มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงาน และแสดงออกถึงความห่วงใยในสุขภาพของพนักงาน อาทิ โครงการตรวจสุขภาพสำหรับพนักงาน ซึ่งบริษัทฯ ได้จัดทำโครงการดังกล่าวเป็นประจำทุกปี รวมทั้งบริษัทฯ ยังสนับสนุนกิจกรรมด้านกีฬาและการออกกำลังกาย โดยส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมแข่งขันกีฬาในแต่ละสาขาของบริษัทฯ ซึ่งเปิดโอกาสให้พนักงานได้ออกกำลังกายร่วมกัน เพื่อเสริมสร้างสุขภาพที่ดีและตระหนักถึงความสำคัญของการออกกำลังกายมากขึ้น บริษัทฯ ได้มีการกำหนดนโยบาย ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาวะแวดล้อมในการทำงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) ความปลอดภัยในการทำงานด้านอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของกลุ่มบริษัทฯ ที่ต้องให้ความดูแลและคุ้มครองให้เกิดความปลอดภัยเป็นอันดับแรก	(2) บริษัทฯ สนับสนุนให้มีการจัดทำปรับปรุงสภาพการทำงาน สภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน ให้เกิดความปลอดภัย และส่งเสริมงานด้านสุขภาพอนามัยของพนักงาน	(3) บริษัทฯ สนับสนุนและส่งเสริมกิจกรรมความปลอดภัยต่างๆ ที่จะช่วยกระตุ้นจิตสำนึกของพนักงาน เช่น การอบรมประชาสัมพันธ์ และการแข่งขันด้านความปลอดภัย	(4) บริษัทฯ ได้จัดกิจกรรมช่วยเหลือสังคม (Corporate Social Responsibilities) ทั้งในด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อม
(5) ผู้บังคับบัญชาทุกระดับจะต้องกระทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี พร้อมทั้งควบคุมและกำกับดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการอบรมด้านความปลอดภัยที่บริษัทฯ จัดขึ้น และปฏิบัติตามนโยบายที่บริษัทฯ กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด	(6) พนักงานทุกคนต้องคำนึงถึงความปลอดภัยของตนเอง เพื่อร่วมงานตลอดจนทรัพย์สินของบริษัทฯ เป็นสำคัญตลอดเวลาที่ปฏิบัติงาน	(7) พนักงานทุกคนจะต้องดูแลความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยในพื้นที่ปฏิบัติงาน	(8) พนักงานทุกระดับต้องให้ความร่วมมือในโครงการความปลอดภัย อาชีวอนามัยของบริษัทฯ และสามารถนำเสนอข้อคิดเห็นในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน และวิธีการทำงานให้เกิดความปลอดภัยสูงสุด

ทั้งนี้ จากข้อมูลตัวเลขสถิติอุบัติเหตุ และการเจ็บป่วยเนื่องจากการปฏิบัติงานของพนักงาน CRC ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม - 31 ธันวาคม 2563 พบว่าพนักงานมีอัตราการเกิดอุบัติเหตุไม่ร้ายแรงน้อยกว่าร้อยละ 1 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด และไม่พบอัตราการเจ็บป่วยจากการทำงาน หรือการเกิดอุบัติเหตุร้ายแรงกระทั่งถึงแก่ชีวิต



เซ็นทรัล รีเทล สำนักงานใหญ่	0	3	0
ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล	0	27	0
ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน	0	11	0
ซูเปอร์สปอร์ต	0	13	0
เพาเวอร์บาย	0	4	0
เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล**	0	24	0
เซ็นทรัล มาร์เก็ตติ้ง กรุ๊ป	0	6	0
ไทวัสดุและบ้าน แอนด์ บียอนด์	0	45	0
<b>รวม</b>	<b>0</b>	<b>133</b>	<b>0</b>

หมายเหตุ: \* อุบัติเหตุไม่ร้ายแรง เช่น ตกบันได, สิ้นล้ม และชนประตู เป็นต้น

\*\*ตัวเลขของเซ็นทรัล ฟู้ด รีเทลนี้รวมแพคเกจมาร์เก็ตด้วย

นอกเหนือจากโครงการที่กล่าวมาแล้วข้างต้น บริษัทฯ ยังจัดทำโครงการต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนให้พนักงานและผู้รับเหมามีสุขอนามัยที่ดีในสถานที่ทำงานและมีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง อาทิ โครงการการตรวจสุขภาพประจำปี โครงการฉีดวัคซีนไข้หวัดใหญ่ 4 สายพันธุ์ โครงการตรวจน้ำดื่มในสถานที่ทำงานประจำปี อีกทั้ง บริษัทฯ ยังจัดสรรสถานที่ออกกำลังกาย (Fitness Center) และห้องพยาบาลให้กับพนักงาน พร้อมทั้งส่งเสริมสุขลักษณะที่ดีในโรงอาหารและห้องน้ำให้มีความสะอาดอยู่ตลอดเวลา รวมถึงกำหนดมาตรการและสนับสนุนโครงการต่าง ๆ เพื่อดูแลพนักงานในระหว่างสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ในปัจจุบัน

**มาตรการการป้องกันการแพร่ระบาดของ COVID-19**  
บริษัทฯ จัดทำแนวทางหรือยุทธศาสตร์ในการรับมือกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ด้วยการเพิ่มมาตรการป้องกันในสถานที่ทำงาน เช่น มีการตรวจวัดไข้ก่อนเข้าทำงาน จัดให้มีการทำความสะอาดที่ประตูเข้าออกทุก 30 นาที ติดตั้งเจลแอลกอฮอล์หลายจุดบริเวณพื้นที่การปฏิบัติงาน เป็นต้น รวมถึงจัดการบรรยายให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับการระบาดของ COVID-19 ให้เข้าใจในอาการของการติดเชื้อไวรัส วิธีการระบาดของโรค และการป้องกัน จากวิทยากรหลาย ๆ ท่านซึ่งเป็นแพทย์จากโรงพยาบาลพญาไท 1 โรงพยาบาลหัวเฉียว และศูนย์แพทย์อาชีวเวชศาสตร์กรุงเทพ และเปิดโอกาสให้พนักงานมีการซักถาม แบ่งปันความรู้และข้อคิดเห็น

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังทำประกันภัย COVID-19 ให้กับพนักงานทุกคนทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ รวมถึงจัดการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับวิธีป้องกันตนเองจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ดังกล่าว ตลอดจนสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่พนักงานทุกระดับเพื่อดูแลสุขภาพและความปลอดภัยให้แก่พนักงาน

### ผลการดำเนินโครงการในปี 2563

- ร้อยละ 100 ของพนักงานได้รับหน้ากากอนามัยแบบผ้า
- ร้อยละ 100 ของพนักงานปฏิบัติงานหน้าร้านได้รับ Face Shield และถุงมือสำหรับการปฏิบัติงาน
- ประกันภัย COVID-19 มีพนักงานเข้าร่วมจำนวน 80,000 คน
- ติดตั้งเครื่องกรองอากาศในอาคารสำนักงาน
- แจกวิตามินซีให้แก่พนักงานทุกระดับ
- สนับสนุนให้พนักงานที่ทำงานในสำนักงาน Work from Home ในช่วงเดือน มีนาคม - พฤษภาคม
- ไม่มีการพบพนักงานหรือผู้รับเหมาติดเชื้อ COVID-19 ในสถานที่ทำงาน

#### 3.4.1.4 การปฏิบัติต่อแรงงานและการเคารพสิทธิมนุษยชน (Labor Practice and Human Rights)

บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญต่อการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเท่าเทียม การเคารพสิทธิมนุษยชน และเสรีภาพในการแสดงออกทางความคิด รวมทั้งหลีกเลี่ยงการละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม เนื่องจากธุรกิจของบริษัท ประกอบด้วยกลุ่มธุรกิจที่หลากหลาย และมีการว่าจ้างแรงงานในหลายระดับ จึงอาจเกิดความเสี่ยงที่จะเกิดการปฏิบัติต่อแรงงานที่ไม่เป็นธรรม รวมถึงเกิดการละเมิดสิทธิในห่วงโซ่คุณค่าของบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้แรงงานเด็ก การบังคับใช้แรงงาน และการค้ามนุษย์ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจได้อย่างมีนัยสำคัญ อาทิ อาจเกิดการประท้วงหยุดงานจากแรงงาน คู่ค้าทางธุรกิจและนักลงทุนหยุดให้การสนับสนุน ไม่ได้รับการยอมรับจากสังคม มีภาพลักษณ์เชิงลบ

บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะให้มีการว่าจ้างแรงงานอย่างโปร่งใสและดูแลพนักงานอย่างเท่าเทียม โดยปฏิบัติตามหลักกฎหมายแรงงานระดับชาติและระดับสากลอย่างเคร่งครัด บริษัทฯ ได้ตระหนักถึงความรับผิดชอบในการพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงาน การบริหารจัดการผลตอบแทนและมอบสวัสดิการเพื่อเสริมสร้างความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน โดยบริษัทฯ มีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติต่อแรงงานที่ดี ซึ่งครอบคลุมทั้งพนักงานในองค์กร ผู้รับเหมา และผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

### นโยบายและแนวทางปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม

บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม อันเป็นปัจจัยที่จะช่วยเพิ่มมูลค่าของกิจการและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนของบริษัทฯ ในอนาคต ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติ ดังนี้

- 01 เคารพสิทธิของพนักงานตามหลักสิทธิมนุษยชน และปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน
- 02 มีกระบวนการจ้างงาน และเงื่อนไขการจ้างงานที่เป็นธรรม รวมถึงการกำหนดค่าตอบแทนและกระบวนการประเมินผลการทำงานที่เป็นธรรม
- 03 ส่งเสริมโอกาสการพัฒนาพนักงานอย่างเท่าเทียม โดยจัดการฝึกอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของพนักงาน รวมถึงปลูกฝังทัศนคติที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม และการทำงานเป็นทีมให้แก่พนักงาน
- 04 จัดให้มีสวัสดิการตามกฎหมายและนอกเหนือจากกฎหมาย เช่น ประกันสุขภาพ ประกันอุบัติเหตุ และเงินช่วยเหลือต่าง ๆ เป็นต้น
- 05 จัดให้มีมาตรการป้องกันการเกิดอุบัติเหตุในสถานที่ทำงาน อำนวยความสะดวกให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างปลอดภัย และมีสุขอนามัยในสถานที่ทำงานที่ดี
- 06 จัดสรรช่องทางให้พนักงานแสดงความคิดเห็นหรือร้องเรียน เมื่อได้รับการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม และให้ความคุ้มครองกับพนักงานที่รายงานเรื่องดังกล่าว

## การบริหารงานด้านข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างงาน

### ความหลากหลาย (Workforce Diversity) และความเท่าเทียม

บริษัทฯ มองเห็นถึงความหลากหลายของพนักงานเป็นโอกาสอันดีในการพัฒนาธุรกิจของบริษัทฯ และส่งเสริมให้พนักงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเคารพในความแตกต่างหลากหลายของบุคคล โดยมุ่งเน้นให้มีการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม โดยไม่ให้เกิดการกีดกันในเรื่องของอายุ เพศสภาพ เชื้อชาติ ศาสนา สีผิว ภาษา เผ่าพันธุ์ และความบกพร่องหรือข้อจำกัดของร่างกาย โดยบริษัทฯ มีการดำเนินงานที่โดดเด่นในเรื่องการจ้างงานผู้พิการ ให้มีบทบาทหน้าที่เท่าเทียมกับพนักงานทั่วไป นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญต่อความเสมอภาคทางเพศ ซึ่งตระหนักดีว่าความสามารถในการทำงานไม่ได้มาจากเรื่องเพศเป็นหลัก และได้ให้โอกาสผู้หญิงอย่างเท่าเทียมกับผู้ชายในการเติบโตเป็นผู้บริหารในทุกระดับ

### การเคารพสิทธิมนุษยชน

บริษัทฯ มีนโยบายสนับสนุนและเคารพการปกป้องสิทธิมนุษยชน โดยการปฏิบัติต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นพนักงาน ชุมชน และสังคมรอบข้างด้วยความเคารพในคุณค่าของความเป็นมนุษย์ คำนึงถึงความเสมอภาคและเสรีภาพที่เท่าเทียมกัน ไม่ละเมิดสิทธิขั้นพื้นฐาน และไม่เลือกปฏิบัติไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของเชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา ภาษา สีผิว เพศ อายุ การศึกษา สภาพทางร่างกาย หรือสถานะทางสังคม นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ส่งเสริมให้มีการเฝ้าระวังการปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านสิทธิมนุษยชน โดยจัดให้มีการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและช่องทางในการร้องเรียนสำหรับผู้ได้รับความเสียหายจากการถูกละเมิดสิทธิมนุษยชน อันเกิดจากการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ และดำเนินการเยียวยาตามสมควร บริษัทฯ ให้ความสำคัญและเคารพหลักสิทธิมนุษยชนอย่างเคร่งครัด และมีนโยบายการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรมเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติด้วยเหตุผลแห่งเชื้อชาติ ศาสนา เพศ สีผิว ภาษา เผ่าพันธุ์ ไม่ใช้แรงงานเด็ก และต่อต้านการคุกคามทางเพศ บริษัทฯ ตระหนักดีว่าทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญของธุรกิจ บริษัทฯ ได้ปรับปรุงสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขในการทำงาน ให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีโอกาสได้แสดงศักยภาพ ตลอดจนได้รับโอกาสในการฝึกฝนและเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน และส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในหลักสิทธิมนุษยชนสากล เพื่อนำไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง ที่ผ่านมามีบริษัทฯ ไม่มีการกระทำใดๆ ที่เป็นการละเมิดสิทธิมนุษยชน ทั้งนี้ บริษัทฯ มีการจ้างแรงงานคนพิการ คิดเป็นร้อยละ 0.52 ซึ่งการจ้างแรงงานดังกล่าวยังไม่ถึงเกณฑ์ตามที่พระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ พ.ศ. 2550 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2556 มาตรา 33 บริษัทฯ จึงจัดให้มีการให้บริการด้านอาชีพ สัมภาษณ์ จัดสถานที่จำหน่ายสินค้า หรือบริการ และการให้ความช่วยเหลืออื่นใดแก่คนพิการ หรือผู้ดูแลคนพิการ ตามมาตรา 35

### การจ้างงานผู้พิการ

บริษัทฯ ได้สานต่อโครงการ “เซ็นทรัล ทำ” ดำเนินการช่วยเหลือและการพัฒนาทักษะอาชีพคนพิการที่สอดคล้องกับ พ.ร.บ. ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ มาตรา 35 โดยการสร้างอาชีพให้คนพิการอย่างหลากหลาย อาทิ โครงการเลี้ยงไก่ โครงการเพาะเห็ดนางฟ้า โครงการบดพ่นคลาย โครงการสานตะกร้าพลาสติก อีกทั้งยังร่วมมือกับมูลนิธิพระมหาไถ่ ศูนย์พัฒนาคนพิการ ดำเนินการช่วยเหลือและส่งเสริมการพัฒนาทักษะอาชีพคนพิการที่สอดคล้องกับ พ.ร.บ. ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ มาตรา 33 โดยจ้างผู้พิการเข้ามาทำงานเป็นพนักงานประจำของบริษัทฯ ในตำแหน่ง Call Center และพนักงานในแผนกซ่อมบำรุง ในเครื่องของเพาเวอร์บายและโทวส์ดู โดยพนักงานกลุ่มนี้จะได้รับการปฏิบัติและสวัสดิการที่เท่าเทียมกับพนักงานทั่วไป นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้สนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมในการใช้ชีวิตประจำวันของผู้พิการในสถานที่ทำงานอีกด้วย

#### การสร้างงานและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ

การจ้างงานประจำ การสนับสนุนอาชีพ เพื่อสร้างการอยู่ร่วมกันในสังคมให้กับคนพิการ

สร้างอาชีพให้คนพิการ เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในสังคม

**509**  
คน

พนักงานประจำ  
ที่เป็นคนพิการ

**236**

คน

สร้างอาชีพ  
ให้คนพิการ

**273**

คน



ในปี 2563 บริษัทฯ ได้รับ รางวัล “องค์กรที่สนับสนุนงานด้านคนพิการระดับดี” จากกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ โดยบริษัทฯ ได้ให้การสนับสนุนอาชีพแก่คนพิการอย่างต่อเนื่อง พร้อมเปิดโอกาสให้คนพิการได้เข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่เหมาะสมเพื่อสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน ตามวิสัยทัศน์ และ Brand Purpose ขององค์กรที่มุ่งเป็น Central of life ศูนย์กลางชีวิตที่สร้างความสุข และมอบรอยยิ้มให้กับคนไทยทุกคน



### 3.4.1.5 สินค้าที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพของผู้บริโภค (Healthy and Safe Product)

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับมุมมองและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป จึงคำนึงถึงความปลอดภัยด้านสุขภาพของผู้บริโภคเป็นสำคัญ จึงมุ่งเน้นคัดสรรสินค้าและบริการที่มีคุณภาพดีตามมาตรฐานส่งเสริมผลิตภัณฑ์อาหารที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพของผู้บริโภคและการใช้งาน อีกทั้งยังบังคับใช้กฎระเบียบต่อคู่ค้าเพื่อให้มั่นใจว่าคู่ค้าปฏิบัติตามนโยบายความปลอดภัยและคุณภาพสินค้าของบริษัทฯ เพื่อผลประโยชน์สูงสุดของลูกค้าเป็นสำคัญ

บริษัทฯ ได้คัดเลือกพืชผักปลอดภัยให้กับลูกค้า โดยกำหนดค่ามาตรฐานสินค้าเกษตรกรที่เกษตรกรหรือคู่ค้า จะต้องนำส่งผลผลิตให้เป็นไปตามมาตรฐาน รวมไปถึงการผลิตสินค้าประเภทอุปโภคที่โรงงานผู้ผลิตจะต้องผลิตด้วยวัตถุดิบที่ปลอดภัยในการใช้ รวมถึงใส่ใจสิ่งแวดล้อม

### โครงการ ตลาดจริงใจ (Jing Jai Farmers' Market)

บริษัทฯ จัดทำโครงการตลาดจริงใจ ตั้งแต่ปี 2561 เพื่อเปิดโอกาสให้เกษตรกรท้องถิ่นได้นำพืชผักปลอดภัย และสินค้าขึ้นชื่อของชุมชนมาวางจำหน่ายในพื้นที่ของศูนย์การค้าในเครือของบริษัทฯ โดยสนับสนุนด้านการจัดอบรมให้กับเกษตรกรในด้านการค้าปลีก การจัดการระบบขนส่งสินค้าและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานคุณภาพและความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์

มีการจัดตั้งศูนย์ตรวจวัดคุณภาพสินค้าทางการเกษตรทุกสาขาเพื่อให้ลูกค้ามั่นใจในความปลอดภัย นอกจากนี้ เกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ จะสามารถพบปะและรับฟังความคิดเห็นของผู้บริโภคโดยตรงเพื่อนำไปพัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์ของตนเองให้ดียิ่งขึ้น โดยผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายในตลาดจริงใจจะเป็นผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรที่ปลอดภัยและผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์จากชุมชนท้องถิ่น ซึ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มที่ใส่ใจในสุขภาพและสิ่งแวดล้อม



### ผลการดำเนินงาน

- ขยายโครงการตลาดจริงใจ ณ สิ้นเดือน ธันวาคม 2563 มีจำนวนทั้งสิ้น 23 สาขาทั่วประเทศ
- เกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการจำนวน 15,866 คน หรือ 3,529 ครัวเรือน
- เพิ่มรายได้ให้กับเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการมากถึง 3 เท่า
- สร้างรายได้ให้กับเกษตรกรที่ร่วมโครงการทั้งหมดมากกว่า 193 ล้านบาท

### 3.4.2 ผลการดำเนินงานด้านสังคม

#### กิจกรรมเพื่อประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

#### การสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจของชุมชน และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น

บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของการเสริมสร้างเศรษฐกิจของชุมชนให้มีความแข็งแกร่งเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน และต่อยอดการเป็นคู่ค้าทางธุรกิจในการสรรหาผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นที่มีคุณภาพและตรงกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งช่วยส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจของบริษัทฯ อีกทั้ง ยังช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดี ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม



บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน และขับเคลื่อนเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ อีกทั้งเพื่อส่งเสริมการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนของบริษัทฯ ในระยะยาว

### กลยุทธ์ในการสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจของชุมชน

บริษัทฯ ตระหนักถึงข้อจำกัดด้านองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจ และด้านปัจจัยการผลิตของชุมชนในหลายพื้นที่ กลยุทธ์ของการดำเนินงานจึงเน้นที่การพัฒนาขีดความสามารถของคนในชุมชนผ่านการให้ความรู้ การพัฒนากักขัง การสนับสนุนด้านอุปกรณ์และโครงสร้างพื้นฐาน ช่องทางการจำหน่าย และด้านการตลาด และได้นำเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ (UN SDGs) มาร่วมเป็นแนวทางในการดำเนินงานด้วย

การพัฒนาชุมชนจะต้องอยู่บนความต้องการของชาวบ้านในพื้นที่ จึงได้มีการลงพื้นที่เพื่อสำรวจความต้องการและความคาดหวังจากชุมชนและผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม รวมทั้งประเมินผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และนำข้อคิดเห็นของชุมชนและผู้มีส่วนได้เสียมาพัฒนาเป็นแนวทางในการดำเนินการ

บริษัทฯ ดำเนินงานด้านการรับผิดชอบต่อสังคมผ่าน “โครงการ เชื้อนครักทำ” ซึ่งเป็นโครงการที่พนักงานทุกระดับในเครือเชืนครักมีส่วนร่วม ภายใต้แนวคิดการสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Values: CSV) เพื่อให้ชุมชนและบริษัทฯ สามารถเติบโตไปพร้อมกัน ทั้งนี้ ในปีนี้ โครงการที่โดดเด่นที่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจของชุมชน ได้แก่ โครงการชุมชนเกษตรอินทรีย์วิถีชีวิตแม่ทา และโครงการวิสาหกิจชุมชนเมล็ดพันธุ์ใหญ่ร่วมใจพัฒนา เป็นต้น

**1. โครงการชุมชนเกษตรอินทรีย์วิถีชีวิตแม่ทา (Mae Tha Organic Living and Sustainable Tourism)** บริษัทฯ ร่วมมือกับมูลนิธิสายใยแผ่นดิน และภาคส่วนอื่น ๆ ดำเนินโครงการชุมชนเกษตรอินทรีย์วิถีชีวิตแม่ทา ต.แม่ทา อ.แม่ออน จ.เชียงใหม่ เพื่อส่งเสริมพัฒนาโครงการต้นแบบในการเป็นศูนย์การเรียนรู้ด้านเกษตรอินทรีย์อย่างครบวงจร และใช้เป็นสถานที่ท่องเที่ยวเชิงนิเวศตามความต้องการของคนในชุมชน ซึ่งโครงการนี้ได้รับเงินสนับสนุนจากบริษัทฯ 3,319,650 บาท สำหรับการก่อสร้างและปรับปรุงห้องคัดแยกเมล็ดพันธุ์อินทรีย์ อาคารสำหรับการฝึกอบรม ปรับปรุงอาคารคัดบรรจุผลผลิต และติดตั้งเครื่องปรับอากาศ ซึ่งได้ช่วยให้โครงการดำเนินการอย่างมีมาตรฐานและเป็นระบบมากขึ้น นอกจากนี้ โครงการนี้ยังส่งเสริมให้คนรุ่นใหม่รักชุมชนบ้านเกิดมากขึ้นอีกด้วย

### เชียงใหม่

ท่องเที่ยววิถีชุมชน  
แม่ทาอินทรีย์

จำนวนสมาชิก

60

คน

สร้างรายได้

5

ล้านบาท



### ผลการดำเนินงาน

- เกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการจำนวน 60 ครัวเรือน
- ศูนย์การเรียนรู้เกษตรอินทรีย์แบบครบวงจร ปี 2020 เปิดดำเนินการในช่วงไตรมาสสุดท้าย ซึ่งมีผู้อบรม 129 คน
- สร้างรายได้เฉลี่ยต่อครัวเรือนในชุมชนจำนวน 150,000 บาทต่อปี
- สร้างรายได้ให้กับชุมชน มูลค่า 5 ล้านบาท ในปี 2563
- บริษัทฯ ได้คัดสรรผลผลิตอินทรีย์เพื่อมาจำหน่ายให้กับลูกค้าผ่านทางท็อปส์ ซูเปอร์มาร์เก็ตจำนวน 7 สาขาในจังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย และลำปาง

### 2. วิสาหกิจชุมชนเมล็ดพันธุ์ใหญ่ร่วมใจพัฒนา

บริษัทฯ เล็งเห็นถึงศักยภาพของเกษตรกรของวิสาหกิจชุมชนเมล็ดพันธุ์ใหญ่ร่วมใจพัฒนา ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและตรงตามความต้องการของตลาด ดังนั้น บริษัทฯ จึงสนับสนุนปัจจัยการผลิตให้กับวิสาหกิจชุมชนเมล็ดพันธุ์ใหญ่ร่วมใจพัฒนา ซึ่งมีที่ตั้งอยู่ใน อ.ลาดบัวหลวง จ.พระนครศรีอยุธยา โครงการนี้ได้รับเงินสนับสนุนจากบริษัทฯ 4,205,128 บาท สำหรับการสร้างโรงคัดแยกบรรจุสินค้า และส่งเสริมให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตร โดยจัดสร้างห้องฝึกอบรมการปลูกเมล็ดพันธุ์ในโรงเรือน ให้เป็น Learning Center นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังปรับปรุงภูมิทัศน์ จัดการด้านสิ่งแวดล้อม และสร้างคาเฟ่ เพื่อพัฒนาให้เป็นแหล่งท่องเที่ยว อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมด้านการตลาดและช่องทางการขาย โดยบริษัทฯ ได้นำเมล็ดจากวิสาหกิจชุมชนเมล็ดพันธุ์ใหญ่ร่วมใจพัฒนา มาจำหน่ายที่ร้าน ท็อปส์ ซูเปอร์มาร์เก็ต ภายใต้แบรนด์ “Smile Melon” ซึ่งเป็นการกระจายรายได้กลับคืนสู่ชุมชนและได้สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่รับประทานสินค้าที่มีคุณภาพดี

## อยุธยา สไมล์เมล่อน

จำนวนสมาชิก

# 30

ครัวเรือน

สร้างรายได้

# 11.5

ล้านบาท



### ผลการดำเนินงาน

- เกษตรกรเข้าร่วมเป็นสมาชิก 30 ครัวเรือน
- มีนักท่องเที่ยวมาเยี่ยมชมโครงการมากกว่า 10,173 คน โดยมุ่งเน้นให้มีการเติบโตในปี 2564 เพิ่มขึ้นอีก 2 เท่า
- รายได้จากการท่องเที่ยวและการจำหน่ายเมล่อนมูลค่ารวมกว่า 11.5 ล้านบาท

### การพัฒนาผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น (Local Product Development)

บริษัทฯ มุ่งเน้นที่จะอนุรักษ์และสืบสานวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่คนรุ่นหลัง พร้อมทั้งพัฒนาผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นให้สามารถสร้างอาชีพให้กับชุมชนได้อย่างยั่งยืน

### กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น

ผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นของหลายพื้นที่ที่มีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์อยู่แล้ว แต่การเปลี่ยนแปลงในบริบททางสังคมได้ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นไม่สามารถตอบโจทย์ของผู้บริโภคในยุคปัจจุบัน และกำลังถูกลืมโดยคนรุ่นหลังอีกด้วย ดังนั้น กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นจึงเน้นที่การนำวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาต่อยอดในรูปแบบที่หลากหลายเพื่อเพิ่มมูลค่าจนกลายเป็นที่สนใจ และเป็นที่ต้องการของคนรุ่นใหม่ในปัจจุบัน เช่น การพัฒนาสถานที่ท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมหรือสถานที่ท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม การออกแบบและประยุกต์รูปแบบการใช้งานให้มีความทันสมัยและตอบโจทย์ผู้บริโภคในปัจจุบัน และการขยายช่องทางการจำหน่าย เป็นต้น

โครงการเชิกรักทำ มีโครงการย่อยที่โดดเด่น และเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น ได้แก่ โครงการศูนย์การเรียนรู้ชุมชนผ้าทอนาหมื่นศรี เป็นต้น

### โครงการศูนย์การเรียนรู้ชุมชนผ้าทอนาหมื่นศรี

บริษัทฯ ดำเนินโครงการศูนย์การเรียนรู้ชุมชนผ้าทอนาหมื่นศรี อ.นาโยง จ.ตรัง เพื่อต่อยอดผลิตภัณฑ์ผ้าทอที่มีจุดเด่นในด้านลวดลายผ้าทอแบบโบราณและการใช้สีที่เป็นเอกลักษณ์ และได้จัดตั้งพิพิธภัณฑ์เป็นศูนย์การเรียนรู้ผ้าทอ รวมทั้งจัดทำเส้นทางจักรยานวิถีชีวิตชุมชนเพื่อส่งเสริมชุมชนนาหมื่นศรีให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ภายในพิพิธภัณฑ์ได้มีการจัดแสดงผ้าทอโบราณที่มีอายุมากกว่า 100 ปี จัดแสดงเรื่องราวและประเพณีที่เกี่ยวข้องกับผ้าทอนาหมื่นศรี จัดแสดงประวัติครูผ้าทอที่ล่วงลับ จัดแสดงชุดผ้าทอนาหมื่นศรี ภายใต้แนวคิด “ผ้าลายมรดกสู่โบสถ์นาหมื่นศรี” โดยนักออกแบบชั้นนำให้นักท่องเที่ยวศึกษากระบวนการทอผ้าของชุมชน และเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ผ้าทอของชุมชน นอกจากนี้ ผู้ที่สนใจผ้าทอนาหมื่นศรีสามารถเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ผ่านช่องทางอื่น ๆ อาทิ เฟสบุ๊คของวิสาหกิจชุมชนผ้าทอนาหมื่นศรี เฟสบุ๊ค Central Tham Market จากการดำเนินโครงการนี้ ส่งผลให้ชุมชนได้รักษาอาชีพทอผ้า และได้ถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่คนรุ่นหลัง



### ผลการดำเนินงาน

- สร้างรายได้ให้กับชุมชนในปี 2563 จำนวน 9 ล้านบาท
- นักท่องเที่ยวที่มาเยี่ยมชมในปี 2563 จำนวน 10,800 คน
- ชุมชนเข้าร่วมโครงการจำนวน 159 ครัวเรือน

หมายเหตุ : สามารถอ่านรายละเอียด และข้อมูลเพิ่มเติมได้ในฉบับรายงานความยั่งยืนประจำปี 2563



# 04

---

การวิเคราะห์และคำอธิบายของฝ่ายจัดการ  
(Management Discussion and Analysis: MD&A)

## 4.1 การดำเนินงานและฐานะทางการเงินประจำปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563

### ภาพรวมผลการดำเนินงาน

สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคไวรัสโคโรนา (COVID-19) สร้างความท้าทายอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อนต่อเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทย ทำให้ทุกภาคส่วนต้องเผชิญกับวิกฤติด้านสาธารณสุขที่ส่งผลให้เกิดวิกฤติเศรษฐกิจ จากการจำกัดกิจกรรมทางเศรษฐกิจตามมาตรการควบคุม และลดการแพร่กระจายของโรค การจำกัดการเดินทางของนักท่องเที่ยวในประเทศและต่างชาติ และความเชื่อมั่นของผู้บริโภคที่ลดลง โดยภาครัฐได้ออกมาตรการเยียวยาต่าง ๆ เพื่อช่วยลดผลกระทบทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น แต่การฟื้นตัวทางเศรษฐกิจและพฤติกรรมการใช้จ่ายของผู้บริโภคยังคงไม่กลับมาเช่นปกติ

ปี 2563 ถือเป็นช่วงเวลาท้าทายต่อการดำเนินงานของบริษัท สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคไวรัสโคโรนา (COVID-19) ได้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัท อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในช่วงปลายเดือนมีนาคมถึงพฤษภาคม บริษัทฯ ได้ปฏิบัติตามมาตรการควบคุมโรคของภาครัฐอย่างเคร่งครัด และได้ปิดการให้บริการร้านค้าในกลุ่ม Non Food เป็นการชั่วคราวในประเทศไทย ประเทศอิตาลี และประเทศเวียดนาม และได้เปิดให้บริการเป็นปกติในช่วงปลายเดือนพฤษภาคม ตลอดจนบริษัทฯ ได้เน้นย้ำและคำนึงถึงเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด คือ ลูกค้า พนักงาน คู่ค้าและชุมชน มาเป็นอันดับแรก ทางบริษัทฯ ได้ดำเนินการมาตรการป้องกันสุขอนามัยอย่างเข้มงวดในทุกสถานประกอบการและสำนักงานของบริษัทฯ ตั้งแต่การแพร่ระบาดในช่วงแรก ๆ เพื่อลดการแพร่กระจายของเชื้อไวรัส รวมถึงการให้ความสนับสนุนและความช่วยเหลือพันธมิตรและชุมชนในการป้องกันการแพร่กระจายของเชื้อไวรัส นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้มีการสานต่อเจตนารมณ์ขององค์กรที่มุ่งเน้นช่วยเหลือชุมชนเกษตรกร SME และคนไทยทุกคน เพื่อผลักดันให้ประเทศไทยสามารถเดินหน้าต่อไปได้อย่างแข็งแกร่ง และก้าวผ่านสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคไวรัสโคโรนา (COVID-19) ไปพร้อมกัน

ณ ปัจจุบัน สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคไวรัสโคโรนา (COVID-19) ยังคงมีการระบาดเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่องในหลายประเทศ ด้วยการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ที่มีหลากหลายแพลตฟอร์มธุรกิจ ทั้งแบบ Multi-category, Multi-format และ Multi-market จึงช่วยลดความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ ทางบริษัทฯ ยังได้ปรับแผนการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นรวดเร็วในช่วงที่ผ่านมา มีการปรับโมเดลธุรกิจ ได้เพิ่มช่องทางการขายและ

บริการใหม่ ๆ เพิ่มการให้บริการในรูปแบบดิจิทัลให้เข้ากับวิถีชีวิตแบบใหม่หรือ New and Now Normal ไปจนถึงการควบคุมค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะลดผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรและรักษาสภาพคล่องทางการเงินของบริษัทฯ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

### พัฒนาการที่สำคัญของบริษัทฯ ในปี 2563

#### 1) Omnichannel Acceleration

ทางบริษัทฯ ได้มีการเตรียมพร้อมและพัฒนาการขายและการให้บริการรูปแบบ Customer-Centric Omnichannel Platform มาหลายปี ส่งผลให้ยอดขาย Omnichannel ของบริษัทฯ มีการเติบโตอย่างก้าวกระโดดในช่วงที่ผ่านมาในทุกกลุ่มธุรกิจ โดย ณ สิ้นปี 2563 ยอดขาย Omnichannel อยู่ที่ร้อยละ 9.5 ต่อยอดขายรวมของบริษัทฯ นอกจากนั้น ในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของเชื้อโรคไวรัสโคโรนา (COVID-19) บริษัทฯ ได้กำหนดกลยุทธ์เพิ่มช่องทางการขายและให้บริการ Omnichannel ที่ครบวงจรและได้พัฒนารูปแบบ และช่องทางการขายใหม่ เพื่ออำนวยความสะดวกและสร้างประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้กับลูกค้าทุกที่ทุกเวลา ดังนี้

- เว็บไซต์ E-commerce ของธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้า 24 ชั่วโมง: ในปี 2563 บริษัทฯ ได้เปิดให้บริการแพลตฟอร์ม Omnichannel ใหม่ในประเทศอิตาลีผ่าน <https://www.rinascente.it> และเปิดให้บริการ <https://www.thaiwatsadu.com> ของกลุ่มวัสดุก่อสร้างและ DIY
- Mobile Application ตอบโจทย์ทุกไลฟ์สไตล์ ครบจบในแอป ในปี 2563 บริษัทฯ ได้เปิดให้บริการ Central Mobile Application และยังได้ปรับปรุง Mobile Application ของ Supersports และ Tops
- Social Commerce: ในปี 2563 ได้เปิดตัวช่องทางการขายใหม่ผ่านช่องทาง Social Commerce หลายรูปแบบ อาทิ
  - o Chat & Shop ข้อเสนอขายเหมือนมีผู้ช่วยส่วนตัว ผ่าน LINE Messenger Service
  - o Call & Shop บริการช้อปปิ้งผ่านโทรศัพท์



- Facebook Live และ Facebook Messenger ชมไลฟ์สินค้าแบรนด์ดังผ่าน Facebook Official Page กับโปสเตอร์พิเศษ และช้อปได้ง่ายๆ ผ่าน Inbox ขณะไลฟ์

นอกจากนี้ทางบริษัทฯ ยังได้เพิ่มช่องทางการส่งและรับสินค้าให้หลากหลายขึ้น เช่น เปิดช่องทางใหม่ให้รับสินค้าแบบ Drive Thru หรือการรับสินค้าที่สาขาใกล้บ้านภายในเวลา 1 ชั่วโมงหลังจากสั่งซื้อผ่านเว็บไซต์ E-commerce หรือ Mobile Application อีกทั้ง ยังมีการร่วมมือกับ Partner ต่าง ๆ อาทิ Grab ในการส่งสินค้าให้กับลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว หรือ Dolfon เพื่อส่งเสริมให้ใช้จ่ายผ่าน E-payment แทนเงินสดให้ลูกค้าได้รับความสะดวกและปลอดภัยยิ่งขึ้น

## 2) Transformation and Synergies Projects

ทางบริษัทฯ ได้ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ Transformation และผนึกกำลัง Synergies ของกลุ่มธุรกิจต่าง ๆ โดยมีพัฒนาการที่สำคัญในปีที่ผ่านมา ดังนี้

- ธุรกิจแฟชั่น** บริษัทฯ ได้ผนึกกำลังห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลและโรบินสัน มุ่งเน้นการยกระดับห้างสรรพสินค้า 73 แห่งทั่วประเทศ เพิ่มความหลากหลายของแบรนด์สินค้า พร้อมขยายธุรกิจให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพการบริการด้วยทีมงานระดับมืออาชีพและการบริหารต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ อีกทั้ง ในปี 2563 ได้มีการปรับเปลี่ยน (Rebranding) ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน 2 สาขาเป็นห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล คือ สาขาเมกะบางนาและอุดรธานี เพื่อให้เข้ากับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และบริษัทฯ มีแผนที่จะปรับเปลี่ยนอีกประมาณ 4-5 สาขา ซึ่งคาดว่าจะเสร็จสิ้นในปี 2566
- ธุรกิจฟู้ด** บริษัทฯ ได้เข้าไปถือหุ้นร้อยละ 100 ของ FamilyMart เมื่อเดือนพฤษภาคมที่ผ่านมา ทำให้บริษัทฯ บริหารงาน FamilyMart ได้เต็มรูปแบบและสามารถพัฒนาศักยภาพกับส่วนงานฟู้ดของกลุ่มบริษัทฯ และพัฒนาโมเดลใหม่ เพื่อตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ของลูกค้ายุค New and Now Normal และเพิ่มโอกาสในการขยายกิจการในรูปแบบ Franchise มากขึ้น

## 3) การขยายสาขาและการปรับปรุงสาขาเดิมอย่างต่อเนื่อง

ทางบริษัทฯ ได้ดำเนินการขยายสาขาที่เป็น Strategic Format ในปี 2563 คือ ได้เปิดโรบินสันไลฟ์สไตล์ เซ็นเตอร์ 1 สาขา และไอวี่สด 4 สาขาในประเทศไทย และเปิด GO! Mall 4 สาขาในประเทศไทย นอกจากนี้บริษัทฯ ได้ทำการปรับปรุงสาขา Big C Hypermarket และปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์แบรนด์เป็น GO! ในปีนี้อีก 5 สาขา นอกจากนี้ ยังได้ปรับปรุงห้างสรรพสินค้าในประเทศอิตาลี อาทิ สาขา Flagship Milan และ Florence และปรับปรุงร้านค้าขนาดเล็กอื่น ๆ ในประเทศไทย

นอกจากนี้บริษัทฯ ได้มีการพัฒนาโมเดลร้านค้าใหม่ๆ ในทุกกลุ่มธุรกิจ เพื่อตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ของลูกค้าทั้งในประเทศไทย อาทิ Power Buy x B2S, Velo (ร้านค้าอุปกรณ์กีฬาประเภทจักรยาน), Healthful (ร้านค้าสินค้าและอาหารเพื่อสุขภาพ), KIS (แฟลกชิพบิวตี้สโตร์), PETSTER (สินค้าสำหรับสัตว์เลี้ยง), at TASTE และในประเทศเวียดนาม อาทิ go! (ซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดเล็ก), KUBO (เครื่องเล่นสำหรับเด็ก), LookKool (ร้านค้าสินค้าไลฟ์สไตล์) เป็นต้น

## 4) การลงทุนในธุรกิจที่มีศักยภาพในการเติบโตสูง

ทางบริษัทฯ ได้ทำข้อเสนอซื้อหลักทรัพ์ทั้งหมดของบริษัท ซีโอแอล จำกัด (มหาชน) (COL) เมื่อเดือนกันยายนที่ผ่านมา เป็นการนำความแข็งแกร่งของแบรนด์ภายใต้ COL ได้แก่ ออฟฟิศเมท บิวกูเอส และเมพ มาต่อยอดความเป็นผู้นำ Omnichannel Retailing Platform และเสริมพอร์ตธุรกิจค้าปลีกในกลุ่มฮาร์ดไลน์ของกลุ่มบริษัทฯ ให้มีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ซึ่งบริษัทฯ คาดว่ากระบวนการนี้จะเสร็จสมบูรณ์ในไตรมาส 1 ปี 2563

นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทฯ ได้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 9 เรื่องเครื่องมือทางการเงินและ ฉบับที่ 16 เรื่องสัญญาเช่า ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2563 ซึ่งได้มีการปรับปรุงการบันทึกรายการ ตามหมายเหตุประกอบงบการเงิน 3

## ผลประกอบการประจำปี 2563

บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย (“บริษัทฯ”) รายงานผลประกอบการประจำปี 2563 มีรายได้รวม 194,311 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 12.8 และกำไรสุทธิ 341 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 97.2 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยมีปัจจัยหลักมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคไวรัสโคโรนา (COVID-19) ได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทฯ โดยภาพรวมอย่างเป็นนัยสำคัญ โดยเริ่มตั้งแต่ในช่วงเดือนมีนาคมถึงพฤษภาคม ส่งผลให้ทางบริษัทฯ ต้องมีการปิดการให้บริการชั่วคราว ในส่วนงานแฟชั่น และส่วนงานฮาร์ดไลน์ รวมถึงการจำกัดการให้เวลาการให้บริการ ซึ่งสถานการณ์การระบาดยังไม่คลี่คลาย และมีการระบาดเป็นระยะในวงจำกัดในแต่ละประเทศอย่างต่อเนื่อง จนเกิดการระบาดครั้งใหญ่ถือเป็นรอบที่ 2 ในช่วงเดือนธันวาคมในประเทศไทย และตั้งแต่เดือนพฤศจิกายนเป็นต้นมาในประเทศอิตาลี รวมถึงบริษัทฯ ยังได้รับผลจากการเปลี่ยนแปลงการบันทึกบัญชีตามมาตรฐานบัญชีใหม่ ฉบับที่ 9 และ 16 (TFRS#9,16) ที่มีผลบังคับใช้ในปี 2563 ทำให้บริษัทฯ มีกำไรสุทธิลดลง 1,298 ล้านบาท



## สรุปงบกำไรขาดทุนสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 31 ธันวาคม 2562

	ปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563		ปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562		เพิ่มขึ้น (ลดลง)	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
รายได้จากการขาย	173,138	89.1	195,355	87.7	(22,218)	-11.4
- รายได้จากการขายจากส่วนงานแพชชั่น	46,222	23.8	64,280	28.9	(18,058)	-28.1
- รายได้จากการขายจากส่วนงานฮาร์ดไลน์	52,232	26.9	50,583	22.7	1,649	3.3
- รายได้จากการขายจากส่วนงานฟู้ด	74,684	38.4	80,492	36.1	(5,809)	-7.2
รายได้การให้บริการเช่า	5,598	2.9	6,979	3.1	(1,382)	-19.8
รายได้จากการให้บริการ	1,212	0.6	1,674	0.8	(462)	-27.6
รายได้จากการลงทุน	302	0.2	251	0.1	51	20.3
เงินชดเชยความเสียหาย	-	0.0	3,283	1.5	(3,283)	-100.0
รายได้อื่น	14,062	7.2	15,194	6.8	(1,133)	-7.5
<b>รวมรายได้</b>	<b>194,311</b>	<b>100.0</b>	<b>222,737</b>	<b>100.0</b>	<b>(28,426)</b>	<b>-12.8</b>
ต้นทุนขาย	133,033	68.5	142,672	64.1	(9,639)	-6.8
กำไรขั้นต้นจากการขาย <sup>(1)</sup>	40,105	23.2	52,683	27.0	(12,579)	-23.9
ต้นทุนการให้เช่าและการให้บริการ	1,915	1.0	2,184	1.0	(269)	-12.3
กำไรขั้นต้นจากการให้เช่าและการให้บริการ <sup>(2)</sup>	4,895	71.9	6,469	74.8	(1,575)	-24.3
กำไรขั้นต้น	44,999	25.0	59,153	29.0	(14,154)	-23.9
ค่าใช้จ่ายในการขาย	40,514	20.8	45,852	20.6	(5,338)	-11.6
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	16,574	8.5	16,480	7.4	94	0.6
<b>กำไรจากกิจกรรมดำเนินงาน</b>	<b>2,275</b>	<b>1.2</b>	<b>15,549</b>	<b>7.0</b>	<b>(13,274)</b>	<b>-85.4</b>
ต้นทุนทางการเงิน	2,950	-1.5	1,085	-0.5	(1,865)	171.8
ส่วนแบ่งกำไรของบริษัทร่วมและการร่วมค้าที่ใช้วิธีส่วนได้เสีย	132	0.1	391	0.2	(259)	-66.2
<b>กำไรก่อน (ค่าใช้จ่าย) รายได้ภาษีเงินได้</b>	<b>(543)</b>	<b>-0.3</b>	<b>14,855</b>	<b>6.7</b>	<b>(15,398)</b>	<b>-103.7</b>
ค่าใช้จ่าย (รายได้ภาษีเงินได้)	(884)	-0.5	2,495	1.1	(3,380)	-135.4
<b>กำไรสำหรับปี</b>	<b>341</b>	<b>0.2</b>	<b>12,359</b>	<b>5.5</b>	<b>(12,018)</b>	<b>-97.2</b>
กำไรสำหรับปีส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	46	0.0	10,633	4.8	(10,587)	-99.6
<b>ข้อมูลการดำเนินงานที่สำคัญ</b>						
EBITDA	18,965	9.8	25,814	11.6	(6,849)	-26.5
EBITDA หลังรายการปรับปรุงกำไรและผลกระทบจาก TFRS #9,16	10,675	5.5	22,455	10.1	(11,780)	-52.5
กำไรสุทธิหลังรายการปรับปรุงกำไรและผลกระทบจาก TFRS #9,16	684	0.4	9,016	4.0	(8,332)	-92.4
<b>ฐานะทางการเงิน</b>						
สินทรัพย์รวม	239,180		183,505		55,674	30.3
หนี้สินรวม	183,465		145,986		37,479	25.7
ส่วนของผู้ถือหุ้นรวม	55,715		37,519		18,196	48.5

<sup>(1)</sup> มูลค่าร้อยละคำนวณจาก กำไรขั้นต้นจากการขาย หาดด้วยรายได้จากการขาย<sup>(2)</sup> มูลค่าร้อยละคำนวณจาก กำไรขั้นต้นจากการให้เช่าและการให้บริการ หาดด้วยผลรวมของรายได้การให้บริการเช่าและรายได้จากการให้บริการ

## ผลประกอบการประจำปี 2563 มีดังต่อไปนี้

1. รายได้จากการขาย เท่ากับ 173,138 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 11.4 จากปีก่อน โดยรายได้จากการขายสามารถจำแนกได้ตามประเภทธุรกิจของบริษัทฯ ดังนี้

1.1 ส่วนงานแฟชั่น เท่ากับ 46,222 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 28.1 จากปีก่อน โดยมีสาเหตุจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคไวรัสโคโรนา (COVID-19) และเพื่อเป็นการปฏิบัติตามคำสั่งของภาครัฐอย่างเคร่งครัด และความปลอดภัยของทุกภาคส่วนทางบริษัทฯ ได้มีการปิดให้บริการชั่วคราว ในส่วนห้างสรรพสินค้า และรีเทลพลาซ่าในประเทศไทยและประเทศอิตาลี ตั้งแต่เดือนมีนาคม เป็นต้นมา แม้ภายหลังรัฐบาลจะออกมาตราการผ่อนคลายให้สามารถเปิดดำเนินการได้ ตั้งแต่กลางเดือนพฤษภาคม แต่อยู่ภายใต้เงื่อนไขเวลาการเปิดให้บริการ การเว้นระยะห่างในการเข้าใช้บริการ การกักตัวผู้เดินทางเข้าประเทศ (State quarantine) ประกอบกับลูกค้ายังคงมีความกังวลในสถานการณ์ และออกมาจับจ่ายใช้สอยเฉพาะสินค้าจำเป็น ยอดขายเริ่มทยอยปรับตัวดีขึ้นตั้งแต่เดือนมิถุนายน แต่ก็ยังไม่สามารถฟื้นตัวได้เร็ว เช่นปกติได้ จนกระทั่งเกิดการระบาดในรอบที่ 2 ที่ประเทศอิตาลี ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน และประเทศไทย ตั้งแต่เดือนธันวาคม ซึ่งอยู่ในช่วงของการจับจ่ายใช้สอย และเฉลิมฉลองปีใหม่ ซึ่งรัฐบาลในแต่ละประเทศได้ออกมาตรการเพื่อควบคุมการแพร่ระบาด เช่น การปิดสาขาชั่วคราว การจำกัดเวลาการให้บริการ การจำกัดการเข้าออกพื้นที่เสี่ยง เป็นต้น

แม้ว่าบริษัทฯ ได้จัดเตรียมแผนงานไว้ล่วงหน้า เพื่อพัฒนาการขายผ่านช่องทางใหม่ ๆ เมื่อสถานการณ์ระบาดเกิดขึ้น จึงจำเป็นต้องปรับแผนดำเนินการอย่างเร่งด่วน เช่น ช่องทาง Omnichannel ที่ครบวงจรผ่านช่องทางออนไลน์ Chat & Shop, Call & Shop และช่องทาง E-commerce ในกลุ่มของบริษัทฯ เพื่อรองรับลูกค้าที่มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมซื้อที่เปลี่ยนไป สืบเนื่องสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคไวรัสโคโรนา (COVID-19) ยอดขายผ่านช่องทาง Omnichannel ได้แสดงให้เห็นถึงการเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยยอดขายเพิ่มขึ้นกว่าร้อยละ 263 เทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน

1.2 ส่วนงานฮาร์ดไลน์ เท่ากับ 52,232 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 3.3 (หากไม่รวมธุรกิจเหรียญคิม ลดลงร้อยละ 3.4) จากปีก่อน โดยมีสาเหตุหลักมาจากการรวมธุรกิจเหรียญคิม ในเดือนมิถุนายน ปี 2562 การเปิดสาขาใหม่ของโกวัสดู 4 สาขา ในปี 2563 ได้แก่ สาขาปากช่อง สาขาเพชรบุรี สาขาอมตะนคร จังหวัดชลบุรี และสาขานครศรีธรรมราช

ยอดขายมีการเติบโตดีขึ้น หลังจากมาตรการผ่อนคลายของรัฐบาล จากสถานการณ์การระบาดของเชื้อโรคไวรัสโคโรนา (COVID-19) แนวโน้มของผู้บริโภคที่ปรับตัวดีขึ้น ต่อสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงตกแต่งที่อยู่อาศัย การจัดเตรียมสถานที่ อุปกรณ์เครื่องใช้ สำหรับการทำงานที่บ้าน (Work from home) ประกอบกับมาตรการสนับสนุนของรัฐบาลในการลดหย่อนภาษี “ข้อปดมีคืน” ในไตรมาส 4 ทำให้มีการใช้จ่ายในสินค้าประเภทคงทน โทรศัพท์มือถือ หรือเครื่องใช้ไฟฟ้าเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ยอดขายได้รับผลกระทบน้อยกว่าส่วนงานอื่น

1.3 ส่วนงานฟู้ด เท่ากับ 74,684 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 7.2 จากปีก่อน โดยมีสาเหตุหลักมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคไวรัสโคโรนา (COVID-19) ถึงแม้ว่าในส่วนงานฟู้ด สามารถเปิดให้บริการได้ แต่ก็ถูกจำกัดช่วงเวลาการเปิดดำเนินการ ส่วนร้านสะดวกซื้อ (Convenience store) ได้รับผลกระทบจากมาตรการรัฐ เช่น การจำกัดการเดินทาง การขอความร่วมมือให้อยู่ในที่พำนักอาศัย มาตรการเคอร์ฟิว ทำให้จำนวนลูกค้า (ทั้งชาวไทย และนักท่องเที่ยว) ลดลงจากปีก่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสาขาที่ตั้งอยู่ในแหล่งท่องเที่ยวที่เป็นที่นิยมของชาวต่างชาติ บางสาขาจำเป็นต้องปิดชั่วคราวเพื่อลดค่าใช้จ่าย รวมทั้ง การปิดถาวรของสาขาที่ผลตอบแทนการลงทุนไม่คุ้มค่า อย่างไรก็ตาม ยอดขายของไฮเปอร์มาร์เก็ต และซูเปอร์มาร์เก็ตในประเทศเวียดนามมีการเติบโตเพิ่มขึ้นจากงวดเดียวกันของปีก่อน จากการเปิดสาขาใหม่ระหว่างปี ได้แก่ สาขา Tra Vinh, สาขา Quang Ngai, สาขา Boun Me Thuot, สาขา Tam Ky (go!) และสาขา Ben Tre

2. รายได้จากการให้บริการเช่า เท่ากับ 5,598 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 19.8 จากปีก่อน โดยมีสาเหตุหลักมาจากการปิดห้างสรรพสินค้า และรีเทลพลาซ่าชั่วคราว จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคไวรัสโคโรนา (COVID-19) ซึ่งทางบริษัทฯ ยกเว้นค่าเช่าหรือให้ส่วนลดค่าเช่าแก่ผู้ประกอบการในรีเทลพลาซ่าของบริษัทฯ เพื่อช่วยเหลือผู้ประกอบการ รวมถึงการชะลอการจัดกิจกรรมต่างๆ ในโรบินสันไลฟ์สไตล์ เซ็นเตอร์ แม้ว่ามาตรการผ่อนคลายของรัฐบาล จะให้เปิดบริการได้เป็นปกติ แต่บริษัทฯ ยังคงให้ส่วนลดค่าเช่าแก่ผู้ประกอบการ บางกิจการที่ยังไม่สามารถดำเนินธุรกิจเป็นปกติได้ รวมถึงการให้ส่วนลดค่าภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างที่รัฐบาลให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ประกอบการด้วย

3. รายได้จากการให้บริการ เท่ากับ 1,212 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 27.6 จากปีก่อน โดยมีสาเหตุหลัก มาจากการปิดห้างสรรพสินค้าและรีเทลพลาซ่าชั่วคราว จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคไวรัสโคโรนา (COVID-19) ดังกล่าวข้างต้น
4. กำไรขั้นต้น เท่ากับ 44,999 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 23.9 จากปีก่อน โดยมีส่วนประกอบสำคัญ ดังนี้
  - 4.1. กำไรขั้นต้นจากการขาย เท่ากับ 40,105 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 23.9 หรือคิดเป็นอัตรา กำไรขั้นต้นร้อยละ 23.2 เปรียบเทียบกับร้อยละ 27.0 ของปีก่อน โดยมีสาเหตุหลัก มาจากกำไรขั้นต้นของส่วนงานแฟชั่นที่ลดลง จากการจัตราการขายเสริมการขาย ที่เพิ่มขึ้น เพื่อกระตุ้นยอดขายและการระบายสต็อกสินค้า และสัดส่วนรายได้จากการ ขายของแต่ละส่วนงานที่เปลี่ยนแปลงไป จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ เชื้อโรคไวรัสโคโรนา (COVID-19) โดยส่วนงานฮาร์ดไลน์และส่วนงานฟู้ดได้รับ ผลกระทบน้อยกว่า และมีสัดส่วนการขายเพิ่มขึ้น แต่มีอัตรากำไรขั้นต้นน้อยกว่าส่วนงาน แฟชั่น รวมถึงการขายผ่านช่องทางออนไลน์ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งมีอัตรากำไรขั้นต้นน้อยกว่า การขายหน้าร้าน
  - 4.2 กำไรขั้นต้นจากการให้บริการเช่าและการให้บริการ เท่ากับ 4,895 ล้านบาท ลดลง ร้อยละ 24.3 หรือคิดเป็นอัตรากำไรขั้นต้นร้อยละ 71.9 เปรียบเทียบกับร้อยละ 74.8 ของ ปีก่อน โดยมีสาเหตุหลักจากรายได้ที่ลดลง เนื่องจากการปิดห้างสรรพสินค้าและ รีเทลพลาซ่าชั่วคราว จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคไวรัสโคโรนา (COVID-19) ทำให้จำนวนลูกค้าลดลงและการให้ส่วนลดค่าเช่าแก่ผู้ประกอบการ
5. ค่าใช้จ่ายในการขาย เท่ากับ 40,514 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 11.6 จากปีก่อน (หากไม่รวมธุรกิจ เหยียนคิม ลดลงร้อยละ 12.5) โดยมีสาเหตุหลักมาจาก ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการขายลดลง เช่น ค่าใช้จ่ายพนักงาน ค่าเช่าและค่าบริการ ค่าสาธารณูปโภค ค่าโฆษณาประชาสัมพันธ์ ค่าใช้จ่ายบัตรเครดิต ฯลฯ รวมถึงมาตรการลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายทุกประเภทอย่างเข้มงวด การได้รับความช่วยเหลือด้านค่าใช้จ่ายพนักงานจากรัฐบาลประเทศไทยและประเทศอิตาลี จากการปิดสาขาชั่วคราวจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคไวรัสโคโรนา (COVID-19) และผลจากการเปลี่ยนแปลงการบันทึกบัญชีตามมาตรฐานการรายงาน ทางการเงิน ฉบับที่ 9 เรื่องเครื่องมือทางการเงิน และฉบับที่ 16 เรื่องสัญญาเช่า ที่มีผล บังคับใช้ในปี 2563 ทำให้มีการบันทึกค่าใช้จ่ายบางส่วนไปเป็นต้นทุนทางการเงิน
6. ค่าใช้จ่ายในการบริหาร เท่ากับ 16,574 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.6 จากปีก่อน (หากไม่รวม ธุรกิจเหยียนคิม ลดลงร้อยละ 3.1) โดยมีสาเหตุหลักมาจากค่าใช้จ่ายสินค้าสูญหาย และค่าเสื่อมเพิ่มขึ้น เนื่องจากการปรับปรุงนโยบายการตั้งสำรองของธุรกิจเหยียนคิม ให้สอดคล้องกับนโยบายของธุรกิจในประเทศไทย รวมทั้งค่าใช้จ่ายทางด้านเทคโนโลยี ที่เพิ่มขึ้น เพื่อพัฒนาระบบ Omnichannel ค่าใช้จ่ายจากการปิดกิจการของกลุ่ม เซ็นทรัล มาร์เก็ตติ้ง กรุ๊ป ประเทศมาเลเซีย และค่าใช้จ่ายในการสร้างและปรับปรุงถนน ที่กรุงโรม ในประเทศอิตาลี เพื่อสาธารณประโยชน์ หักกลบกับ ค่าใช้จ่ายภาษีที่ดินและ สิ่งปลูกสร้างที่ลดลง จากมาตรการของรัฐ การลดลงของค่าใช้จ่ายพนักงาน และ ค่าบริหารงาน
7. ต้นทุนทางการเงิน เท่ากับ 2,950 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 171.8 จากปีก่อน โดยมีสาเหตุหลัก มาจาก การเปลี่ยนแปลงการบันทึกบัญชีตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 16 เรื่องสัญญาเช่า ที่มีผลบังคับใช้ในปี 2563 และดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน ที่เพิ่มขึ้นจากความต้องการสำรองเงินสด
8. ส่วนแบ่งกำไรของบริษัทร่วมและการร่วมค้าที่ใช้วิธีส่วนได้เสีย เท่ากับ 132 ล้านบาท ลดลง ร้อยละ 66.2 จากปีก่อน โดยมีสาเหตุหลัก มาจากการลดลงของกำไรของบริษัทร่วมในกลุ่ม ธุรกิจเซ็นทรัล มาร์เก็ตติ้ง กรุ๊ป จำกัด บริษัท เซ็นทรัล วัตสัน จำกัด และการรวมธุรกิจเหยียนคิม ทำให้เปลี่ยนสถานะจากบริษัทร่วมเป็นบริษัทย่อยของบริษัทฯ ตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2562
9. ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้ เท่ากับ (884) ล้านบาท ลดลง 3,380 ล้านบาท จากปีก่อน อัตราภาษีเงิน ได้ที่แท้จริงร้อยละ 162.8 เปรียบเทียบกับร้อยละ 16.8 ในปีก่อน เนื่องจากการดำเนินงาน มีผลขาดทุน และมีรายการรับรู้ผลขาดทุนจากเงินลงทุนในประเทศจีน เป็นค่าใช้จ่ายทางภาษี ซึ่งได้ดำเนินการปิดกิจการเรียบร้อยแล้ว จำนวน 2,290 ล้านบาท กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยน ที่ได้รับยกเว้นภาษี 795 ล้านบาท

## ฐานะทางการเงิน

- 1. สินทรัพย์รวม** เท่ากับ 239,180 ล้านบาท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 และเท่ากับ 183,505 ล้านบาท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 เพิ่มขึ้น 55,674 ล้านบาท หรือร้อยละ 30.3 โดยมีสาเหตุหลักมาจากการเปลี่ยนแปลงการบันทึกบัญชี ตามมาตรฐานรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 16 เรื่องสัญญาเช่า ทำให้สินทรัพย์สิทธิการใช้เพิ่มขึ้น 67,029 ล้านบาท เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด เพิ่มขึ้น 5,839 ล้านบาท อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน เพิ่มขึ้น 2,941 ล้านบาท ลูกหนี้สัญญาเช่าเงินทุน เพิ่มขึ้น 2,177 ล้านบาท ขณะที่สิทธิการเช่าลดลง 21,042 ล้านบาท และ สินค้าคงเหลือลดลง 3,140 ล้านบาท
- 2. หนี้สินรวม** เท่ากับ 183,465 ล้านบาท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 และเท่ากับ 145,986 ล้านบาท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 เพิ่มขึ้น 37,479 ล้านบาท หรือร้อยละ 25.7 โดยมีสาเหตุหลักมาจากการเปลี่ยนแปลงการบันทึกบัญชีตามมาตรฐานรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 16 เรื่องสัญญาเช่า ทำให้หนี้สินตามสัญญาเช่าเพิ่มขึ้น 57,809 ล้านบาท เจ้าหนี้หมุนเวียนอื่นลดลง 13,463 ล้านบาท (ปี 2562 เงินปันผลค้างจ่าย 12,187 ล้านบาท ชำระแล้วในปี 2563) เจ้าหนี้การค้าลดลง 5,531 ล้านบาท เงินเบิกเกินบัญชีและเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงินลดลง 19,478 ล้านบาท ขณะที่เงินกู้ยืมระยะยาวเพิ่มขึ้น 22,431 ล้านบาท
- 3. ส่วนของผู้ถือหุ้นรวม** เท่ากับ 55,715 ล้านบาท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 และเท่ากับ 37,519 ล้านบาท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 เพิ่มขึ้น 18,196 ล้านบาทหรือร้อยละ 48.5 โดยมีสาเหตุหลักมาจากการ หุ้นสามัญที่เพิ่มขึ้นจากการเสนอขายหุ้นต่อประชาชนทั่วไป 1,331 ล้านบาท ส่วนเกินมูลค่าหุ้นสามัญเพิ่มขึ้น 53,790 ล้านบาท ผลต่างจากการซื้อส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม ลดลง 23,265 ล้านบาท และส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมลดลง 10,388 ล้านบาท โดยสาเหตุหลักเกิดจากการเพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท โรบินสัน จำกัด (มหาชน) และกำไรสะสมที่ยังไม่จัดสรรลดลง 2,404 ล้านบาท

## โครงสร้างเงินทุน

โครงสร้างเงินทุนของบริษัท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ประกอบด้วย หนี้สินรวมจำนวน 183,465 ล้านบาท ซึ่งเป็นส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยจำนวน 63,880 ล้านบาท (ไม่รวมหนี้สินตามสัญญาเช่า ซึ่งเป็นผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานการรายงานทางการเงิน (TFRS #16)) และมีส่วนของผู้ถือหุ้นจำนวน 55,715 ล้านบาท บริษัท มีอัตราหนี้สินสุทธิที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น เท่ากับ 0.9 เท่า

บริษัทฯ ยังคงให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการโครงสร้างเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และยึดหยุ่นต่อสภาวะทางเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอน และตลาดทุนที่ผันผวน และรักษาต้นทุนทางการเงินให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมในการดำเนินงานธุรกิจในอนาคต

## งบกระแสเงินสด สภาพคล่องและแหล่งเงินทุน

กลุ่มบริษัทฯ ใช้กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน และกิจกรรมจัดหาเงินเป็นแหล่งเงินทุนสำหรับการดำเนินงานของกลุ่มบริษัทฯ ทั้งนี้ กลุ่มบริษัทฯ ใช้เงินทุนดังกล่าวเป็นเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการซื้อสินค้าและรายจ่ายฝ่ายทุนเป็นหลัก ในการนี้กลุ่มบริษัทฯ ได้ประเมินความต้องการเงินทุนของกลุ่มบริษัทฯ อย่างสม่ำเสมอ โดยคำนึงถึงกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงานและสภาวะตลาด หากกระแสเงินสดจากการดำเนินงานไม่เพียงพอ กลุ่มบริษัทฯ อาจจัดหาเงินกู้หรือเพิ่มทุนของบริษัท

## งบกระแสเงินสด

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 กระแสเงินสดของบริษัท มีดังนี้

- 1) กระแสเงินสดสุทธิได้มา (ใช้ไป) จากการดำเนินงาน จำนวน 11,961 ล้านบาท ลดลง 6,425 ล้านบาท หรือร้อยละ 34.9 จากปีก่อน มีสาเหตุหลักจากกำไรก่อนค่าเสื่อมราคา ต้นทุนทางการเงินและภาษี (EBITDA) ที่ลดลง
- 2) กระแสเงินสดสุทธิได้มา (ใช้ไป) ในกิจกรรมลงทุน (8,779) ล้านบาท ลดลง 4,809 ล้านบาท หรือร้อยละ 35.4 จากปีก่อน มีสาเหตุหลักจากเงินสดจ่ายเพื่อซื้อบริษัทย่อยลดลง 2,572 ล้านบาท และเงินสดจ่ายเพื่อซื้อที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ สิทธิการเช่า สินทรัพย์ไม่มีตัวตน สุทธิลดลง 2,931 ล้านบาท ขณะที่เงินปันผลรับลดลง 208 ล้านบาท
- 3) กระแสเงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมจัดหาเงิน 2,905 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 9,385 ล้านบาท หรือร้อยละ 144.8 มีสาเหตุหลักจากการเพิ่มขึ้นของเงินสดรับจากการเสนอขายหุ้นใหม่ต่อประชาชนเป็นครั้งแรก 22,457 ล้านบาท เงินสดรับจากการกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงินสุทธิ 25,319 ล้านบาท จ่ายเงินปันผลลดลง 11,011 ล้านบาท หักกลบกับการชำระคืนเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงินสุทธิ 40,863 ล้านบาท และเงินสดจ่ายชำระหนี้สินตามสัญญาเช่าเพิ่มขึ้น 8,046 ล้านบาท

## อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ

### อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร

**อัตรากำไรขั้นต้นของบริษัท** สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 เท่ากับ ร้อยละ 25.0 และร้อยละ 29.0 ตามลำดับ อัตรากำไรขั้นต้น ลดลง มีสาเหตุหลักมาจากการดำเนินการแพร่ระบาดของ COVID-19 ทำให้มีการปิดห้างสรรพสินค้าและร้านค้าปลีกชั่วคราว ส่งผลให้สัดส่วนรายได้ของกลุ่มแพชชั่นลดลง ขณะที่สัดส่วนรายได้จากกลุ่มฟู้ดและกลุ่มอาร์ตไลน์เพิ่มขึ้น รวมถึงการรวมธุรกิจเหรียญคิมเคมปี ซึ่งอัตรากำไรขั้นต้นของกลุ่มฟู้ดและกลุ่มอาร์ตไลน์ต่ำกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มแพชชั่น ประกอบกับการเพิ่มขึ้นของส่วนลด เพื่อการส่งเสริมการขาย และบริหารสินค้าที่ล้าสมัย และการให้ส่วนลดค่าเช่าเพื่อช่วยเหลือผู้เช่า

**อัตรากำไรจากการดำเนินงานของบริษัท** สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 เท่ากับ ร้อยละ 1.3 และร้อยละ 7.6 ตามลำดับ การลดลงสาเหตุหลักเนื่องมาจาก อัตรากำไรขั้นต้นที่ลดลง การเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายสินค้าสูญหายและล่าสมัย ค่าบริการด้านเทคโนโลยี เพื่อรองรับการเติบโตของการขายรูปแบบ Omnichannel และขาดทุนจากการด้อยค่าจากการปิดสาขาของกลุ่มเซ็นทรัล มาร์เก็ตติ้ง กรุ๊ป ที่ประเทศมาเลเซีย (รายการที่ไม่เกิดประจำ)

**อัตรากำไรสุทธิของบริษัท** สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 เท่ากับ ร้อยละ 0.2 และร้อยละ 5.5 ตามลำดับ การลดลงสาเหตุหลัก เนื่องมาจากอัตรากำไรขั้นต้นที่ลดลง อัตราค่าใช้จ่ายบริหารต่อรายได้ที่เพิ่มขึ้น ต้นทุนทางการเงินที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงการบันทึกบัญชี ตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 16 เรื่อง สัญญาเช่า (IFRS 16) และฉบับที่ 9 เรื่อง เครื่องมือทางการเงิน (IFRS 9) นอกจากนี้ ในปี 2562 บริษัท มีรายได้เงินชดเชยจากการประกันภัย 3,283 ล้านบาท (รายการที่ไม่เกิดประจำ)

**อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้นของบริษัท** สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 เท่ากับ ร้อยละ 0.7 และร้อยละ 23.6 ตามลำดับ เนื่องจากการกำไรที่ลดลง

### อัตราส่วนประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์

**อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวมของบริษัท** สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 เท่ากับ ร้อยละ 0.2 และ 6.8 และอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ถาวรสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 เท่ากับร้อยละ 16.1 และร้อยละ 28.5 ตามลำดับ โดยมีสาเหตุหลักมาจากกำไรที่ลดลง และสินทรัพย์รวมเพิ่มขึ้น จากการเปลี่ยนแปลงการบันทึกบัญชี ตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 16 เรื่อง สัญญาเช่า (IFRS 16) โดยบันทึกบัญชีสินทรัพย์สิทธิการใช้

### อัตราส่วนสภาพคล่อง

**อัตราส่วนสภาพคล่องของบริษัท** สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 เท่ากับ 0.8 เท่าและ 0.6 เท่า และอัตราส่วนหมุนเวียนเร็ว อยู่ที่ 0.4 เท่า และ 0.2 เท่า ตามลำดับ เพิ่มขึ้น โดยมีสาเหตุหลักเนื่องจากการลดลงของหนี้สินหมุนเวียนในปี 2563 ซึ่งมาจากการลดลงของเงินเบิกเกินบัญชี และเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงินและเจ้าหนี้อื่น

**วงจรเงินสด** วงจรเงินสดสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 เท่ากับ 22 วันและ 11 วัน ตามลำดับ เพิ่มขึ้นมาจากการเพิ่มขึ้นของระยะเวลาขายสินค้า

### อัตราส่วนวิเคราะห์นโยบายทางการเงิน

**อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยสุทธิ<sup>(1)</sup> ต่อส่วนของผู้ถือหุ้นของบริษัท** สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 เท่ากับ 0.9 เท่าและ 1.4 เท่า ตามลำดับ ลดลงโดยมีสาเหตุหลักมาจากการเพิ่มขึ้นของส่วนของผู้ถือหุ้น โดยการเสนอขายหุ้นใหม่ต่อประชาชนทั่วไป

<sup>(1)</sup> หนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ย (ไม่รวมหนี้สินตามสัญญาเช่า IFRS#16) หักด้วยรายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด

## 4.2 ปัจจัยที่อาจมีผลต่อฐานะทางการเงินหรือผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญในอนาคต

สำหรับแผนการดำเนินงานของบริษัท ในปี 2564 ได้มีการพิจารณาบนพื้นฐานของประมาณการที่ยังมีผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อโรคไวรัสโคโรนา (COVID-19) พร้อมทั้ง บริษัท ได้มีการติดตามแผนดำเนินงานในแต่ละไตรมาสอย่างสม่ำเสมอ พร้อมปรับเปลี่ยนแผนธุรกิจให้สอดคล้องกับสภาวะเศรษฐกิจ และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป รวมถึงการบริหารต้นทุน และค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนั้น ความคืบหน้าของวัคซีนและมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจต่าง ๆ จะช่วยบรรเทาผลกระทบที่เกิดขึ้น และส่งเสริมให้การบริโภค และการท่องเที่ยวฟื้นตัวได้ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยสนับสนุนธุรกิจของบริษัท ให้ฟื้นตัวเร็วด้วยเช่นกัน

สำหรับแผนธุรกิจของบริษัท โปรดพิจารณาในหัวข้อ “1.2 ลักษณะการประกอบธุรกิจ-แผนธุรกิจในระยะยาว”



## 4.3 ข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ

### 4.3.1 สรุปรายงานการสอบบัญชี

รายงานการสอบบัญชีของผู้สอบบัญชีจากงบการเงินของบริษัทฯ สามารถสรุปได้ดังนี้

ประจำปี	ผู้สอบบัญชี	สรุปรายงานการสอบบัญชี
ปี 2561 2562 และ 2563	นางสาวพรทิพย์ ริมดุสิต ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขทะเบียน 5565 จากบริษัท เคพีเอ็มวี ภูมิไชย สอบบัญชี จำกัด ซึ่งเป็นผู้สอบบัญชีที่ได้รับความเห็นชอบ จากสำนักงาน ก.ล.ด.	ผู้สอบบัญชีได้ตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการของบริษัทฯ และบริษัทย่อย และของเฉพาะ บริษัทฯ ซึ่งประกอบด้วย งบแสดงฐานะการเงินรวมและงบแสดงฐานะการเงินเฉพาะกิจการ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 2562 และ 2563 งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวม และงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จเฉพาะกิจการ งบแสดง การเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้นรวมและงบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้นเฉพาะกิจการ และงบกระแสเงินสดรวม และงบกระแสเงินสดเฉพาะกิจการสำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกันของแต่ละปีรวมถึง หมายเหตุซึ่งประกอบด้วยสรุปนโยบายการบัญชีที่สำคัญและเรื่องอื่น ๆ และให้ความเห็นอย่างไม่มีเงื่อนไข ไว้ในรายงานของผู้สอบบัญชีว่า งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการข้างต้นนี้แสดงฐานะการเงินรวม และฐานะการเงินเฉพาะกิจการของกลุ่มบริษัทฯ และบริษัท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 2562 และ 2563 ผลการดำเนินการรวมและผลการดำเนินงานเฉพาะกิจการ และกระแสเงินสดรวมและกระแสเงินสดเฉพาะ กิจการสำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกันของแต่ละปีโดยถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญตามมาตรฐาน การรายงานทางการเงิน

## 4.3.2 ตารางสรุปงบการเงินสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561 2562 และ 2563 ของบริษัทฯ

### งบแสดงฐานะทางการเงิน

ตารางด้านล่างแสดงข้อมูลสรุปเกี่ยวกับงบแสดงฐานะทางการเงิน ณ วันที่ระบุ

#### สินทรัพย์

	ณ วันที่ 31 ธันวาคม					
	2561		2562		2563	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>						
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	11,065	6.2	10,073	5.5	15,912	6.7
สินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียนอื่น	1,736	1.0	1,603	0.9	1,830	0.8
ลูกหนี้การค้า	4,546	2.6	4,383	2.4	4,570	1.9
ลูกหนี้หมุนเวียนอื่น	10,145	5.7	11,739	6.4	10,129	4.2
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น	104	0.1	40	0.0	44	0.0
สินค้าคงเหลือ	32,249	18.2	37,436	20.4	34,296	14.3
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	341	0.2	511	0.3	396	0.2
<b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>	<b>60,187</b>	<b>33.9</b>	<b>65,785</b>	<b>35.8</b>	<b>67,177</b>	<b>28.1</b>

ณ วันที่ 31 ธันวาคม

	2561		2562		2563	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>						
เงินลงทุนในบริษัทร่วมและการร่วมค้า	5,415	3.0	981	0.5	1,031	0.4
สินทรัพย์ทางการเงินไม่หมุนเวียนอื่น	211	0.1	209	0.1	1,603	0.7
เงินให้กู้ยืมระยะยาว	363	0.2	-	-	-	-
ลูกหนี้สัญญาเช่าเงินลงทุน	-	-	-	-	2,177	0.9
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	11,131	6.3	10,866	5.9	13,807	5.8
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	39,141	22.1	41,862	22.8	41,654	17.4
สินทรัพย์สิทธิการใช้	-	-	-	-	67,029	28.0
ค่าความนิยม	27,037	15.2	27,500	15.0	27,948	11.7
สิทธิการเช่า	20,758	11.7	21,042	11.5	-	-
สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่นนอกจากค่าความนิยม	4,928	2.8	6,526	3.6	6,842	2.9
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	1,472	0.8	1,604	0.9	3,382	1.4
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	6,714	3.8	7,129	3.9	6,530	2.7
<b>รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>	<b>117,170</b>	<b>66.1</b>	<b>117,721</b>	<b>64.2</b>	<b>172,003</b>	<b>71.9</b>
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>177,357</b>	<b>100.0</b>	<b>183,505</b>	<b>100.0</b>	<b>239,180</b>	<b>100.0</b>

## หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น

	ณ วันที่ 31 ธันวาคม					
	2561		2562		2563	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>						
เงินเบิกเกินบัญชีและเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	29,100	16.4	51,104	27.8	31,625	13.2
เจ้าหนี้การค้า	36,137	20.4	37,101	20.2	31,569	13.2
เจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น	15,474	8.7	29,947	16.3	16,483	6.9
หนี้สินตราสารอนุพันธ์	-	-	-	-	12	0.0
ส่วนของเงินกู้ยืมระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี <sup>(1)</sup>	5,190	2.9	428	0.2	2,763	1.2
ส่วนของหนี้สินตามสัญญาเช่าที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี (2562, 2561 : หนี้สินตามสัญญาเช่าการเงินที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี)	34	0.0	31	0.0	6,471	2.7
ภาษีเงินได้มีติดบุคคลค้างจ่าย	1,305	0.7	902	0.5	125	0.1
<b>รวมหนี้สินหมุนเวียน<sup>(1)</sup></b>	<b>87,241</b>	<b>49.2</b>	<b>119,513</b>	<b>65.1</b>	<b>89,049</b>	<b>37.2</b>
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>						
เงินกู้ยืมระยะยาว <sup>(1)</sup>	7,827	4.4	9,395	5.1	29,492	12.3
หนี้สินตามสัญญาเช่า (2562, 2561: หนี้สินตามสัญญาเช่าการเงิน)	58	0.0	197	0.1	51,566	21.6
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	2,971	1.7	3,215	1.8	2,669	1.1
ประมาณการหนี้สินไม่หมุนเวียนสำหรับผลประโยชน์พนักงาน	1,681	0.9	2,467	1.3	2,228	0.9
รายได้ค่าเช่ารอรับรู้	5,468	3.1	6,213	3.4	5,673	2.4
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	4,785	2.7	4,987	2.7	2,788	1.2
<b>รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน<sup>(1)</sup></b>	<b>22,790</b>	<b>12.8</b>	<b>26,473</b>	<b>14.4</b>	<b>94,416</b>	<b>39.5</b>
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>110,030</b>	<b>62.0</b>	<b>145,986</b>	<b>79.6</b>	<b>183,465</b>	<b>76.7</b>

	ณ วันที่ 31 ธันวาคม					
	2561		2562		2563	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
<b>ส่วนของผู้ถือหุ้น</b>						
ทุนเรือนหุ้น						
ทุนจดทะเบียน <sup>(2)</sup>	4,700	2.6	6,320	3.4	6,320	2.6
ทุนที่ออกและชำระแล้ว <sup>(2)</sup>	4,700	2.6	4,700	2.6	6,031	2.5
ส่วนเกินมูลค่าหุ้น						
ส่วนเกินมูลค่าหุ้นสามัญ	12,971	7.3	12,971	7.1	66,761	27.9
ส่วนเกินทุนหุ้นกู้ซื้อคืน	67	0.0	67	0.0	123	0.1
ผลต่างที่เกิดขึ้นจากการปรับโครงสร้างกิจการภายใต้การควบคุมเดียวกัน	(2,393)	(1.3)	(2,393)	(1.3)	(2,393)	(1.0)
<b>กำไรสะสม</b>						
ทุนสำรองตามกฎหมาย	211	0.1	632	0.3	632	0.3
ยังไม่ได้จัดสรร	38,573	21.7	12,549	6.8	10,145	4.2
ผลต่างจากการซื้อส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	-	-	-	-	(23,265)	(9.7)
องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น	1,227	0.7	(3,717)	(2.0)	(4,641)	(1.9)
<b>รวมส่วนของบริษัทใหญ่</b>	<b>55,357</b>	<b>31.2</b>	<b>24,810</b>	<b>13.5</b>	<b>53,394</b>	<b>22.3</b>
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	11,970	6.7	12,709	6.9	2,321	1.0
<b>รวมส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>67,327</b>	<b>38.0</b>	<b>37,519</b>	<b>20.4</b>	<b>55,715</b>	<b>23.3</b>
<b>รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>177,357</b>	<b>100.0</b>	<b>183,505</b>	<b>100.0</b>	<b>239,180</b>	<b>100.00</b>

<sup>(1)</sup> ในปี 2562 มีการจำแนกประเภทของเงินกู้ยืมระยะยาวจากส่วนที่หมุนเวียนไปเป็นส่วนที่ไม่หมุนเวียนใหม่

<sup>(2)</sup> ประกอบด้วยหุ้นจำนวน 470 ล้านหุ้น มูลค่า 10 บาทต่อหุ้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 หุ้นจำนวน 4,700 ล้านหุ้น มูลค่า 1 บาทต่อหุ้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และหุ้นจำนวน 6,031 ล้านหุ้น มูลค่า 1 บาทต่อหุ้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563



## งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ

ตารางด้านล่างแสดงข้อมูลสรุปเกี่ยวกับงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จตามช่วงระยะเวลาที่ระบุ

	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม					
	2561		2562		2563	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
<b>รายได้</b>						
รายได้จากการขาย	180,614	87.4	195,355	87.7	173,138	89.1
รายได้จากการให้บริการเช่า	6,415	3.1	6,979	3.1	5,598	2.9
รายได้จากการให้บริการ	1,413	0.7	1,674	0.8	1,212	0.6
รายได้จากการลงทุน	739	0.4	251	0.1	302	0.2
กำไรจากการจำหน่ายสินทรัพย์	1,915	0.9	-	-	-	-
กำไรจากการจำหน่ายธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกัน	496	0.2	-	-	-	-
เงินชดเชยจากประกันภัย	-	-	3,283	1.5	-	-
รายได้อื่น	15,028	7.3	15,194	6.8	14,062	7.2
<b>รวมรายได้</b>	<b>206,620</b>	<b>100.0</b>	<b>222,737</b>	<b>100.0</b>	<b>194,311</b>	<b>100.0</b>

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม

	2561		2562		2563	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
<b>ค่าใช้จ่าย</b>						
ต้นทุนขาย	129,937	62.9	142,672	64.1	133,033	68.5
ต้นทุนการให้เช่าและการให้บริการ	1,931	0.9	2,184	1.0	1,915	1.0
ค่าใช้จ่ายในการขาย	44,613	21.6	45,852	20.6	40,514	20.8
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	15,547	7.5	16,480	7.4	16,574	8.5
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b>192,028</b>	<b>92.9</b>	<b>207,188</b>	<b>93.0</b>	<b>192,036</b>	<b>98.8</b>
ต้นทุนทางการเงิน	1,186	0.6	1,085	0.5	2,950	1.5
ส่วนแบ่งกำไรของบริษัทร่วมและการร่วมค้าที่ใช้วิธีส่วนได้เสีย	287	0.1	391	0.2	132	0.1
<b>กำไร (ขาดทุน) ก่อนค่าใช้จ่าย (รายได้) ภาษีเงินได้ จากการดำเนินงานต่อเนื่อง</b>	<b>13,693</b>	<b>6.6</b>	<b>14,855</b>	<b>6.7</b>	<b>(543)</b>	<b>(0.3)</b>
ค่าใช้จ่าย (รายได้) ภาษีเงินได้	2,588	1.3	2,495	1.1	(884)	(0.5)
<b>กำไรสำหรับปีจากการดำเนินงานต่อเนื่อง</b>	<b>11,105</b>	<b>5.4</b>	<b>12,359</b>	<b>5.5</b>	<b>341</b>	<b>0.2</b>
ขาดทุนสำหรับปีจากการดำเนินงานที่ยกเลิก - สุทธิจากภาษี	1,073	0.5	-	-	-	-
<b>กำไรสำหรับปี</b>	<b>10,033</b>	<b>4.9</b>	<b>12,359</b>	<b>5.5</b>	<b>341</b>	<b>0.2</b>

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม

	2561		2562		2563	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
<b>กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น</b>						
รายการที่อาจถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง						
ผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนจากการแปลงค่างบการเงิน	1,205	0.6	(1,250)	(0.6)	(452)	(0.2)
ขาดทุนจากการป้องกันความเสี่ยงกระแสเงินสด	-	-	-	-	(11)	(0.0)
การเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมสุทธิของเงินลงทุนเพื่อขายส่วนที่โอนไปกำไรหรือขาดทุน	(237)	(0.1)	2	0.0	-	-
ภาษีเงินได้ของรายการที่อาจถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง	-	-	-	-	3	0.0
<b>รวมรายการที่อาจถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง</b>	<b>968</b>	<b>0.5</b>	<b>(1,248)</b>	<b>(0.6)</b>	<b>(461)</b>	<b>(0.2)</b>
รายการที่จะไม่ถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง						
ผลกำไร(ขาดทุน)จากเงินลงทุนในตราสารทุนที่กำหนดให้วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น	-	-	-	-	(86)	(0.0)
ผลกำไร (ขาดทุน) จากการวัดมูลค่าใหม่ของผลประโยชน์พนักงานที่กำหนดไว้	(106)	(0.1)	(384)	(0.2)	(14)	(0.0)
ภาษีเงินได้ของรายการที่จะไม่ถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง	21	0.0	78	0.0	21	0.0
<b>รวมรายการที่จะไม่ถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง</b>	<b>(85)</b>	<b>(0.0)</b>	<b>(307)</b>	<b>(0.1)</b>	<b>(79)</b>	<b>(0.0)</b>
<b>กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นสำหรับปี - สุทธิจากภาษีเงินได้</b>	<b>883</b>	<b>0.4</b>	<b>(1,555)</b>	<b>(0.7)</b>	<b>(540)</b>	<b>(0.3)</b>
<b>กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี</b>	<b>10,915</b>	<b>5.3</b>	<b>10,805</b>	<b>4.9</b>	<b>(199)</b>	<b>(0.1)</b>

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม

	2561		2562		2563	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
<b>การแบ่งปันกำไร</b>						
ส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	10,931	5.3	10,633	4.8	46	0.0
ส่วนที่เป็นของผู้ถือหุ้นเดิมก่อนการปรับโครงสร้างธุรกิจ	(2,307)	(1.1)	-	-	-	-
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	1,409	0.7	1,726	0.8	295	0.2
<b>กำไรสำหรับปี</b>	<b>10,033</b>	<b>4.9</b>	<b>12,359</b>	<b>5.5</b>	<b>341</b>	<b>0.2</b>
<b>การแบ่งปันกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวม</b>						
ส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	11,521	5.6	9,130	4.1	(393)	(0.2)
ส่วนที่เป็นของผู้ถือหุ้นเดิมก่อนการปรับโครงสร้างธุรกิจ	(1,981)	(1.0)	-	-	-	-
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	1,376	0.7	1,675	0.8	194	0.1
<b>กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี</b>	<b>10,915</b>	<b>5.3</b>	<b>10,805</b>	<b>4.9</b>	<b>(199)</b>	<b>(0.1)</b>
<b>กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน</b>						
กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐานจากการดำเนินงานต่อเนื่อง	4.09	-	2.26	-	0.01	-
ขาดทุนต่อหุ้นขั้นพื้นฐานจากการดำเนินงานที่ยกเลิก	(0.31)	-	-	-	-	-

## งบกระแสเงินสด

ตารางด้านล่างแสดงข้อมูลสรุปเกี่ยวกับงบกระแสเงินสดตามช่วงระยะเวลาที่ระบุ

	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม		
	2561	2562	2563
	ล้านบาท		
<b>งบกระแสเงินสด</b>			
กระแสเงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไปใน)			
กิจกรรมดำเนินงาน	17,017	18,386	11,961
กระแสเงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไปใน)			
กิจกรรมลงทุน	24,706	(13,588)	(8,779)
กระแสเงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไปใน)			
กิจกรรมจัดหาเงิน	(43,742)	(6,480)	2,905
<b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ ก่อนผลกระทบของอัตราแลกเปลี่ยน</b>	<b>(2,020)</b>	<b>(1,682)</b>	<b>6,087</b>
ผลกระทบของอัตราแลกเปลี่ยนที่มีต่อเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	(39)	(316)	186
การแปลงค่าหน่วยงานต่างประเทศ	2,061	1,006	(435)
ผลกระทบจากการเปลี่ยนรอบระยะเวลาบัญชีของบริษัทย่อย	308	-	-
<b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ</b>	<b>310</b>	<b>(992)</b>	<b>5,839</b>
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันที่ต้นงวด	10,755	11,065	10,073
<b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันที่ สิ้นงวด</b>	<b>11,065</b>	<b>10,073</b>	<b>15,912</b>

ข้อมูลเกี่ยวกับกระแสเงินสดรวมถึงกระแสเงินสดได้มาจาก (ใช้ไปใน) การดำเนินงานที่ยกเลิก ตารางด้านล่างแสดงกระแสเงินสดได้มาจาก (ใช้ไปใน) การดำเนินงานที่ยกเลิกตามช่วงระยะเวลาที่ระบุ

	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม		
	2561	2562	2563
	ล้านบาท		
<b>กระแสเงินสดได้มาจาก (ใช้ไปใน) การดำเนินงานที่ยกเลิก</b>			
กระแสเงินสดได้มาจาก (ใช้ไปใน)			
กิจกรรมดำเนินงาน	21,594	-	-
กระแสเงินสดได้มาจาก (ใช้ไปใน) กิจกรรมลงทุน	(18,125)	-	-
กระแสเงินสดได้มาจาก (ใช้ไปใน) กิจกรรมจัดหาเงิน	(3,224)	-	-
<b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ</b>	<b>245</b>	<b>-</b>	<b>-</b>



## ข้อมูลทางการเงินอื่น ๆ

ตารางด้านล่างแสดงข้อมูลรายการการกระทบยอดกำไรจากการดำเนินงานต่อเนื่องของบริษัท

	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม		
	2561	2562	2563
ล้านบาท ยกเว้นร้อยละ			
การคำนวณกำไรสุทธิหลังรายการปรับปรุงกำไร			
กำไรสำหรับงวดจากการดำเนินงานต่อเนื่อง	11,105	12,359	341
รายการปรับปรุงกำไรหลังหักภาษีเงินได้รวม	(2,457)	(3,343)	343
กำไรสุทธิหลังรายการปรับปรุงกำไร	8,648	9,016	684
อัตรากำไรสุทธิหลังรายการปรับปรุงกำไร (ร้อยละ) <sup>(1)</sup>	4.2	4.0	0.4

<sup>(1)</sup> อัตราร้อยละคำนวณจากรายได้รวมสุทธิจากรายได้จากการลงทุนและรวมรายการปรับปรุงรายได้ก่อนภาษีเงินได้

ตารางด้านล่างแสดงรายการต่าง ๆ ที่นำมาปรับปรุงกำไรสำหรับแต่ละช่วงระยะเวลาโดยแสดงเป็นยอดปรับปรุงหลังหักภาษีเงินได้

	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม		
	2561	2562	2563
ล้านบาท			
รายการปรับปรุงกำไรสุทธิจากภาษี			
กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยน	192	48	686
กำไร (ขาดทุน) จากการซื้อขายค่าและอื่น ๆ	(132)	234	138
กำไรจากการจำหน่ายสินทรัพย์	1,532	(73)	(37)
กำไรจากการจำหน่ายเงินลงทุนเพื่อขาย	469	-	-
กำไรจากการจำหน่ายธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกัน	397	-	-
กำไรจากการจำหน่ายเงินลงทุนชั่วคราว	-	151	-
เงินชดเชยจากประกันภัย	-	3,283	-
รายการปรับปรุงผลกระทบจาก TFRS #9, 16	-	-	(1,298)
แก้ไขโครงการเพื่อผลประโยชน์พนักงาน	-	(300)	-
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีของปีก่อนที่รับรู้ในปีปัจจุบัน	-	-	168
รวมรายการปรับปรุงกำไรสุทธิจากภาษี	2,457	3,343	(343)

### 4.3.3 อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ

ตารางด้านล่างแสดงข้อมูลสรุปเกี่ยวกับอัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญตามช่วงระยะเวลาที่ระบุ

	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม		
	2561	2562	2563
<b>อัตราส่วนสภาพคล่อง</b>			
อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (เท่า)	0.7	0.6	0.8
อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว (เท่า)	0.3	0.2	0.4
อัตราส่วนสภาพคล่องกระแสเงินสด (เท่า) <sup>(1)</sup>	0.0	0.2	0.1
อัตราส่วนหมุนเวียนของลูกหนี้การค้า (เท่า) <sup>(2)</sup>	37.0	42.8	38.0
ระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ย (วัน)	9.9	8.5	9.6
อัตราส่วนหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ (เท่า)	3.7	3.8	3.5
ระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ย (วัน)	99.4	95.0	105.4
อัตราส่วนหมุนเวียนของเจ้าหนี้การค้า (เท่า) <sup>(3)</sup>	3.6	4.0	3.9
ระยะเวลาชำระหนี้เฉลี่ย (วัน)	102.5	92.3	92.9
วงจรเงินสด (Cash Cycle) (วัน)	6.7	11.3	22.1
<b>อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร</b>			
อัตรากำไรขั้นต้น (ร้อยละ) <sup>(2)</sup>	30.0	29.0	25.0
อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (ร้อยละ)	7.7	7.6	1.3
อัตรากำไรอื่น (ร้อยละ)	8.8	8.4	7.4
อัตราส่วนเงินสดต่อการทำกำไร (ร้อยละ) <sup>(1)</sup>	(31.4)	118.2	525.7
อัตรากำไรสุทธิจากการดำเนินงานต่อเนื่อง (ร้อยละ) <sup>(4)</sup>	5.4	5.5	0.2
อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (ร้อยละ) <sup>(4)</sup>	16.6	23.6	0.7

	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม		
	2561	2562	2563
<b>อัตราส่วนประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์</b>			
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (ร้อยละ) <sup>(4)</sup>	5.1	6.8	0.2
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ถาวร (ร้อยละ) <sup>(4)</sup>	22.6	28.5	16.1
อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (เท่า)	0.9	1.2	0.9
<b>อัตราส่วนวิเคราะห์นโยบายทางการเงิน</b>			
อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า)	0.6	1.6	1.1
อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า)	0.5	1.4	0.9
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า)	1.6	3.9	3.3
อัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย (เท่า) <sup>(1)</sup>	21.2	23.8	6.4
อัตราส่วนความสามารถในการชำระภาระผูกพัน (EBITDA) (เท่า) <sup>(1)</sup>	0.7	0.5	0.6
อัตราจ่ายเงินปันผล (ร้อยละ)	66.4	303.2	n.d. <sup>(5)</sup>

(1) อัตราส่วนที่คำนวณจากงบกระแสเงินสดจะหักลบกระแสเงินสดจากการดำเนินงานที่ยกเลิก

(2) คำนวณโดย ขายสุทธิ = รายได้จากการขาย + รายได้จากการให้บริการเช่า + รายได้จากการให้บริการ

(3) คำนวณโดย ต้นทุนขาย = ต้นทุนขาย + ต้นทุนค่าให้เช่าและบริการ

(4) คำนวณโดย กำไรสำหรับงวด = กำไรสำหรับงวดจากการดำเนินงานต่อเนื่อง

(5) คณะกรรมการบริษัทมีมติให้นำเสนอผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัติการจ่ายเงินปันผลสำหรับผลการดำเนินงานประจำปี 2563 จำนวน 0.4 บาทต่อหุ้น ซึ่งเงินปันผลดังกล่าวต้องได้รับอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นในวันที่ 23 เมษายน 2564

## สูตรอัตราส่วนทางการเงิน

### อัตราส่วนสภาพคล่อง

- อัตราส่วนสภาพคล่อง = สินทรัพย์หมุนเวียนรวม / หนี้สินหมุนเวียนรวม
- อัตราส่วนสภาพคล่องหมุนเร็ว = (เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด + สินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียนอื่น + ลูกหนี้การค้า + ลูกหนี้หมุนเวียนอื่น) / หนี้สินหมุนเวียนรวม
- อัตราส่วนสภาพคล่องกระแสเงินสด = กระแสเงินสดจากการดำเนินงานต่อเนื่อง / หนี้สินหมุนเวียนเฉลี่ย
- อัตราส่วนหมุนเวียนลูกหนี้การค้า = รายได้จากการขาย + รายได้ค่าเช่าและบริการ / ลูกหนี้การค้าก่อนหนี้สงสัยจะสูญเฉลี่ย
- ระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ย = 365 / อัตราส่วนหมุนเวียนลูกหนี้การค้า
- อัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ = ต้นทุนขาย / สินค้าคงเหลือเฉลี่ย (เฉพาะสินค้าสำเร็จรูป)
- ระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ย = 365 / อัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ
- อัตราส่วนหมุนเวียนเจ้าหนี้การค้า = (ต้นทุนขาย + ต้นทุนค่าเช่าและบริการ) / เจ้าหนี้การค้าเฉลี่ย
- ระยะเวลาชำระหนี้เฉลี่ย = 365 / อัตราส่วนหมุนเวียนเจ้าหนี้การค้า
- วงจรเงินสด = ระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ย + ระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ย - ระยะเวลาชำระหนี้เฉลี่ย

### อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร

- อัตรากำไรขั้นต้น = กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้น / (รายได้จากการขาย ค่าเช่าและบริการ) x 100
- อัตรากำไรจากการดำเนินงาน = กำไรจากการดำเนินงาน / (รายได้จากการขาย + ค่าเช่าและบริการ) x 100
- อัตรากำไรอื่น = กำไรที่ไม่ได้จากการดำเนินงาน / รายได้รวม
- อัตราส่วนเงินสดต่อการทำกำไร = กระแสเงินสดจากการดำเนินงานต่อเนื่อง / กำไรจากการดำเนินงาน x 100
- อัตรากำไรสุทธิจากการดำเนินงานต่อเนื่อง = กำไร (ขาดทุน) สำหรับงวด (จากการดำเนินงานต่อเนื่อง) / รายได้รวม x 100
- อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น = กำไร (ขาดทุน) สำหรับงวด (จากการดำเนินงานต่อเนื่อง) / ส่วนของผู้ถือหุ้นเฉลี่ย x 100

### อัตราส่วนประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์

- อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ = กำไร (ขาดทุน) สำหรับงวด (จากการดำเนินงานต่อเนื่อง) / สินทรัพย์รวมเฉลี่ย x 100
- อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ถาวร = (กำไร (ขาดทุน) สำหรับงวด (จากการดำเนินงานต่อเนื่อง) + ค่าเสื่อมราคา) / สินทรัพย์ถาวรสุทธิ (เฉลี่ย) x 100
- อัตราหมุนของสินทรัพย์ = รายได้รวม / สินทรัพย์รวมเฉลี่ย

### อัตราส่วนวิเคราะห์นโยบายทางการเงิน

- อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น = หนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ย / ส่วนของผู้ถือหุ้น
- อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้น = (หนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ย - เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด) / ส่วนของผู้ถือหุ้น
- อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น = หนี้สินรวม / ส่วนของผู้ถือหุ้น
- อัตราส่วนความสามารถชำระดอกเบี้ย = EBITDA (จากการดำเนินงานต่อเนื่อง) / ดอกเบี้ยจ่าย
- อัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้ผูกพัน = EBITDA (จากการดำเนินงานต่อเนื่อง) / หนี้สินระยะสั้นที่มีภาระดอกเบี้ย + หนี้สินระยะยาวที่มีภาระดอกเบี้ยที่ครบกำหนดภายใน 1 ปี
- อัตราการจ่ายเงินปันผล = เงินปันผล / กำไรสุทธิจากการดำเนินงานต่อเนื่องสำหรับงวด



# 05

---

ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น

## 5.1 ข้อมูลทั่วไป

(ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)

ชื่อบริษัทที่ออกหลักทรัพย์ (ภาษาไทย)	: บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
ชื่อบริษัทที่ออกหลักทรัพย์ (ภาษาอังกฤษ)	: Central Retail Corporation Public Company Limited
ประเภทธุรกิจ	: ประกอบธุรกิจค้าปลีกที่มีรูปแบบและประเภทสินค้าที่หลากหลาย (Multi-Format Multi-Category Retailing Platform) โดยผ่านการถือหุ้นในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม (Holding Company)
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	: เลขที่ 22 ซอยสมคิด ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร
เลขทะเบียนบริษัท	: 0107562000386
ทุนจดทะเบียน	: 6,320,000,000 บาท (หกพันสามร้อยยี่สิบล้านบาทถ้วน)
ทุนชำระแล้ว	: 6,031,000,000 บาท (หกพันสามสิบล้านบาทถ้วน)
มูลค่าที่ตราไว้ต่อหุ้น	: 1 บาท (หนึ่งบาท)
เว็บไซต์	: <a href="http://www.centralretail.com">http://www.centralretail.com</a>
โทรศัพท์	: 02-650-3600 ต่อ 1654
นายทะเบียนหลักทรัพย์	: บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด 93 อาคารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ชั้น 14 ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร 10400 โทรศัพท์: 02-009-9000 โทรสาร: 02-009-9991 เว็บไซต์: <a href="http://www.set.or.th/tsd">www.set.or.th/tsd</a>
ผู้สอบบัญชี	: บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิไชย สอบบัญชี จำกัด 1 อาคาร เอ็มโพร ทาวเวอร์ ชั้น 48-51 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120 โทรศัพท์: 02-677-2000 โทรสาร: 02-677-2222 เว็บไซต์: <a href="http://home.kpmg/th/en/home.html">home.kpmg/th/en/home.html</a>



## 5.2 ข้อมูลสำคัญอื่น

### 5.2.1 ข้อมูลอื่นที่อาจมีผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้ลงทุนอย่างมีนัยสำคัญ

การดำเนินธุรกิจค้าปลีกของกลุ่มบริษัท อยู่ภายใต้บังคับของกฎหมายหลายฉบับในประเทศไทย ประเทศอิตาลี และประเทศเวียดนาม ซึ่งกฎหมายสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัท มีรายละเอียดที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

#### ก. ประเทศไทย

#### 1. กฎหมายเกี่ยวกับการผังเมืองควบคุมอาคาร และการจัดทำรายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม

##### 1.1 พระราชบัญญัติการผังเมือง

พระราชบัญญัติการผังเมือง พ.ศ. 2562 (รวมทั้งที่แก้ไขเพิ่มเติม) (“พ.ร.บ. การผังเมือง”) เป็นกฎหมายที่กำหนดเกี่ยวกับการวาง การจัดทำ และการดำเนินการด้านผังเมือง ทั้งในส่วนของการผังเมืองรวมและผังเมืองเฉพาะ ในบริเวณเมืองและบริเวณชนบทเพื่อสร้างและพัฒนาเมืองให้เป็นระเบียบเรียบร้อยและส่งเสริมเศรษฐกิจสังคมและสภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงการใช้ประโยชน์ของทรัพยากร ความปลอดภัยของประชาชน สวัสดิภาพของสังคม และดำรงรักษาศิลปกรรมสถาปัตยกรรม ทรัพยากรธรรมชาติ ภูมิประเทศเป็นต้น โดยมีคณะกรรมการผังเมืองเป็นผู้มี

อำนาจกำกับดูแลภายใต้ พ.ร.บ. การผังเมือง ยกตัวอย่างเช่น การวางผังเมืองกรุงเทพมหานคร อยู่ภายใต้ข้อกำหนดของกฎกระทรวงให้ใช้บังคับผังเมืองรวมกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2556 (“ผังเมืองรวมกรุงเทพ”) ซึ่งออกและใช้บังคับโดยอาศัยอำนาจตามพ.ร.บ. การผังเมือง ซึ่งกำหนดเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์ที่ดินภายในเขตผังเมืองรวมในท้องที่กรุงเทพมหานครให้ปฏิบัติตามแผนผังกำหนดการใช้ประโยชน์ที่ดินตามที่ได้จำแนกประเภท ทั้งในส่วนที่เป็นพื้นที่อยู่อาศัย พื้นที่พาณิชยกรรม พื้นที่เขตอุตสาหกรรม พื้นที่เขตคลังสินค้า และพื้นที่เขตอนุรักษ์ เป็นต้น โดยการทำแผนผังในการใช้ประโยชน์ที่ดินนั้นรวมถึงการประกอบการพาณิชย์กรรมในพื้นที่ การก่อสร้างสำนักงาน สถานที่เก็บสินค้า รวมถึงการติดตั้งป้ายโฆษณา

ทั้งนี้ กรมโยธาธิการและผังเมืองหรือเจ้าพนักงานท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องต้องทบทวนกฎกระทรวงอย่างน้อยทุก ๆ 5 ปี และอาจพิจารณาปรับปรุงกฎกระทรวงให้ใช้บังคับผังเมืองรวมดังกล่าวโดยการวางและจัดทำผังเมืองรวมขึ้นใหม่ให้เหมาะสมได้ ในกรณีที่เห็นว่าสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไปในสาระสำคัญทำให้ผังเมืองรวมนั้นไม่เหมาะสมที่จะรองรับการพัฒนาหรือดำรงรักษาเมืองต่อไป หรือผังเมืองรวมนั้นจำเป็นต้องแก้ไขเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาเมืองทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

ในการนี้ ผังเมืองรวมดังกล่าวมีผลบังคับใช้ตามการใช้ประโยชน์ของแต่ละพื้นที่ซึ่งเป็นไปตามสีที่กำหนด และพื้นที่แต่ละบริเวณมีข้อกำหนดห้ามใช้ประโยชน์ที่ดินเพื่อกิจการที่แตกต่างกันไป ยกตัวอย่างตามที่กำหนดในผังเมืองรวมกรุงเทพ ดังนี้

- (1) พื้นที่สีเหลือง ประเภท ย.1 เป็นที่ดินประเภทที่อยู่อาศัยหนาแน่นน้อยที่มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมสภาพแวดล้อมของการอยู่อาศัยบริเวณชานเมืองโดยที่ดินประเภทนี้ห้ามใช้เพื่อดำเนินการบางประเภท เช่น ห้ามประกอบการกิจการพาณิชยกรรมทุกประเภทเว้นแต่การพาณิชยกรรมที่มีพื้นที่ประกอบการไม่เกิน 100 ตารางเมตร ซึ่งไม่ใช่ห้องแถวหรือตึกแถว และห้ามประกอบการกิจการสถานที่เก็บสินค้า สถานีรับส่งสินค้า หรือการประกอบการรับส่งสินค้า
- (2) พื้นที่สีแดง ประเภท พ.1 เป็นที่ดินประเภทพาณิชยกรรมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ใช้ประโยชน์เป็นศูนย์พาณิชยกรรมของชุมชน เพื่อกระจายกิจกรรมการค้าและการบริการที่อำนวยความสะดวกต่อการดำรงชีวิตประจำวันของประชาชนที่อยู่อาศัยบริเวณชานเมือง โดยที่ดินประเภทนี้ห้ามใช้เพื่อดำเนินการกิจการบางประเภท เช่น ห้ามประกอบการกิจการพาณิชยกรรมที่มีพื้นที่ประกอบการเกิน

5,000 ตารางเมตร เว้นแต่ การประกอบการกิจการพาณิชยกรรมที่มีพื้นที่ประกอบการเกิน 5,000 ตารางเมตร แต่ไม่เกิน 10,000 ตารางเมตร ที่ตั้งอยู่ริมถนนสาธารณะที่มีขนาดเขตทางไม่น้อยกว่า 16 เมตร หรือตั้งอยู่ภายในระยะ 500 เมตร จากบริเวณโดยรอบสถานีรถไฟขบวนส่งมวลชน

- (3) พื้นที่สีม่วง ประเภท อ.1 เป็นที่ดินประเภทอุตสาหกรรมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเขตการบริหารและจัดการด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับการประกอบการกิจการประเภทอุตสาหกรรมการผลิตที่มีมลพิษน้อย โดยที่ดินประเภทนี้ห้ามใช้เพื่อดำเนินการกิจการบางประเภท เช่น ห้ามประกอบการกิจการพาณิชยกรรมที่มีพื้นที่ประกอบการเกิน 300 ตารางเมตร เว้นแต่ การประกอบการกิจการพาณิชยกรรมที่มีพื้นที่ประกอบการเกิน 300 ตารางเมตร แต่ไม่เกิน 500 ตารางเมตร ที่ตั้งอยู่ริมถนนสาธารณะที่มีขนาดเขตทางไม่น้อยกว่า 16 เมตร หรือมีพื้นที่ประกอบการเกิน 500 ตารางเมตร แต่ไม่เกิน 1,000 ตารางเมตร ที่ตั้งอยู่ริมถนนสาธารณะที่มีขนาดเขตทางไม่น้อยกว่า 30 เมตร
- (4) พื้นที่สีเบ็ดเตล็ดประเภท อ.3 เป็นที่ดินประเภทคลังสินค้าที่มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นคลังสินค้าเพื่อการขนส่งในระดับภูมิภาค

เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยที่ดินประเภทนี้ห้ามใช้เพื่อดำเนินกิจการบางประเภท เช่น ห้ามประกอบกิจการพาณิชย์กรรมที่มีพื้นที่ประกอบการเกิน 300 ตารางเมตร

- (5) พื้นที่สีขาวมีกรอบและเส้นทแยงสีเขียว ประเภท ก.1 เป็นที่ดินประเภทอนุรักษ์ชนบทและเกษตรกรรม ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสงวนรักษาสภาพทางธรรมชาติของพื้นที่ชนบทและเกษตรกรรม โดยที่ดินประเภทนี้ห้ามใช้เพื่อดำเนินกิจการบางประเภท เช่น ห้ามประกอบกิจการพาณิชย์กรรมที่มีพื้นที่ประกอบการเกิน 100 ตารางเมตร เว้นแต่การประกอบกิจการพาณิชย์กรรมที่มีพื้นที่ประกอบการเกิน 100 ตารางเมตร แต่ไม่เกิน 300 ตารางเมตร ที่ตั้งอยู่ริมถนนสาธารณะที่มีขนาดเขตทางไม่น้อยกว่า 16 เมตร และมีที่ว่างด้านหน้าอาคารไม่น้อยกว่า 6 เมตร และห้ามประกอบกิจการสถานที่เก็บสินค้า สถานีรับส่งสินค้าหรือการประกอบกิจการรับส่งสินค้า
- (6) พื้นที่สีน้ำตาลอ่อน ประเภท ศ.1 เป็นที่ดินประเภทอนุรักษ์เพื่อส่งเสริมเอกลักษณ์ศิลปวัฒนธรรมไทย โดยที่ดินประเภทนี้ห้ามใช้เพื่อดำเนินกิจการบางประเภท เช่น ห้ามประกอบกิจการพาณิชย์กรรมที่มีพื้นที่ประกอบการเกิน 1,000 ตารางเมตร และห้ามประกอบกิจการสถานที่เก็บสินค้า สถานีรับส่งสินค้าหรือการประกอบกิจการรับส่งสินค้า
- (7) พื้นที่สีน้ำเงิน ประเภท ส. เป็นที่ดินประเภทสถาบันราชการ การสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ โดยการใช้ประโยชน์ที่ดิน

ให้ใช้ได้เฉพาะการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์เพื่อเป็นสถาบันราชการ และการดำเนินการของรัฐที่เกี่ยวข้องกับการสาธารณูปโภค สาธารณูปการ หรือสาธารณประโยชน์ และเพื่อสถาบันราชการ การศาสนา การศึกษา การสาธารณูปโภค และสาธารณูปการ หรือสาธารณประโยชน์ เท่านั้น

พ.ร.บ. การผังเมืองฯ เป็นกฎหมายที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการพัฒนาด้านอสังหาริมทรัพย์ และการขยายธุรกิจหลายประการ ซึ่งรวมถึงการขยายสาขาในแต่ละธุรกิจของบริษัทซึ่งจะต้องเป็นไปตามผังเมืองที่ใช้บังคับในแต่ละพื้นที่

## 1.2 พระราชบัญญัติควบคุมอาคาร

พระราชบัญญัติควบคุมอาคารพ.ศ. 2522 (รวมทั้งที่แก้ไขเพิ่มเติม) (“พ.ร.บ. ควบคุมอาคารฯ”) มีวัตถุประสงค์เพื่อควบคุมการก่อสร้างอาคารให้มีความมั่นคงแข็งแรงและปลอดภัย โดยกำหนดข้อปฏิบัติสำหรับการก่อสร้างอาคารประเภทต่างๆ รวมไปถึงการใช้สอย การดัดแปลง และการรื้อถอนอาคาร ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การขออนุญาตก่อสร้างอาคารก่อนการก่อสร้างอาคาร ไปจนถึงการขอใบรับรองการก่อสร้างอาคารต่อเจ้าพนักงานที่เกี่ยวข้องภายหลังการก่อสร้างอาคารแล้วเสร็จ ซึ่งข้อปฏิบัติเหล่านี้แตกต่างไปตามแต่ละประเภทอาคาร ดังนั้น พ.ร.บ. ควบคุมอาคารฯ จึงมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทในแง่การก่อสร้าง การต่อเติม การดัดแปลงและการใช้อาคารประเภทต่างๆ ทำให้บริษัทฯ มีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามพ.ร.บ. ควบคุมอาคารฯ รวมถึงดำเนินการใด ๆ เพื่อให้ได้รับใบอนุญาตที่เกี่ยวข้องตามที่กฎหมายกำหนด

## 1.3 พระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ

พระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2535 (รวมทั้งที่แก้ไขเพิ่มเติม) (“พ.ร.บ. ส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมฯ”) มีวัตถุประสงค์เพื่อควบคุมและแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมโดยการส่งเสริมให้ประชาชนและองค์กรเอกชนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม โดยกำหนดให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ มีอำนาจออกกฎเกณฑ์กำหนดให้ผู้ประกอบกิจการซึ่งมีผลกระทบในเชิงลบต่อสิ่งแวดล้อมตามเงื่อนไขที่กำหนดในประกาศที่เกี่ยวข้องต้องจัดทำรายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม (“รายงาน EIA”) เพื่อขออนุมัติจากสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยประเภทและขนาดโครงการหรือกิจการที่ต้องจัดทำรายงาน EIA เป็นไปตามที่กำหนดในประกาศกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เรื่องกำหนดโครงการกิจการหรือการดำเนินการซึ่งต้องจัดทำรายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม และหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการจัดทำรายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม ฉบับลงวันที่ 19 พฤศจิกายน 2561 ประกาศราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 4 มกราคม 2562 และบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ประกาศราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป รวมทั้งประกาศกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่บางจังหวัดประกาศใช้ ซึ่งได้กำหนดแนวทางและขั้นตอนในการจัดทำรายงาน EIA

ในการขยายธุรกิจหรือขยายสาขาของบริษัทฯ บริษัทฯ จะต้องปฏิบัติตามพ.ร.บ. ส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมฯ ซึ่งกำหนดให้การก่อสร้างอาคารบางประเภท เช่น อาคารที่ใช้ในการประกอบธุรกิจค้าปลีกหรือค้าส่ง หรืออาคารที่ใช้เป็นสำนักงาน หรือที่ทำการของเอกชนที่มีความสูงตั้งแต่ 23 เมตรขึ้นไป หรือมีพื้นที่รวมกันทุกชั้นหรือชั้นหนึ่งชั้นใดในหลังเดียวกันตั้งแต่ 10,000 ตารางเมตรขึ้นไป เป็นกิจการที่ต้องจัดทำรายงาน EIA ตามประกาศกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ฉบับลงวันที่ 19 พฤศจิกายน 2561 ประกาศราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 4 มกราคม 2562 โดยจะต้องได้รับอนุมัติจากสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมก่อนจึงจะสามารถดำเนินการขออนุญาตก่อสร้างอาคารดังกล่าวตามพ.ร.บ. ควบคุมอาคารฯ ได้

## 2. กฎหมายเกี่ยวกับการคุ้มครองผู้บริโภคและความรับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นจากสินค้าที่ไม่ปลอดภัย

### 2.1 พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภค

พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภค พ.ศ. 2522 (รวมทั้งที่แก้ไขเพิ่มเติม) (“พ.ร.บ. คุ้มครองผู้บริโภคฯ”) มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดสิทธิของผู้บริโภคและหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติตามของผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการ เพื่อรักษาความเป็นธรรมให้แก่ผู้บริโภคซึ่งภายใต้พ.ร.บ. คุ้มครองผู้บริโภคฯ ได้กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อรักษาสิทธิของผู้บริโภค เช่น

- (1) การกำหนดช่องทางเพิ่มเติมสำหรับผู้บริโภคในการร้องเรียนปัญหาต่อคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภคในกรณีที่มีกฎหมายอื่นกำหนดในเรื่องการร้องเรียนใด ๆ ไว้เฉพาะและปรากฏว่าเจ้าหน้าที่ผู้มีอำนาจตามกฎหมายดังกล่าวยังมิได้ดำเนินการภายใน 90 วันนับจากวันที่ได้รับหนังสือแจ้งตามกฎหมายนั้น ๆ หรือในกรณีที่มีความจำเป็นเร่งด่วนอันมีอาจปล่อยให้เป็นข้าออกไปได้ เป็นต้น
- (2) การคุ้มครองผู้บริโภคในด้านโฆษณา โดยการโฆษณาจะต้องไม่ใช่ข้อความที่ไม่เป็นธรรมต่อผู้บริโภค เช่น ข้อความที่เกินความจริง และข้อความที่ทำให้เกิดการเข้าใจผิดในสาระสำคัญของสินค้าหรือบริการ เป็นต้น
- (3) การคุ้มครองผู้บริโภคในด้านฉลาก โดยกำหนดลักษณะของฉลากของสินค้าที่ควบคุมฉลากจะต้องใช้ข้อความที่ตรงต่อความจริง และไม่มีข้อความที่อาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดในสาระสำคัญเกี่ยวกับสินค้า รวมถึงระบุชื่อของผู้ผลิตหรือผู้นำเข้า สถานที่ผลิตหรือสถานที่ประกอบธุรกิจ นำเข้า ข้อความที่แสดงประเภทสินค้า รวมถึงราคา ปริมาณ วิธีใช้ ข้อแนะนำและข้อความจำเป็นอื่น ๆ

## 2.2 พระราชบัญญัติความรับผิดต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นจากสินค้าที่ไม่ปลอดภัย

พระราชบัญญัติความรับผิดต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นจากสินค้าที่ไม่ปลอดภัย พ.ศ. 2551 (“พ.ร.บ. ความรับผิดต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นจากสินค้าที่ไม่ปลอดภัย”) มีวัตถุประสงค์เพื่อเยียวยาผู้ที่ได้รับความเสียหายจากสินค้าที่ไม่

ปลอดภัย โดยกำหนดให้คำว่า “ผู้ประกอบการ” หมายถึง ผู้ผลิต ผู้ว่าจ้างให้ผลิต ผู้นำเข้า ผู้ขายสินค้าที่ไม่สามารถระบุตัวผู้ผลิต ผู้ว่าจ้างให้ผลิต หรือผู้นำเข้าได้ และผู้ซึ่งใช้ชื่อ ชื่อทางการค้า เครื่องหมายการค้า เครื่องหมายข้อความหรือแสดงด้วยวิธีใด ๆ อันมีลักษณะทำให้เกิดความเข้าใจได้ว่าเป็นผู้ผลิต ผู้ว่าจ้างให้ผลิตหรือผู้นำเข้า โดยผู้ประกอบการมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบภายใต้พ.ร.บ. ความรับผิดต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นจากสินค้าที่ไม่ปลอดภัย โดยผู้เสียหายสามารถฟ้องผู้ประกอบการภายใต้พ.ร.บ. ความรับผิดต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นจากสินค้าที่ไม่ปลอดภัย ได้โดยไม่ต้องพิสูจน์ว่าความเสียหายเกิดจากการกระทำของผู้ประกอบการรายใด เพียงแค่พิสูจน์ว่าตนได้รับความเสียหายจากสินค้าที่ไม่ปลอดภัยเท่านั้น ซึ่งการได้รับความเสียหายจากสินค้าที่ไม่ปลอดภัย หมายถึง การได้รับความเสียหายจากความบกพร่องในการผลิตหรือการออกแบบสินค้านั้น ๆ หรือการได้รับความเสียหายจากการที่ผู้ประกอบการไม่กำหนดวิธีใช้ วิธีเก็บรักษา คำเตือน หรือข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า หรือกำหนดไว้ไม่ถูกต้อง ไม่ชัดเจน โดยต้องคำนึงถึงสภาพสินค้า ลักษณะการใช้งาน และการเก็บรักษาตามปกติของสินค้าดังกล่าวด้วย

ทั้งนี้ผู้ประกอบการไม่ต้องรับผิดชอบความเสียหายดังกล่าว หากพิสูจน์ได้ว่าสินค้านั้นไม่ได้เป็นสินค้าไม่ปลอดภัยหรือกรณีที่ผู้เสียหายรู้อยู่แล้วว่าสินค้านั้นเป็นสินค้าที่ไม่ปลอดภัย หรือความเสียหายนั้นเกิดจากการใช้หรือเก็บรักษาสินค้าไม่ถูกต้องตามวิธีใช้ วิธีเก็บรักษา คำเตือน หรือข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าที่ผู้ประกอบการได้กำหนดไว้อย่างถูกต้องตามสมควรแล้ว

อย่างไรก็ตาม พ.ร.บ. ความรับผิดต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นจากสินค้าที่ไม่ปลอดภัยกำหนดนิยามของผู้ประกอบการไว้อย่างกว้าง และให้สิทธิผู้บริโภคไม่จำเป็นต้องพิสูจน์ว่าความเสียหายเกิดจากผู้ประกอบการรายใดโดยเป็นหน้าที่ของผู้ประกอบการแต่ละรายเองที่มีหน้าที่พิสูจน์ว่าตนไม่ต้องรับผิดชอบ

## 3. กฎหมายเกี่ยวกับการแข่งขันทางการค้า

พระราชบัญญัติการแข่งขันทางการค้า พ.ศ. 2560 (“พ.ร.บ. การแข่งขันทางการค้า”) เป็นกฎหมายที่กำกับดูแลและป้องกันเกี่ยวกับการผูกขาดทางการค้าของผู้ประกอบการธุรกิจ รวมถึงการลดหรือการจำกัดการแข่งขันในการประกอบธุรกิจ โดยกำหนดให้คำว่า “ผู้ประกอบการธุรกิจ” หมายถึง ผู้จำหน่าย ผู้ผลิตเพื่อจำหน่าย ผู้ส่งหรือนำเข้ามาในราชอาณาจักรเพื่อจำหน่าย ผู้ซื้อเพื่อจำหน่ายต่อซึ่งสินค้า หรือผู้ให้บริการในธุรกิจ โดยพ.ร.บ. การแข่งขันทางการค้า กำหนดมาตรการเกี่ยวกับการควบคุมการกำหนดราคาซื้อขายสินค้าหรือบริการ เจือ้นไขทางการค้าอื่น ๆ ตลอดจนการเข้าซื้อทรัพย์สินหรือกิจการทั้งหมดหรือบางส่วนของธุรกิจอื่น เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการการแข่งขันทางการค้าได้ออกประกาศต่าง ๆ ภายใต้พ.ร.บ. การแข่งขันทางการค้า เพื่อเป็นหลักเกณฑ์ในการบังคับใช้กฎหมายดังกล่าว ซึ่งรวมถึงประกาศแนวทางการพิจารณาการปฏิบัติทางการค้าที่ไม่เป็นธรรมระหว่างผู้ประกอบการค้าส่งค้าปลีกกับผู้ผลิตหรือผู้จำหน่าย (“ประกาศแนวทางการพิจารณาการปฏิบัติทางการค้าที่ไม่เป็นธรรม”) โดยมีผล

ใช้บังคับเมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม 2562 ซึ่งกำหนดพฤติกรรมต่าง ๆ ที่อาจเข้าข่ายเป็นการกระทำที่ส่งผลให้เกิดความเสียหายแก่ผู้ผลิตหรือผู้จำหน่ายอย่างไม่เป็นธรรม ซึ่งรวมถึง

- (1) กำหนดราคารับซื้อหรือลดราคารับซื้อสินค้าจากผู้ผลิตหรือผู้จำหน่ายต่ำกว่าราคาซื้อปกติ หรือบังคับให้ผู้ผลิตหรือผู้จำหน่ายลดราคาสินค้าที่ส่งมอบและรับมอบแล้วโดยไม่มีเหตุผล
- (2) การเรียกรับผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่ไม่เป็นธรรม โดยการบังคับให้ผู้ผลิตหรือผู้จำหน่ายจ่ายผลประโยชน์ซึ่งบุคคลดังกล่าวไม่จำเป็นต้องจ่ายหรือจ่ายสูงเกินกว่าที่กำหนดอย่างไม่มีเหตุผลเมื่อคำนึงถึงผลประโยชน์ที่บุคคลดังกล่าวจะได้รับตอบแทน เช่น ค่าธรรมเนียมแรกเข้า ค่าธรรมเนียมการวางสินค้าพิเศษ ค่าธรรมเนียมส่วนเพิ่มหรือการขอส่วนลดในวาระพิเศษ ค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการขายส่วนลดเมื่อซื้อสินค้าได้ตามเป้า (Rebate) ส่วนลดลดหย่อนสินค้าสูญหายหลังการรับมอบสินค้า เป็นต้น
- (3) การคืนสินค้าที่ไม่เป็นธรรมโดยไม่มีเหตุผลอันมิใช่ความผิดหรือเหตุบกพร่องของผู้ผลิตหรือผู้จำหน่ายหรือมิได้มีข้อตกลงกันไว้ล่วงหน้า หรือมิได้เป็นความยินยอมของบุคคลดังกล่าว เช่น การเปลี่ยนสัญญาจากสัญญาซื้อขายเป็นสัญญาฝากขาย เป็นต้น

- (4) การใช้สัญญาฝากขายที่ไม่เป็นธรรม โดยบังคับให้ผู้ผลิตหรือผู้จำหน่ายยอมรับสัญญาการฝากขายสินค้า ซึ่งกำหนดเงื่อนไขที่ไม่เป็นธรรม อันทำให้บุคคลดังกล่าวเสียเปรียบอย่างมากจากพฤติกรรมการค้าปกติทั่วไปในการฝากขายสินค้า หรือบังคับให้ผู้ผลิตหรือผู้จำหน่ายเฉพาะรายทำสัญญาฝากขายสินค้าแทนการทำสัญญาซื้อขายตามปกติ เพื่อผู้ประกอบการธุรกิจค้าส่งค้าปลีกได้รับผลตอบแทนจากสัญญาฝากขายสินค้าเหมือนกับสัญญาซื้อขาย
- (5) การบังคับให้ซื้อหรือให้จ่ายค่าบริการอย่างไม่เป็นธรรม โดยบังคับให้ผู้ผลิตหรือผู้จำหน่ายต้องซื้อสินค้าหรือต้องจ่ายค่าบริการตามที่กำหนด เพื่อประโยชน์ของผู้ประกอบการธุรกิจค้าส่งค้าปลีก อันเป็นการเพิ่มภาระค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนแก่บุคคลดังกล่าวโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร เช่น การบังคับให้ซื้อสินค้าของผู้ประกอบการธุรกิจค้าส่งค้าปลีกบางส่วนหรือทั้งหมดอย่างไม่เป็นธรรม การบังคับให้จ่ายค่าโฆษณาเพื่อส่งเสริมการขายสินค้าที่ผู้ประกอบการธุรกิจค้าส่งค้าปลีกได้รับประโยชน์เป็นส่วนใหญ่อ้างอิงไม่มีเหตุผล เป็นต้น
- (6) การมอบหมายให้พนักงานของผู้ผลิตหรือผู้จำหน่ายปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นธรรม โดยบุคคลดังกล่าวมิได้ยินยอม หรือมิได้เป็นข้อตกลงกันไว้ล่วงหน้า เช่น บังคับให้ผู้ผลิตหรือผู้จำหน่ายจ่ายค่าจ้างให้กับพนักงานของผู้ประกอบการธุรกิจค้าส่งค้าปลีก หรือบังคับให้ส่งพนักงานไปประจำสถานที่จำหน่ายของผู้ประกอบการธุรกิจค้าส่งค้าปลีก เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือการดำเนินการซึ่งเป็นงานปกติของผู้ประกอบการธุรกิจค้าส่งค้าปลีก โดยมีเจตนาเพื่อลดค่าใช้จ่ายของผู้ประกอบการธุรกิจค้าส่งค้าปลีก เว้นแต่เป็นกรณีที่กำหนดไว้ตามประกาศแนวทางการพิจารณาการปฏิบัติทางการค้าที่ไม่เป็นธรรม
- (7) การปฏิเสธการรับสินค้าที่สั่งซื้อหรือผลิตพิเศษเป็นการเฉพาะของผู้ผลิต (Private Brand) หรือเป็นตราเฉพาะของผู้ประกอบการธุรกิจค้าส่งค้าปลีก (House Brand) อย่างไม่เป็นธรรม โดยหลังจากการนำเข้าที่ผู้ประกอบการธุรกิจค้าส่งค้าปลีกได้สั่งผู้ผลิตหรือผู้จำหน่ายผลิตสินค้าที่มีคุณลักษณะเฉพาะเกี่ยวกับมาตรฐานรูปแบบและประเภทตามที่กำหนด และเมื่อบุคคลดังกล่าวนำส่งสินค้าที่สั่งผลิตนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจค้าส่งค้าปลีกปฏิเสธการรับสินค้าทั้งหมดหรือบางส่วนโดยไม่มีเหตุผลหรือไม่ใช้ความผิดของผู้ผลิตหรือผู้จำหน่าย หรือมิได้มีการแจ้งล่วงหน้าถึงกรณีผู้ผลิตหรือผู้จำหน่ายให้ความยินยอมในการปฏิเสธการรับสินค้าดังกล่าว และผู้ประกอบการธุรกิจค้าส่งค้าปลีกต้องรับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นตามปกติจากการปฏิเสธการรับสินค้า
- (8) การปฏิบัติทางการค้าที่ไม่เป็นธรรมอื่น ๆ โดยผู้ประกอบการธุรกิจค้าส่งค้าปลีกปฏิบัติทางการค้าอย่างไม่เป็นธรรมในลักษณะที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย เช่น การประวิงเวลาการจ่ายค่าสินค้า การปริมาณการสั่งซื้อสินค้าการหยุดการประกอบการธุรกิจ

ด้วย เนื่องจากกรณีและผู้ผลิตหรือผู้จำหน่ายปฏิเสธเงื่อนไขข้อตกลงที่ผู้ประกอบการธุรกิจค้าส่งค้าปลีกกำหนด หรือการถอดสินค้าออกจากชั้นวางสินค้า (Delisting) อย่างไม่มีเหตุผลอันสมควร หรือไม่เป็นไปตามข้อตกลงที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เป็นต้น

มาตรการเหล่านี้เป็นการกำหนดข้อจำกัดในส่วนสำคัญของการดำเนินธุรกิจและส่งผลต่อการขยายธุรกิจได้ เพื่อส่งเสริมให้การประกอบการธุรกิจเป็นไปอย่างเสรีและป้องกันมิให้เกิดการกระทำอันไม่เป็นธรรมในการประกอบการธุรกิจ

เนื่องจากลักษณะธุรกิจของกลุ่มบริษัท ที่ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีก ถือเป็นผู้ประกอบการธุรกิจตามนิยามใน พ.ร.บ. การแข่งขันทางการค้า ซึ่งทำให้การดำเนินธุรกิจและการขยายธุรกิจของกลุ่มบริษัท จะต้องคำนึงถึงการปฏิบัติตาม พ.ร.บ. การแข่งขันทางการค้า ดังกล่าวด้วย (โปรดพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อปัจจัยความเสี่ยง เกี่ยวกับ พ.ร.บ. การแข่งขันทางการค้า ทั้งนี้ บริษัทฯ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลและการดำเนินคดีเพื่อป้องกันการผูกขาดทางการค้า ตามกฎหมายว่าด้วยการแข่งขันทางการค้า”)

#### 4. กฎหมายเกี่ยวกับการขายตรงและตลาดแบบตรง

พระราชบัญญัติขายตรงและตลาดแบบตรง พ.ศ. 2545 (รวมถึงที่แก้ไขเพิ่มเติม) (“**พ.ร.บ. ขายตรงและตลาดแบบตรง**”) มีวัตถุประสงค์เพื่อกำกับดูแลผู้ประกอบการขายตรงและตลาดแบบตรงเพื่อเพิ่มความคุ้มครองให้กับผู้บริโภค ซึ่งตามพ.ร.บ. ขายตรงและตลาด

แบบตรงนั้น คำว่า “ตลาดแบบตรง” หมายความว่า การตลาดสินค้าหรือบริการในลักษณะของการสื่อสารข้อมูลเพื่อเสนอขายสินค้าหรือบริการโดยตรงต่อผู้บริโภคซึ่งอยู่ห่างไกลโดยระยะทางและมุ่งหวังให้ผู้บริโภคแต่ละรายตอบกลับเพื่อซื้อสินค้าหรือบริการจากผู้ประกอบการธุรกิจตลาดแบบตรงนั้น ตามนิยามดังกล่าวหมายความว่า รวมถึงการเสนอขายสินค้าให้กับผู้บริโภคผ่านสื่อโดยตรง เช่น อินเทอร์เน็ต หรือโทรศัพท์ เป็นต้น ทำให้การขายสินค้าผ่านเว็บไซต์หรืออินเทอร์เน็ตของกลุ่มบริษัท ถือเป็นประกอบการธุรกิจตลาดแบบตรง ซึ่งกลุ่มบริษัท มีหน้าที่ต้องจดทะเบียนการประกอบการธุรกิจตลาดแบบตรงต่อสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภคตามหลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนดโดยในการจดทะเบียนผู้ประกอบการธุรกิจตลาดแบบตรง ผู้ขอจดทะเบียนจะต้องยื่นเอกสารต่างๆ เพื่อขอจดทะเบียนต่อสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค โดยสำนักงานคุ้มครองผู้บริโภคจะทำการพิจารณาคุณสมบัติของผู้ยื่นคำขอตามที่กฎหมายกำหนด เช่น ผู้ประกอบการธุรกิจตลาดแบบตรงจะต้องไม่ขายสินค้าที่ไม่สามารถขายได้ในธุรกิจตลาดแบบตรง เช่น สินค้าประเภทยา เครื่องมือแพทย์ สุรา บุหรี่ เป็นต้น และต้องไม่เคยถูกเพิกถอนทะเบียนการประกอบการธุรกิจขายตรงหรือตลาดแบบตรงในระยะเวลา 5 ปีก่อนวันยื่นคำขอจดทะเบียน เป็นต้น โดยผู้ประกอบการขายตรงต้องดำเนินการ และปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง เช่น ต้องไม่บังคับ หรือชักจูง ภายใต้อิทธิพลอย่างไม่สมเหตุสมผล สัญญาที่สร้างขึ้นต้องมีรายละเอียดอย่างน้อยตามที่กฎหมายกำหนด และผู้ประกอบการต้องส่งรายงานเกี่ยวกับการประกอบการธุรกิจต่อนายทะเบียน เป็นต้น



## 5. กฎหมายเกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้ายและการแพร่ขยายอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูง

พระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้ายและการแพร่ขยายอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูง พ.ศ. 2559 (รวมทั้งที่แก้ไขเพิ่มเติม) มีวัตถุประสงค์เพื่อป้องกันการนำเงินหรือทรัพย์สินอื่นที่ได้มาจากการกระทำความผิดหรือได้มาโดยไม่ชอบด้วยกฎหมายมาเปลี่ยนสภาพให้เป็นเงินหรือทรัพย์สินที่ได้มาอย่างถูกต้อง เพื่อให้เงิน/ทรัพย์สินที่ฟอกนั้นถูกนำไปใช้กระทำความผิดอาญาต่อไปได้อีก หรือถูกนำไปใช้เพื่อสนับสนุน หรือ ใช้ในการก่อการร้าย ซึ่งกฎหมายดังกล่าวได้เข้ามามีบทบาทและบังคับใช้กับสถาบันการเงินซึ่งรวมถึงนิติบุคคลที่ดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับการเงินตามที่กฎหมายกำหนดได้แก่ ผู้ประกอบธุรกิจระบบการชำระเงินภายใต้การกำกับตามกฎหมายว่าด้วยระบบการชำระเงิน ผู้ประกอบธุรกิจบริการการชำระเงินภายใต้การกำกับตามกฎหมายว่าด้วยระบบการชำระเงินนอกจากนั้นยังรวมถึงผู้ประกอบอาชีพที่เกี่ยวข้องตามที่กำหนด เช่น ผู้ประกอบอาชีพเกี่ยวกับบัตรเครดิตอิเล็กทรอนิกส์ที่มีใช้สถาบันการเงินตามประกาศกระทรวงการคลังเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจบัตรเครดิต หรือตามกฎหมายว่าด้วยการควบคุมดูแลธุรกิจสถาบันการเงิน

หรือผู้ประกอบอาชีพเกี่ยวกับการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ตามกฎหมายว่าด้วยการควบคุมดูแลธุรกิจบริการการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์เป็นต้น ซึ่งเมื่อพิจารณาจากลักษณะการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัท ซึ่งถือเป็นผู้ประกอบธุรกิจบริการการชำระเงินภายใต้การกำกับตามกฎหมายว่าด้วยระบบการชำระเงิน ภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย จึงทำให้กลุ่มบริษัท ถือเป็นสถาบันการเงินที่มีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องตามพระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้ายและการแพร่ขยายอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูง พ.ศ. 2559 (รวมทั้งที่แก้ไขเพิ่มเติม) นี้ โดยอยู่ภายใต้การกำกับ ตรวจสอบ ของสำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน ซึ่งเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดแนวทางปฏิบัติ กำกับ ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติตามกฎหมายของบริษัท ในฐานะเป็นผู้มีหน้าที่รายงานการทำความธุรกรรมตามหลักเกณฑ์วิธีการและแนวปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนด เช่น กำหนดให้สถาบันการเงินต้องรายงานการทำความธุรกรรมที่ใช้เงินสดตั้งแต่ 100,000 บาทขึ้นไปต่อสำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน และต้องจัดให้ลูกค้าแสดงตนทุกครั้งก่อนการทำความธุรกรรม เว้นแต่ลูกค้าได้แสดงตนไว้ก่อนแล้ว หรือจัดให้ลูกค้าที่ทำความธุรกรรมเป็นครั้งคราวแสดงตนทุกครั้งก่อนการทำความธุรกรรม ในกรณีที่เป็น (1) การให้บริการรับชำระเงินแทนในแต่ละครั้งมีมูลค่าตั้งแต่ 50,000 บาทขึ้นไป (2) การให้

บริการเงินอิเล็กทรอนิกส์หรือการให้บริการโอนเงินด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ในแต่ละครั้งมีมูลค่าตั้งแต่ 50,000 บาทขึ้นไป รวมทั้งกำหนดให้บริษัท ต้องนำข้อมูลลูกค้ามาตรวจสอบกับบัญชีรายชื่อที่มีความเสี่ยงสูงรายชื่อบุคคลซึ่งศาลแพ่งได้มีคำสั่งให้เป็นบุคคลที่ถูกกำหนด (Thailand list), รายชื่อของคณะบุคคลซึ่งมีมติหรือประกาศภายใต้มติของคณะมนตรีความมั่นคงแห่งสหประชาชาติ กำหนดให้เป็นบุคคลที่มีการกระทำความผิดเป็นการก่อการร้าย (UN Sanction list) ตามที่กฎหมายกำหนดเป็นต้น

## 6. กฎหมายเกี่ยวกับการสาธารณสุข

พระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535 (รวมทั้งที่แก้ไขเพิ่มเติม) (“พ.ร.บ. การสาธารณสุข”) มีวัตถุประสงค์เพื่อดูแลสุขอนามัยของประชาชน โดยมีคณะกรรมการสาธารณสุขเป็นผู้ควบคุมดูแลตามพ.ร.บ. การสาธารณสุข นี้ พ.ร.บ. การสาธารณสุข กำหนดควบคุมดูแลในเรื่องสำคัญที่เกี่ยวข้องกับสุขอนามัยของประชาชน อาทิ เช่น การจัดตั้งตลาด ตลาดจวนสถานที่จำหน่ายอาหารและสถานที่ที่เสิร์ฟอาหาร การจัดการสิ่งปฏิกูลและมูลฝอย สุขลักษณะของอาคาร การก่อเหตุรำคาญแก่ผู้อยู่อาศัยในบริเวณใกล้เคียง การประกอบกิจการที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ เป็นต้น ซึ่งการควบคุมดูแลในแต่ละเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสุขอนามัยของประชาชนมีความแตกต่างกันไป เช่น

- (1) การจัดตั้งสถานที่จำหน่ายอาหารและสถานที่ที่เสิร์ฟอาหารในกรณีที่เป็นการจัดตั้งสถานที่จำหน่ายอาหารหรือสถานที่ที่เสิร์ฟ

อาหารภายในอาคารหรือพื้นที่ใดซึ่งมีพื้นที่เกินกว่า 200 ตารางเมตร ต้องได้รับใบอนุญาตจากเจ้าพนักงานท้องถิ่นก่อนการจัดตั้ง และหากพื้นที่ดังกล่าวไม่เกิน 200 ตารางเมตร ต้องแจ้งต่อเจ้าพนักงานท้องถิ่นเพื่อขอรับหนังสือรับรองการแจ้งก่อนการจัดตั้ง

- (2) การประกอบกิจการที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ โดยกิจการที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพมีรายละเอียดตามที่กำหนดในประกาศกระทรวงสาธารณสุขประกอบกับข้อบัญญัติท้องถิ่นนั้น ๆ เช่น การผลิตขนมปังหรือขนมอบอื่น ๆ การผลิตหรือซ่อมเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งหากผู้ใดดำเนินกิจการที่ต้องได้รับใบอนุญาตจากเจ้าพนักงานท้องถิ่นก่อนการดำเนินกิจการดังกล่าว

การประกอบธุรกิจของกลุ่มบริษัท จำพวกการจัดตั้งสถานที่จำหน่ายอาหารและสถานที่เสิร์ฟอาหาร และการประกอบกิจการที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพมีความเกี่ยวข้องกับการสุขอนามัยของประชาชนที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของพ.ร.บ. การสาธารณสุข นอกจากนี้การประกอบธุรกิจของกลุ่มบริษัท จะต้องตระหนักถึงการไม่ก่อเหตุรำคาญอันก่อให้เกิดความเดือดร้อนแก่ผู้อยู่อาศัยในบริเวณใกล้เคียงด้วย เช่น การงดกระทำการใดที่อาจทำให้เกิดเสียง กลิ่น หรือฝุ่น จนเป็นเหตุทำให้เกิดเสียง กลิ่น หรือฝุ่น จนเป็นเหตุทำให้เกิดอันตรายต่อสุขภาพซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของพ.ร.บ. การสาธารณสุข เป็นต้น



## 7. กฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (“**พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล**”) มีวัตถุประสงค์เพื่อคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลจากการเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคล โดยคำว่า “ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคล” ตามพ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลฯ หมายถึง บุคคลหรือนิติบุคคลซึ่งมีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจเกี่ยวกับการเก็บรวบรวม การใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล เนื่องจากปัจจุบัน ด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยี รวมถึงระบบสื่อสาร ทำให้การเก็บรวบรวม การใช้ และการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลหรือการแสวงหาประโยชน์จากข้อมูลส่วนบุคคลสามารถทำได้โดยง่าย และก่อให้เกิดความเดือดร้อนรำคาญหรือความเสียหายต่อเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลได้ โดยพ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลฯ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ซึ่งทำหน้าที่กำกับดูแลและดำเนินการใด ๆ เพื่อให้ความคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ตั้งแต่การเก็บรวบรวม การใช้ และการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล รวมถึงการกำหนดมาตรการต่าง ๆ เช่น

- (1) การเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนบุคคลจะเก็บได้เท่าที่จำเป็นและต้องเป็นไปภายใต้วัตถุประสงค์อันชอบด้วยกฎหมายของผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคล โดยก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนบุคคลผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลจะต้องแจ้งเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลก่อนหรือในขณะที่เก็บรวบรวมให้ทราบถึงวัตถุประสงค์

ของการเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนบุคคลที่จะมีการเก็บรวบรวม ประเภทของบุคคลหรือหน่วยงานที่ข้อมูลส่วนบุคคลนั้นอาจจะถูกเปิดเผย เป็นต้น

- (2) การเก็บรวบรวม การใช้ หรือการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลจะสามารถทำได้ต่อเมื่อได้รับความยินยอมจากเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล เว้นแต่จะได้รับการยกเว้นตามกฎหมายและต้องใช้ข้อมูลส่วนบุคคลเพื่อวัตถุประสงค์ตามที่ได้แจ้งเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลไว้ก่อนหรือในขณะที่เก็บรวบรวมข้อมูลส่วนบุคคล
- (3) การให้สิทธิเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลในการขอเข้าถึงและขอรับสำเนาข้อมูลส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับตนซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคล หรือขอให้เปิดเผยถึงการได้มาซึ่งข้อมูลส่วนบุคคลดังกล่าวที่ตนไม่ได้ให้ความยินยอม

ในการประกอบธุรกิจค้าปลีกของกลุ่มบริษัท อาจทำให้กลุ่มบริษัท ได้มาซึ่งข้อมูลของลูกค้าซึ่งมีลักษณะเป็นข้อมูลส่วนบุคคล ดังนั้นกลุ่มบริษัท จึงถือเป็นผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลตามพ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลฯ ทำให้การเก็บรวบรวม การใช้ และการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลที่กลุ่มบริษัท ได้มาจะต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดใน พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลฯ นี้

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากพ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลฯ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม 2562 ดังนั้น ข้อมูลส่วนบุคคล

ที่กลุ่มบริษัท ได้เก็บรวบรวมไว้ก่อน พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลฯ มีผลบังคับใช้ กลุ่มบริษัท สามารถเก็บรวบรวมและใช้ข้อมูลส่วนบุคคลนั้นต่อไปได้ตามวัตถุประสงค์เดิมที่เคยได้รับความยินยอมจากเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล แต่ต้องกำหนดวิธีการยกเลิกความยินยอมและประชาสัมพันธ์ให้เจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลที่ไม่ประสงค์ให้ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลเก็บรวบรวมและใช้ข้อมูลส่วนบุคคลดังกล่าวสามารถแจ้งยกเลิกความยินยอมได้โดยง่าย

## 8. ร่างกฎหมายที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

-ไม่มี-

### ข. ประเทศอิตาลี

#### 1. กฎหมายเกี่ยวกับธุรกิจค้าปลีก

การประกอบธุรกิจค้าปลีกในประเทศอิตาลี อยู่ภายใต้บังคับกฎหมายที่สำคัญ ได้แก่ Legislative Decree เลขที่ 114/1998 (“**Decree 114/1998**”) และกฎหมายภูมิภาคอื่นที่ใช้บังคับ โดย Decree 114/1998 กำหนดประเภทของสถานประกอบการไว้ 3 ประเภท ซึ่งแต่ละประเภทมี “บริเวณที่เป็นจุดขาย หรือ Sale Surface Area” แตกต่างกัน (ได้แก่ บริเวณที่ใช้เป็นพื้นที่ทำกิจกรรมด้านการขาย การจัดวางชั้น และกิจกรรมอื่นที่มีลักษณะเดียวกัน ในขณะที่พื้นที่จัดเก็บสินค้า ห้องที่ใช้สำหรับกระบวนการผลิต สำนักงาน จุดบริการ ฯลฯ เหล่านี้ไม่นับรวมคำนวณ) ซึ่งแต่ละประเภทนี้

มีกระบวนการในการเปิดแตกต่างกัน ซึ่งรวมถึงประเภทของสถานประกอบการทั้งสามดังนี้ (ก) หน่วยค้าปลีกขนาดเล็ก มีขนาดพื้นที่ในการขายไม่เกิน 150 ตารางเมตร (ข) หน่วยค้าปลีกขนาดกลาง มีขนาดพื้นที่ในการขายตั้งแต่ 151 ตารางเมตร ถึง 1,500 ตารางเมตร (ค) หน่วยค้าปลีกขนาดใหญ่ มีขนาดพื้นที่ในการขายเกินกว่าขนาดพื้นที่สูงสุดสำหรับหน่วยค้าปลีกขนาดกลาง ในเขตเทศบาลที่มีประชากรผู้อยู่อาศัยเกินกว่า 10,000 คน จะเพิ่มขนาดพื้นที่สูงสุดตามที่ได้กำหนดไว้ข้างต้นให้สอดคล้องกัน คือมีขนาดพื้นที่ในการขายสูงสุดตั้งแต่ 250 ตารางเมตร และ 2,500 ตารางเมตร

หน่วยค้าปลีกขนาดเล็กสามารถเปิดให้บริการโดยยื่นเอกสารที่เรียกว่า “SCIA” (หนังสือรับรองการเริ่มดำเนินการตามมาตรา 19 แห่ง Law 241/1990) ซึ่งใช้สำหรับกิจกรรมต่าง ๆ ของภาคเอกชนที่ไม่ต้องดำเนินการให้เจ้าหน้าที่ภาครัฐเข้าประเมิน เพียงแต่ต้องได้รับการตรวจสอบเกี่ยวกับเงื่อนไขและหลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนดไว้ (ได้แก่ ประมวลกฎหมายว่าด้วยอาคารในเขตเทศบาลและหลักเกณฑ์การแบ่งเขตพื้นที่) หากเจ้าหน้าที่เทศบาลตรวจพบว่ามีข้อบกพร่องหรือคุณสมบัติขัดต่อตามที่กฎหมายกำหนด เจ้าหน้าที่อาจกำหนดมาตรการห้ามมิให้ประกอบธุรกิจค้าปลีกได้ภายใน 60 วัน นับแต่วันที่ได้ยื่น SCIA ทั้งนี้ เว้นแต่ผู้ยื่นคำขอได้ดำเนินการต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดข้างต้นภายในระยะเวลา 30 วันนับแต่วันที่เจ้าหน้าที่เทศบาลกำหนด

สำหรับหน่วยค้าปลีกขนาดกลางและขนาดใหญ่ จะต้องมีใบอนุญาตทางการค้า หากคำขอใบอนุญาตเป็นไปตามบทบัญญัติที่กำหนดไว้ในแผนงานด้านการค้าปลีกของเจ้าหน้าที่เทศบาล ตลอดจนเป็นไปตามหลักเกณฑ์ทั่วไปของภูมิภาคนั้น เจ้าหน้าที่เทศบาลมีหน้าที่ต้องออกใบอนุญาตให้แก่ผู้ประกอบการ โดยหน่วยค้าปลีกขนาดกลางสามารถเปิดให้บริการย้ายสถานที่ประกอบการไปยังที่ใหม่หรือขยายขนาด (ไม่เกินขอบเขตที่กำหนดไว้สำหรับหน่วยค้าปลีกขนาดกลาง) โดยใช้ใบอนุญาตทางการค้าที่เจ้าหน้าที่เทศบาลออกให้ภายในเขตพื้นที่นั้น ๆ การยื่นคำขอใบอนุญาตสำหรับหน่วยค้าปลีกขนาดกลางนั้น หากเจ้าหน้าที่เทศบาลมีได้ปฏิเสธคำขอภายในระยะเวลาที่กำหนดในหลักเกณฑ์ของหน่วยงานเทศบาล (ทั้งนี้ ไม่เกิน 90 วัน นับแต่วันที่ได้รับคำขอ) ให้ถือว่าได้รับอนุญาต (เรียกกระบวนการยื่นคำขอลักษณะนี้ว่า “Silent Consent” หรือการให้ความยินยอมโดยปริยาย)

นอกจากนี้ การเปิดให้บริการหน่วยค้าปลีกขนาดใหญ่ และการขยายขนาดหน่วยค้าปลีกขนาดใหญ่นั้นอยู่ภายใต้บังคับหลักเกณฑ์ในระดับภูมิภาคโดยต้องปฏิบัติตามแผนการจัดระเบียบเขตพื้นที่ในเชิงพาณิชย์ โดยจะต้องพัฒนาร้านค้าขนาดใหญตามหลักเกณฑ์ด้านสิ่งแวดล้อมและการวางผังเมือง ทั้งนี้จะสามารถเปิดให้บริการหน่วยค้าปลีกขนาดใหญ่ ย้ายสถานที่ประกอบการไปยังที่ใหม่ หรือขยายขนาดได้ต่อเมื่อได้รับอนุญาตจากหน่วยงานเทศบาลซึ่งอยู่ในเขตพื้นที่นั้น ๆ ก่อน ภายใน 60 วันนับแต่วันที่ได้รับคำขอ ให้หน่วยงานเทศบาลเรียกประชุมคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยสมาชิก 3 คน ซึ่งเป็นตัวแทนของส่วน

ภูมิภาค จังหวัด และเขตเทศบาล การให้ใบอนุญาตนั้นจะต้องได้รับความเห็นชอบจากตัวแทนของภูมิภาค โดยหน่วยงานในระดับภูมิภาคมีหน้าที่ออกหลักเกณฑ์ที่มีความชัดเจนเกี่ยวกับกระบวนการให้ใบอนุญาตสำหรับหน่วยค้าปลีกขนาดใหญ่ ทั้งนี้ Decree 114/1998 ได้กำหนดหลักเกณฑ์สำหรับหน่วยค้าปลีกขนาดใหญ่ โดยกำหนดให้หน่วยงานระดับภูมิภาคเป็นผู้ออกหลักเกณฑ์ทั่วไปเกี่ยวกับการพิจารณาคำขอใบอนุญาตว่าเมื่อพ้นเวลาใดไปแล้วจึงจะถือว่าได้รับการอนุญาตตามคำขอ หากไม่มีการปฏิเสธคำขออย่างชัดเจน (อย่างไรก็ตาม ระยะเวลาดังกล่าวต้องไม่เกิน 120 วัน นับแต่วันที่มีการเรียกประชุมคณะกรรมการดังกล่าว)

นอกจากนี้ ผู้ประกอบการค้าปลีกผลิตภัณฑ์ที่มีใช้อาหารนั้นมีหน้าที่ปฏิบัติตามข้อกำหนดเกี่ยวกับ “ข้อเสียที่ดี” ตามที่กำหนดในมาตรา 71 แห่ง Legislative Decree เลขที่ 59/2010 (คือการต้องไม่เป็นผู้ต้องโทษในคดีอาญาในหลาย ๆ ประเภท) ส่วนผู้ประกอบการด้านอาหารนั้นยังต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดในทางวิชาชีพเฉพาะด้านด้วย

ท้ายที่สุด ร่างกฎหมายที่อยู่ระหว่างการพิจารณาของรัฐสภาอิตาลีอาจกำหนดให้ร้านค้าและห้างสรรพสินค้าต้องปิดร้านในวันอาทิตย์และระหว่างวันหยุดประจำชาติ ซึ่งในขณะนี้ยังมีความไม่แน่นอนว่ารัฐสภาจะอนุมัติร่างกฎหมายดังกล่าวหรือไม่ หรือว่าจะมีข้อยกเว้นใดบ้างภายใต้กฎหมายดังกล่าว รวมทั้งยังมีความไม่แน่นอนว่าหน่วยงานท้องถิ่นจะบังคับใช้กฎหมายดังกล่าวอย่างไร

## 2. กฎหมายเกี่ยวกับกิจการให้บริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม

ในประเทศอิตาลี การให้บริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม รวมถึงเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ให้แก่สาธารณชน หรือในพื้นที่ที่เปิดให้สาธารณชนเข้าใช้บริการนั้นอยู่ภายใต้บังคับกฎหมาย เลขที่ 287/1991 ซึ่งกำหนดขึ้นภายใต้ Legislative Decree เลขที่ 59/2010 และที่กำหนดภายใต้กฎหมายและระเบียบข้อบังคับของส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น (เช่น เขตเทศบาล) การให้บริการด้านอาหารและเครื่องดื่มหมายถึงการจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มให้แก่ลูกค้าเพื่อบริโภคภายในพื้นที่ประกอบธุรกิจ (เช่น บาร์ หรือร้านอาหาร) หรือในพื้นที่ที่เปิดให้สาธารณชนเข้าใช้บริการ และพื้นที่ดังกล่าวมีการจัดเตรียมไว้เพื่อให้มีการให้บริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม (มาตรา 1 แห่งกฎหมายเลขที่ 287/1991)

โดยทั่วไป การเปิดและการโอนขายธุรกิจเกี่ยวกับการจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มนั้นจะต้องยื่นหนังสือรับรองเกี่ยวกับการเริ่มทำกิจกรรม (หมายถึง *segnalazione certificate di inizio attività* หรือ SCIA) ซึ่งใช้เพื่อเริ่มประกอบการได้ทันที แต่ไม่ตัดสิทธิเจ้าหน้าที่ในการตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร และข้อกำหนดต่าง ๆ ที่บังคับกับการประกอบกิจการภายใน 60 วันภายหลังจากที่ได้ยื่นหนังสือรับรอง (มาตรา 54 วรศ 1 แห่ง Legislative Decree เลขที่ 59/2010)

สำหรับหน่วยธุรกิจที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่ได้รับความคุ้มครอง (เช่น เขตเมืองเก่า พื้นที่ที่มีความสำคัญทางประวัติศาสตร์ และพื้นที่ที่มี

ความสำคัญในทางศิลปะ) การเปิดและการโอนขายธุรกิจในการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มนั้นอยู่ภายใต้บังคับของหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการขออนุญาตอย่างเป็นทางการและข้อจำกัดบางประการ เช่น จำนวนสูงสุดของกิจการใหม่ที่สามารถเปิดให้บริการได้ (มาตรา 54 วรศ 3 แห่ง Legislative Decree เลขที่ 59/2010)

การเริ่มดำเนินการหน่วยธุรกิจนั้นต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการวางผังเมือง กฎหมายควบคุมอาคาร สุขอนามัยและความปลอดภัยในที่ทำงาน (มาตรา 54 วรศ 6 แห่ง Legislative Decree เลขที่ 59/2010) ตลอดจนมาตรฐานทางเทคนิคที่หน่วยงานในท้องถิ่นอาจกำหนดขึ้น สำหรับเงื่อนไขในการประกอบธุรกิจการให้บริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม นั้น มาตรา 71 แห่ง Legislative Decree เลขที่ 59/2010 กำหนดว่านอกจากผู้ประกอบการจะต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านการมีชื่อเสียงที่ดี (ซึ่งได้กล่าวไว้ข้างต้นสำหรับธุรกิจค้าปลีก) แล้ว ยังต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดทางด้านวิชาชีพบางประการด้วย เช่น ผู้ประกอบการมีหน้าที่เข้าอบรมเกี่ยวกับความรู้ในการประกอบธุรกิจ การจัดเตรียมและการจัดการอาหารและเครื่องดื่ม อีกทั้งยังต้องมีคุณวุฒิปริญญาตรีหรือระดับอุดมศึกษาในสาขาการค้าและการเตรียมอาหาร และเคยประกอบกิจการในด้านการให้บริการอาหาร/ การให้บริการอาหารและเครื่องดื่มมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี แม้ว่าจะไม่ต่อเนื่องกัน ในช่วงระยะเวลา 5 ปี ก็ตาม ก่อนที่จะมีการขออนุญาตประกอบกิจการ (มาตรา 71 วรศ 6 แห่ง Legislative Decree เลขที่ 59/2010)

### 3. กฎหมายเกี่ยวกับการค้าปลีกอัญมณี

สำหรับข้อกำหนดสำหรับการค้าปลีกอัญมณีนั้น มาตรา 127 แห่งกฎหมาย Consolidate Act of Public Security ของประเทศอิตาลี (กำหนดโดย Royal Decree เลขที่ 773 ฉบับวันที่ 18 มิถุนายน 2474 หรือ “ICAPS”) กำหนดให้ผู้ผลิต ผู้ค้าและนายหน้าอัญมณีและวัตถุมีค่าต้องได้รับใบอนุญาตจากอธิบดีกรมตำรวจในเขตพื้นที่ที่มีอำนาจ (ซึ่งเป็นเจ้าพนักงานที่ท้องถิ่นผู้มีอำนาจ) ใบอนุญาตนี้ให้ใช้บังคับกับร้านค้าและร้านค้าปลีกทุกประเภทที่เป็นร้านของบริษัเดียวกัน ไม่ว่าจุดขายเหล่านั้นจะตั้งอยู่ในที่ใด (มาตรา 127.4 แห่ง ICAPS) และเป็นบทบังคับสำหรับผู้ค้า ผู้ผลิต และผู้ประกอบการต่างชาติที่จำหน่ายโลหะมีค่าในประเทศอิตาลี

ตัวแทน ผู้แทน และผู้ขายของผู้ประกอบการต่างชาติมีหน้าที่ขอรับใบอนุญาตตามที่ได้กล่าวข้างต้น โดยจะต้องพิสูจน์สถานะของตนตามใบรับรองที่หน่วยงานของประเทศที่เป็นที่ตั้งของสำนักงานจดทะเบียนของบริษัทเป็นผู้ออก ซึ่งใบรับรองดังกล่าวจะต้องได้รับการรับรองจากสถานกงสุลอิตาลี (มาตรา 127.5 และ 5.6 แห่ง ICAPS) มาตรา 243 ของหลักเกณฑ์ที่ออกมาเพื่อการปฏิบัติตาม ICAPS ซึ่งกำหนดโดย Royal Decree เลขที่ 635 ฉบับวันที่ 6 พฤษภาคม 2483 กำหนดให้การขอรับใบอนุญาตจากอธิบดีกรมตำรวจเป็นหน้าที่ของผู้ผลิต ผู้ค้า และนายหน้าวัตถุมีค่า แม้ว่าบุคคลเหล่านี้จะประกอบกิจการเป็นครั้งคราว การออกใบอนุญาตนั้นอยู่ภายใต้บังคับข้อกำหนดบางประการในด้านศีลธรรมจรรยา ทั้งนี้

ตามที่กำหนดในมาตรา 11 แห่ง ICAPS (เช่น ต้องไม่เป็นผู้ต้องโทษในคดีอาญาเกี่ยวกับการก่อความรุนแรงต่อบุคคลอื่น ลักทรัพย์ ปล้นทรัพย์ การริบเอาทรัพย์ การลักพาตัว หรืออาชญากรรมที่กระทำต่อรัฐหรือความสงบเรียบร้อยของประชาชน เป็นต้น)

### 4. กฎหมายเกี่ยวกับผู้ดำเนินการร้านเสริมสวย

การดำเนินการในกิจกรรมที่เกี่ยวกับร้านทำผมและร้านเสริมสวยตามกฎหมายลำดับที่ 241/90 และการแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายอยู่ภายใต้ “รายงานการเริ่มต้นกิจกรรมที่ได้รับการรับรอง (SCIA)” เพื่อนำเสนอที่ Single Productive Activities Desk (SUAP) ที่มีเขตอำนาจในพื้นที่นั้น

การดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวกับช่างทำผมและการเสริมสวยไม่ว่าจะในสถานที่สาธารณะหรือส่วนตัว และไม่ว่าจะเสียค่าธรรมเนียมหรือไม่ จะอยู่ภายใต้ subjective และ objective requirements ตามที่กฎหมายกำหนด

#### 4.1 subjective requirements (ข้อกำหนดแบบอัตนัย) หมายถึง

- a) ข้อกำหนดทางศีลธรรมภายใต้ article 71 ของพระราชกฤษฎีกาลำดับที่ 59/2010 และการแก้ไขเพิ่มเติมในภายหลัง และโดยพระราชกฤษฎีกาลำดับที่ 159/2011 (ประมวลกฎหมายเกี่ยวกับการปราบปรามยาเสพติด)

- b) ข้อกำหนดทางวิชาชีพที่บัญญัติโดยกฎหมายที่เกี่ยวข้องตามชนิดของกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง

#### 4.2 objective requirement (ข้อกำหนดแบบปรนัย) หมายถึง

- a) กรรมสิทธิ์ในที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง (สัญญาเกี่ยวกับกรรมสิทธิ์, สิทธิเก็บกินในทรัพย์สิน, การเช่า และการกู้ยืม) ซึ่งได้จดทะเบียนตามกำหนด
- b) การปฏิบัติตามกฎระเบียบในเรื่องที่ดินและสิ่งปลูกสร้างตามกฎหมายเรื่องสุขอนามัย สิ่งปลูกสร้าง การวางผังเมือง

ช่างทำเล็บ ช่างสัก และช่างเจาะ จะสามารถดำเนินการสำหรับการตรวจสอบบริการด้านสุขภาพที่มีเขตอำนาจในข้อกำหนดเกี่ยวกับที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง อุปกรณ์ และผลิตภัณฑ์และอื่น ๆ กฎเกณฑ์เกี่ยวกับสุขภาพและความปลอดภัยของลูกค้า และกฎเกณฑ์เกี่ยวกับการป้องกันในเชื้อโรคด้านความปลอดภัยตามหนังสือเวียน 05.02.1998 ลำดับที่ 2.9/156 “แนวนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขสำหรับการดำเนินการในขั้นตอนการสักและการเจาะ” พร้อมกับการอธิบายของจดหมายเวียน 16.07.1998 เมื่อมีการติดต่อสื่อสารที่สำนักงานเทศบาลท้องถิ่นสำหรับกิจกรรมอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อจุดประสงค์ทางสุขอนามัยและสุขภาพเท่านั้น

ผู้ดำเนินกิจการทางธุรกิจในการกิจดังกล่าวข้างต้นจะต้องมีคุณสมบัติทางวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง หากมีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกำหนด

### 5. กฎหมายเกี่ยวกับการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

EU Regulation เลขที่ 679 ฉบับลงวันที่ 27 เมษายน 2559 ของรัฐสภายุโรป และคณะกรรมการการคุ้มครองบุคคลธรรมดาในเรื่องการประมวลผลการจัดทำข้อมูลส่วนบุคคลและการเคลื่อนไหวโดยเสรีของข้อมูลส่วนบุคคล (เรียกว่า “หลักเกณฑ์ทั่วไปว่าด้วยการคุ้มครองข้อมูล” หรือ “GDPR”) และกฎหมายประเทศอิตาลีเลขที่ 163 ฉบับวันที่ 6 พฤศจิกายน 2560 ซึ่งได้ผ่านการอนุมัติภายใต้ Legislative Decree เลขที่ 101 ฉบับวันที่ 10 สิงหาคม 2561 (“Decree 101”) นั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อนำ GDPR ไปใช้ปฏิบัติในกรอบการทำงานด้านกฎหมายของประเทศอิตาลีในเรื่องเกี่ยวกับการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลซึ่งใช้บังคับกับบริษัทและองค์กรต่าง ๆ ในสหภาพยุโรป เช่น ข้อมูลใด ๆ ที่สามารถใช้หรือถูกใช้ในการระบุตัวตนของบุคคลธรรมดา โดย Decree 101 มีผลใช้บังคับเมื่อวันที่ 19 กันยายน 2561 และมีผลเป็นการยกเลิกกฎหมายอิตาลี เลขที่ 196 ฉบับลงวันที่ 30 มิถุนายน 2546 (“ประมวลกฎหมายคุ้มครองข้อมูล”) และกำหนดบทบัญญัติต่างๆในประมวลกฎหมายคุ้มครองข้อมูลขึ้นใหม่เพื่อให้มีความสอดคล้องกับ GDPR

ทั้งนี้ GDPR มีบทบัญญัติที่มีความเกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจหลักของบริษัทในหลายด้าน ยกตัวอย่างเช่น การส่งมอบหนังสือแจ้งเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลฉบับใหม่ให้แก่เจ้าของข้อมูล การระบุหลักการทางกฎหมาย

ในการประมวลผล การจัดทำข้อมูลส่วนบุคคล การบันทึกและการเก็บรักษาบันทึกการดำเนินการใด ๆ เกี่ยวกับข้อมูล การประเมินผลกระทบเกี่ยวกับการคุ้มครองข้อมูล การแต่งตั้งเจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูล เป็นต้น การละเมิดข้อกำหนดและหน้าที่ตาม GDPR อาจทำให้บริษัทได้รับโทษทางปกครองในจำนวน ไม่เกิน 20,000,000 ยูโร หรือไม่เกินร้อยละ 4 ของยอดรวมรายได้ทั่วโลกของปีบัญชีก่อนหน้า ทั้งนี้ แล้วแต่อย่างใดจะสูงกว่า ในการนี้ นอกจากจะได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมประมวลกฎหมายคุ้มครองข้อมูลตาม Decree 101 เพื่อให้บทบัญญัติต่าง ๆ มีความเพียงพอและเป็นไปตาม GDPR แล้ว ยังมีการกำหนดบทลงโทษทางอาญา (เช่น โทษจำคุกไม่เกิน 6 ปี) ในกรณีที่มีการฝ่าฝืนบทบัญญัติ (เช่น การเผยแพร่ข้อมูลจำเพาะบางประเภท การทำการตลาดโดยไม่มีอำนาจโดยชอบตามกฎหมาย เป็นต้น)

## 6. กฎหมายเกี่ยวกับการคุ้มครองผู้บริโภค

การจำหน่ายสินค้าให้แก่ลูกค้ารายย่อยนั้นอยู่ภายใต้บังคับกฎหมายของประเทศอิตาลีว่าด้วยการคุ้มครองผู้บริโภคซึ่งเป็นกฎหมายที่กำหนดตาม Legislative Decree เลขที่ 206/2005 (“ประมวลกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองผู้บริโภค”) ประมวลกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองผู้บริโภคกำหนดหลักเกณฑ์เพื่อคุ้มครองลูกค้ารายย่อยในกระบวนการขายทุกขั้นตอน รวมถึงการทำการตลาด การเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และราคา ความปลอดภัยและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การเปิดเผยข้อมูลตามสัญญา

ความเป็นธรรมและกระบวนการพิจารณาสำหรับการดำเนินคดีแบบกลุ่ม

นอกจากนี้ ประมวลกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองผู้บริโภคยังห้ามมิให้มีการกระทำการค้าที่ไม่เป็นธรรม ทั้งนี้ จะถือว่าการปฏิบัติในทางการค้าไม่เป็นธรรมต่อเมื่อการกระทำขัดแย้งกับหลักเกณฑ์ว่าด้วยการใช้ความระมัดระวังของผู้ประกอบวิชาชีพ และเป็นการกระทำที่บิดเบือนในสาระสำคัญ หรือเป็นไปได้ที่จะบิดเบือนพฤติกรรมในทางเศรษฐกิจในส่วนที่เป็นสาระสำคัญของผู้บริโภคโดยทั่วไปหรือเป็นสมาชิกทั่วไปของกลุ่มผู้บริโภคที่เป็นเป้าหมายของการปฏิบัติในทางการค้าดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แนวปฏิบัติในทางการค้าที่ถือว่าไม่เป็นธรรมนั้นรวมถึงกรณี (1) ทำให้เกิดความเข้าใจผิด (2) เป็นแนวปฏิบัติทางการค้าที่ใช้ความรุนแรง แนวปฏิบัติที่ถือว่าก่อให้เกิดความเข้าใจผิด ได้แก่ แนวปฏิบัติที่ใช้ข้อมูลอันเป็นเท็จ และมีข้อมูลหลอกลวง หรืออาจจะหลอกลวงผู้บริโภคโดยทั่วไป แม้ว่าข้อมูลดังกล่าวจะมีความถูกต้องในเนื้อหาสาระก็ตาม และในทุกกรณี ข้อมูลดังกล่าวทำให้ผู้บริโภคนั้นตัดสินใจเข้าทำรายการซึ่งหากผู้บริโภคดังกล่าวได้พิจารณาในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ ความมีอยู่ หรือสภาพของผลิตภัณฑ์ ตลอดจนราคาและวิธีการที่ใช้ในการคำนวณราคา หรือความมีอยู่ของข้อได้เปรียบทางราคาแล้ว ผู้บริโภคอาจไม่ตัดสินใจเช่นนั้น ส่วนแนวปฏิบัติในทางการค้าที่ถือว่ามีความก้าวร้าว ได้แก่ กรณีที่เมื่อพิจารณาข้อเท็จจริง ตลอดจนคุณลักษณะ และสภาพการณ์แวดล้อมแล้ว เป็นแนวปฏิบัติในทางการค้าที่ใช้การล่อลวง บิดเบือน บังคับไม่ว่าด้วยกำลังทางกาย หรือใช้อิทธิพลที่ไม่ชอบธรรม ส่งผลกระทบอย่างมี

นัยสำคัญทำให้ผู้บริโภคขาดเสรีภาพในการเลือก หรือปฏิบัติอย่างใด ๆ เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์นั้น และทำให้หรืออาจทำให้ผู้บริโภคนั้นต้องตัดสินใจเข้าทำรายการซึ่งผู้บริโภคอาจไม่ได้ตัดสินใจไป เช่น บันหากไม่มีแนวทางปฏิบัติทางการค้าที่มีความก้าวร้าวดังกล่าว

นอกจากนี้ ประมวลกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองผู้บริโภคยังกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับข้อสัญญาที่ไม่เป็นธรรมระหว่างผู้ประกอบการวิชาชีพและผู้บริโภค โดยจะถือว่าข้อสัญญานั้นไม่เป็นธรรมหากเป็นข้อตกลงที่ไม่สุจริต และส่งผลให้เกิดความไม่เท่าเทียมอย่างมากระหว่างสิทธิและหน้าที่ตามสัญญาอันก่อให้เกิดผลเสียแก่ผู้บริโภค เจอเนอไรต์ ๆ ที่ไม่เป็นธรรมนั้นจะถือว่าเป็นโมฆะ ส่วนเงื่อนไขในสัญญาจะยังมีผลใช้บังคับต่อไป

ตามประมวลกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองผู้บริโภค ผู้ขายมีหน้าที่ส่งมอบสินค้าให้แก่ผู้บริโภคโดยไม่ล่าช้า และอย่างน้อยต้องส่งมอบภายในระยะเวลาไม่เกิน 30 วันนับแต่วันที่ลงนามในสัญญา การส่งมอบทำได้ด้วยการโอนการครอบครอง หรืออำนาจในการควบคุมสินค้าให้แก่ผู้บริโภค

หากผู้ขายเป็นผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ด้วย ผู้ขายจะอยู่ภายใต้บังคับแห่งบทบัญญัติว่าด้วยความรับผิดชอบของผู้ผลิตสำหรับความเสียหายใด ๆ อันเกิดจากความชำรุดบกพร่องของผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้ จะถือว่าผลิตภัณฑ์มีความชำรุดบกพร่องหากผลิตภัณฑ์ดังกล่าวไม่สามารถใช้งานได้โดยปลอดภัยดังเช่นบุคคลทั่วไปจะพึงคาดหมายได้ตามควร ทั้งนี้ ให้พิจารณาสภาพการณ์ต่าง ๆ ประกอบด้วย เช่น (1) วิธีการในการจัดทำ

ผลิตภัณฑ์ (2) การใช้ผลิตภัณฑ์นั้นตามสมควร หรือ (3) ระยะเวลาที่มีการจัดทำหน่วยผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้ ในกรณีดังกล่าว ผู้ผลิตมีหน้าที่ชดเชยความเสียหายที่เกิดขึ้นต่อชีวิต และร่างกาย ตลอดจนการที่ทรัพย์สินอื่นนอกจากผลิตภัณฑ์ที่ชำรุดบกพร่องนั้นต้องสูญหายหรือถูกทำลายไป ทั้งนี้ โดยมีเงื่อนไขว่าเป็นผลิตภัณฑ์ที่ใช้ หรือบริโภคเป็นการส่วนตัว และบุคคลผู้ที่ได้รับความเสียหายนั้นเป็นผู้ใช้ผลิตภัณฑ์นั้นเป็นหลัก

ประการสุดท้าย ควรทราบว่าประมวลกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองผู้บริโภคนั้นกำหนดหลักเกณฑ์ในการรับประกันสินค้าอุปโภคบริโภค โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กำหนดให้ผู้ขายมีหน้าที่ส่งมอบสินค้าให้แก่ผู้บริโภคตามข้อตกลงในสัญญาซื้อขาย และมีหน้าที่รับผิดชอบต่อผู้บริโภคหากในขณะที่ได้ส่งมอบสินค้านั้นมิได้ปฏิบัติตามข้อตกลงข้อใดข้อหนึ่ง ในกรณีดังกล่าว ผู้บริโภคอาจใช้ดุลยพินิจร้องขอให้ผู้ขายซ่อมแซม หรือเปลี่ยนสินค้าโดยไม่คิดค่าบริการเพิ่มเติม หากผู้ขายไม่สามารถปฏิบัติตามแนวทางแก้ไขเยียวยา ดังกล่าวได้ หรือการแก้ไขเยียวยาที่ได้รับไม่ได้สัดส่วนกับความเสียหายที่เกิดขึ้น ผู้บริโภคอาจร้องขอให้ลดราคา หรือเลิกสัญญาในกรณีที่ผู้ขายรายสุดท้ายมีความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค เนื่องจากการไม่ปฏิบัติให้เป็นไปตามสัญญา อันเกิดจากการกระทำหรืองดเว้นกระทำการของผู้ผลิต ผู้ขายรายก่อนหน้าซึ่งอยู่ในสัญญา กอดเดียวกัน หรือตัวกลางอื่นใด ให้ผู้ขายรายสุดท้ายมีสิทธิที่จะไล่เบียดจากบุคคลอื่นในสัญญา กอดเดียวกันนั้นได้ เว้นแต่จะตกลงเป็นอย่างอื่น หรือเว้นแต่ผู้ขายรายสุดท้ายจะได้ตกลงสละสิทธิไล่เบียดดังกล่าว ทั้งนี้ ผู้ขาย



มีหน้าที่รับผิดชอบในกรณีที่ตรวจพบการไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงในสัญญาภายในระยะเวลา 2 ปี นับจากวันที่ได้ส่งมอบสินค้า โดยผู้บริโภคมียหน้าที่แจ้งให้ผู้ขายทราบเกี่ยวกับการไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงในสัญญาภายในระยะเวลาไม่เกิน 2 เดือนนับจากวันที่ได้พบการไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงในสัญญาดังกล่าว ทั้งนี้ ผู้บริโภคไม่มีหน้าที่ต้องแจ้งคำบอกกล่าวนี้หากผู้ขายทราบดีเกี่ยวกับการไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงในสัญญาหรือปกปิดการไม่ปฏิบัติตามดังกล่าว

## 7. กฎหมายเกี่ยวกับการจ้างงานและสิทธิประโยชน์รวมทั้งความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน

กฎหมายและหลักเกณฑ์ต่างๆ เกี่ยวกับการจ้างงาน รวมทั้งสัญญากับกลุ่มลูกจ้าง (Collective Bargaining Agreements) มีวัตถุประสงค์เพื่อคุ้มครองพนักงาน อีกทั้งเพื่อให้สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย และเป็นไปตามข้อกำหนดต่างๆ ที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ดังกล่าว

กฎหมายฉบับที่ 300/1970 (“กฎหมายว่าด้วยการจ้างงาน”) รวมถึงกฎหมายอื่นได้กำหนดหลักการและสิทธิโดยทั่วไป (ไม่ว่าจะเป็นสิทธิรายบุคคล หรือสิทธิเชิงกลุ่ม) เพื่อประโยชน์ของพนักงาน เช่น สิทธิในการจัดตั้ง หรือเข้าร่วมองค์กร การนัดหยุดงาน สิทธิประโยชน์ในทางเศรษฐกิจ ตลอดจนความคุ้มครองจากการเลือกปฏิบัติ และความคุ้มครองจากการเลิกจ้างโดยไม่เป็นธรรม

สำหรับการจ้างงานที่มีระยะเวลาการจ้างที่กำหนดไว้แน่นอน และการจ้างพนักงานชั่วคราว

(Staff-leasing) นั้น กฎหมายของประเทศอิตาลี และสัญญากับกลุ่มลูกจ้างมีการกำหนดจำนวนสูงสุดสำหรับจำนวนลูกจ้างที่มีการว่าจ้างตามสัญญาที่มีกำหนดระยะเวลาสิ้นสุดไว้แน่นอน ซึ่งได้เข้าทำในปีก่อนหน้า รวมทั้งข้อจำกัดเรื่องระยะเวลาแห่งสัญญา จำนวนครั้งของการต่ออายุสัญญา และความจำเป็น (เฉพาะในบางสถานการณ์) ทั้งนี้ เพื่อใช้เป็นหลักเกณฑ์สำหรับการเข้าทำสัญญาที่มีระยะเวลาแน่นอน โดยนิติบุคคลที่มีการว่าจ้างพนักงานที่มีระยะเวลาแห่งการว่าจ้างแน่นอน รวมทั้งพนักงานชั่วคราวนั้นจะอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์ของบทบัญญัติต่าง ๆ ตามที่ได้ระบุไว้ข้างต้น

บริษัทในประเทศอิตาลียังมีหน้าที่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ตามกฎหมายเกี่ยวกับการจ้างงานฉบับที่ 68/1999 ซึ่งกฎหมายดังกล่าวกำหนดให้บริษัทต้องว่าจ้างผู้พิการและบุคคลที่อยู่ในกลุ่มที่ได้รับความคุ้มครอง เช่น เด็กกำพร้า ผู้เป็นเหยื่อจากสงคราม เป็นต้น โดยมีหลักเกณฑ์เฉพาะในการคำนวณจำนวนพนักงานซึ่งเป็นผู้พิการและผู้ด้อยโอกาสที่จะได้รับการว่าจ้าง ตลอดจนหน้าที่อื่น ๆ ของบริษัทผู้ว่าจ้าง

นอกจากนี้ หลักเกณฑ์ภายใต้ Decree เลขที่ 81/2008 ยังกำหนดให้บริษัทต่างๆ ใช้มาตรการรักษาความปลอดภัยต่างๆ เพื่อป้องกันมิให้เกิดอุบัติเหตุในสถานที่ทำงาน รวมทั้งโรคที่เกิดจากการประกอบอาชีพ

## 8. กฎหมายเกี่ยวกับความรับผิดชอบในการบริหารสำหรับนิติบุคคลตามกฎหมาย

Legislative Decree เลขที่ 231 ลงวันที่ 8 มิถุนายน 2544 (“Decree 231”) กำหนด

หลักการเกี่ยวกับความรับผิดชอบในการบริหารสำหรับนิติบุคคลตามกฎหมาย บริษัท รวมทั้งสมาคมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นสถานะเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายหรือไม่ก็ตาม โดยหน้าที่และความรับผิดชอบของนิติบุคคลตามกฎหมายจะเรียกว่าหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหาร ถึงแม้ว่าจะเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบที่เกิดขึ้นจากการกระทำ ความผิดทางอาญา และศาลอาญาจะเป็นผู้พิจารณาเกี่ยวกับความรับผิดชอบนั้นในกระบวนการพิจารณาทางอาญา

Decree 231 นั้นใช้บังคับกับกรณีต่างๆ รวมถึงบริษัทใด ๆ (ต่อไปในเอกสารฉบับนี้จะเรียกรวมกันว่า “องค์กร”) และบัญญัติว่าองค์กรจะต้องรับผิดชอบเพื่อความผิดทางอาญาที่กระทำลงเพื่อประโยชน์ขององค์กร เดียวกัน โดยผู้ที่รับผิดชอบ (รวมเรียกว่า “ตัวแทน”) ในกรณีดังกล่าว ได้แก่ (ก) ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงสุดซึ่งได้ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นตัวแทนฝ่ายบริหารหรือจัดการขององค์กร หรือในสาขาขององค์กร โดยมีอำนาจดำเนินการเพียงผู้เดียว ในด้านการเงินและด้านการดำเนินงาน หรือผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการขององค์กร (ข) ผู้ที่มีตำแหน่งรองลงมาโดยหมายถึงผู้ที่อยู่ภายใต้การสั่งการหรือควบคุมดูแลของผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงสุด

การกระทำความผิดทางอาญาที่จะทำให้องค์กรต้องมีความรับผิดชอบในการบริหารนั้น รวมถึงการกระทำความผิดดังต่อไปนี้

(1) ความผิดทางอาญาที่ได้กระทำไปในการติดต่อกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารของภาครัฐ เช่น การติดสินบนและการฉ้อฉลเพื่อให้ได้มาซึ่งเงินของสาธารณะ

- (2) ความผิดทางอาญาที่เกี่ยวข้องกับคอมพิวเตอร์/การประมวลผลข้อมูล
- (3) ความผิดทางอาญาที่กระทำโดยองค์กรอาชญากรรม
- (4) ความผิดทางอาญาที่กระทำเพื่อหลอกลวงสาธารณชน (เช่น การปลอมแปลงเงินตรา การปลอมแปลงบัตรเครดิต หรือเอกสารปลอม)
- (5) ความผิดทางอาญาที่ได้กระทำต่อการค้าและอุตสาหกรรม
- (6) ความผิดทางอาญาในองค์กรธุรกิจ (รวมถึงการติดสินบนในภาคเอกชน)
- (7) ความผิดทางอาญาเกี่ยวกับการก่อการร้ายหรือการลอบสังหารบอบประชาธิปไตย
- (8) ความผิดทางอาญาเกี่ยวกับการขโมยวัตถุทางวิทยาศาสตร์
- (9) ความผิดทางอาญาที่ได้กระทำต่อบุคคล (รวมถึงการจ้างงานบางรูปแบบที่มีขอบด้วยกฎหมาย)
- (10) ความผิดทางอาญาเกี่ยวกับการกระทำอันไม่เป็นธรรมในตลาด (เช่น การซื้อขายหลักทรัพย์โดยใช้ข้อมูลภายใน)
- (11) ความผิดทางอาญา ได้แก่ การทำให้ผู้อื่นถึงแก่ความตายโดยไม่เจตนา และการทำให้ผู้อื่นได้รับบาดเจ็บร้ายแรงหรือร้ายแรงมากจากอุบัติเหตุ ซึ่งเป็นการกระทำอันไม่ชอบด้วยกฎหมายเกี่ยวกับสุขอนามัยและความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน



- (12) ความผิดทางอาญาเกี่ยวกับการรับของโจร การฟอกเงิน และการใช้เงินหรือสินค้าที่มีแหล่งที่มาอันมิชอบด้วยกฎหมาย การกระทำความผิดฐานเปลี่ยนสภาพของทรัพย์สินที่ได้มาจากการกระทำความผิดเพื่ออำพรางการกระทำความผิด (Self-Laundering)
- (13) ความผิดทางอาญาเกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญา
- (14) ความผิดทางอาญา ได้แก่ การชักจูงให้บุคคลใดไม่ให้ข้อมูลตามที่ร้องขอแก่เจ้าหน้าที่ด้านยุติธรรม หรือให้ข้อมูลอันเป็นเท็จแก่เจ้าหน้าที่ดังกล่าว
- (15) ความผิดทางอาญาเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม (รวมถึงความผิดทางอาญาที่เพิ่งจะมีการบัญญัติให้เป็นความผิด ได้แก่ ความผิดในการก่อมลภาวะทางสิ่งแวดล้อมและการก่อภัยพิบัติในทางสิ่งแวดล้อม)
- (16) ความผิดทางอาญาเกี่ยวกับการจ้างงานพลเมืองต่างชาติซึ่งอาศัยอยู่ในประเทศโดยมิชอบด้วยกฎหมาย
- (17) ความผิดเกี่ยวกับการเหยียดเชื้อชาติและความเกลียดกลัวคนต่างชาติ
- (18) ความผิดทางอาญาระหว่างประเทศบางประการ
- ทั้งนี้ Decree 231 บัญญัติว่าองค์กรฯ อาจใช้ระบบการบริหารจัดการและการควบคุม (“ระบบควบคุม 231”) ที่มีความเหมาะสมเพื่อป้องกันมิให้มีการละเมิดกฎหมายอันจะทำให้องค์กรฯ ดังกล่าวต้องมีความรับผิดชอบตามที่กำหนดใน Decree 231 แม้ว่ากฎหมายจะไม่บังคับให้องค์กรฯ ใช้ระบบควบคุม 231 อย่างไรก็ตาม องค์กรฯ ควรใช้ระบบควบคุม 231 เนื่องจากจะทำให้องค์กรฯ ไม่ต้องมีความรับผิดชอบ เช่น ในกรณีที่ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงสุดขององค์กรฯ นั้นได้กระทำความผิดทางอาญา องค์กรฯ จะไม่ต้องรับผิดชอบหากสามารถพิสูจน์ได้ว่า
- (1) องค์กรฯ ได้จัดเตรียมและดำเนินการเพื่อปฏิบัติตามระบบควบคุม 231 แล้วก่อนที่จะมีการกระทำความผิดทางอาญา
  - (2) องค์กรฯ ได้มอบหมายให้หน่วยงานภายในที่เป็นอิสระเป็นผู้ควบคุมดูแลการใช้ระบบควบคุม 231
  - (3) ผู้ที่ได้กระทำความผิดทางอาญานั้นได้กระทำการอันเป็นการฉ้อฉลระบบควบคุม 231
  - (4) หน่วยงานที่มีอำนาจควบคุมขององค์กรฯ ได้ควบคุมและกำกับดูแลการปฏิบัติตามระบบควบคุม 231 อย่างถูกต้อง
- ในการนี้ องค์กรฯ ต้องจัดให้มีการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินการของระบบควบคุม 231 มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงและเพื่อให้แน่ใจว่าผู้ที่อยู่ในองค์กรฯ นั้นปฏิบัติตามระบบควบคุม 231 อย่างต่อเนื่อง

## ค. ประเทศเวียดนาม

### 1. กฎหมายว่าด้วยวิสาหกิจและการลงทุน

ในปี 2542 ประเทศเวียดนามได้มีการออกกฎหมายว่าด้วยวิสาหกิจ (Law on Enterprises) เป็นครั้งแรกเพื่อสร้างระบบกฎหมายที่ทันสมัยสำหรับการจัดตั้งและประกอบวิสาหกิจเอกชน การเปลี่ยนแปลงหลักที่เกิดขึ้นใหม่ภายใต้กฎหมายว่าด้วยวิสาหกิจคือการอนุญาตให้มีการจัดตั้งบริษัทด้วยการขึ้นทะเบียนแทนการจัดตั้งบริษัทโดยการได้รับใบอนุญาตซึ่งจะออกให้ตามดุลยพินิจ โดยเมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2548 สภาแห่งชาติสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม (National Assembly of the Socialist Republic of Vietnam) (“สภาแห่งชาติเวียดนาม”) ได้ผ่านกฎหมายว่าด้วยวิสาหกิจ (Law on Enterprises) (ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยกฎหมายเลขที่ 38/2009/คิวเอช12 (Law No. 38/2009/QH12) เมื่อวันที่ 19 มิถุนายน 2552 และกฎหมายทั่วไปว่าด้วยการลงทุน (Law on Investment) โดยมีวัตถุประสงค์ลดความซับซ้อนของการดำเนินการกระบวนการราชการ และเพื่อให้มีการปฏิบัติต่อธุรกิจต่างชาติและธุรกิจของประเทศเวียดนามอย่างเท่าเทียมกันมากขึ้น กฎหมายดังกล่าวประกอบด้วยกฎหมายที่ออกมาเพื่อบังคับตามกฎหมายดังกล่าวนั้น ทำให้ผู้ลงทุนต่างชาติสามารถลงทุนในภาคส่วนใดๆ ของเศรษฐกิจเวียดนามได้เว้นแต่มีข้อจำกัดในการลงทุนในบางภาคธุรกิจตามที่กำหนด ตัวอย่างเช่น โครงการซึ่งถือว่าอาจก่อให้เกิดความเสียหายหรืออันตรายต่อความ

มั่นคงของประเทศหรือศีลธรรมของชาติ หรือเป็นภัยต่อสาธารณสุข กิจกรรมการกระจายเสียงและโทรทัศน์ กิจกรรมขนส่ง กิจกรรมเกี่ยวกับการศึกษาและการฝึกอบรม และกิจกรรมโรงพยาบาลและคลินิก) ทั้งนี้ ภายใต้เงื่อนไขที่กำหนดไว้ซึ่งต้องสอดคล้องกับข้อผูกพันการเข้าสู่ตลาดที่ประเทศเวียดนามได้ตกลงผูกพันไว้ภายใต้สนธิสัญญาระหว่างประเทศต่างๆ ด้วยด้วยเหตุนี้ ช่องทางการลงทุนในประเทศเวียดนามสำหรับผู้ลงทุนต่างชาตินั้นได้ขยายตัวมากขึ้นจากการที่ประเทศเวียดนามได้เข้าเป็นสมาชิกขององค์การการค้าโลกและการที่ต้องปฏิบัติตามข้อผูกพันกับองค์การการค้าโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อผูกพันตามตารางข้อผูกพันเฉพาะว่าด้วยการบริการ (Schedule of Specific Commitments in Services)

เกือบสิบปีหลังจากการออกกฎหมายว่าด้วยวิสาหกิจและการลงทุนดังกล่าวข้างต้น แนวปฏิบัติในปัจจุบันตอกย้ำให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการปฏิรูปเครื่องมือทางกฎหมายซึ่งกำหนดกฎเกณฑ์ด้านวิสาหกิจและการลงทุนในประเทศเวียดนามเพื่อให้สภาพแวดล้อมในการประกอบธุรกิจมีความโปร่งใสและสมดุลในการนี้ เพื่อตอบสนองของความจำเป็นดังกล่าว สภาแห่งชาติเวียดนามได้ผ่านกฎหมายว่าด้วยวิสาหกิจ เลขที่ 68/2014/คิวเอช13 (Law on Enterprises No. 68/2014/QH13) (“กฎหมายวิสาหกิจ ค.ศ. 2014”) และกฎหมายว่าด้วยการลงทุน เลขที่ 67/2014/คิวเอช13 (Law on Investment No. 67/2014/QH13) เมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2557 (“กฎหมายการลงทุน ค.ศ. 2014”) ซึ่งใช้บังคับแทนที่กฎหมายฉบับเดิม

โดยมีผลนับแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2558 แม้ว่ากฎหมายฉบับใหม่นี้จะไม่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นรูปธรรม แต่กฎหมายใหม่ดังกล่าวก็แสดงให้เห็นถึงความพยายามในการลดภาระของผู้ลงทุนต่างชาติ โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีรายละเอียดตามที่ปรากฏด้านล่างนี้

## 1.1 รายการระหว่างกัน

แม้ว่าแนวคิดเรื่องบุคคลที่เกี่ยวข้องกันได้มีการนิยามไว้อย่างกว้าง ๆ ภายใต้กฎหมายวิสาหกิจ ค.ศ. 2014 แต่กฎหมายวิสาหกิจ ค.ศ. 2014 มิได้กำหนดกฎเกณฑ์สำหรับรายการระหว่างกันทุกประเภท หากแต่เพียงกำหนดกฎเกณฑ์สำหรับสัญญาหรือธุรกรรมที่เข้าทำโดยบริษัทประเภท Joint Stock Company (“JSC”) หรือบริษัทจำกัดความรับผิด (“LLC”) กับบุคคลที่เกี่ยวข้องกันบางรายเท่านั้น เช่น ในกรณี JSC บุคคลที่เกี่ยวข้องกัน หมายถึง (1) ผู้ถือหุ้นใด ๆ ที่ถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 10 ของหุ้นที่ออกแล้วทั้งหมดของบริษัท ตัวแทนผู้ได้รับมอบอำนาจของผู้ถือหุ้นดังกล่าว และบุคคลที่เกี่ยวข้องของบุคคลดังกล่าว (2) สมาชิกของคณะกรรมการ กรรมการ กรรมการผู้จัดการ หรือประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคคลดังกล่าว (3) กิจกรรมที่สมาชิกของคณะกรรมการ กรรมการตรวจสอบ กรรมการ หรือกรรมการผู้จัดการ และผู้จัดการอื่นใดโดยของบริษัทซึ่งเป็นเจ้าของทุนจดทะเบียนหรือถือหุ้นของกิจการนั้น และ (4) กิจกรรมที่บุคคลที่เกี่ยวข้องกันของสมาชิกของคณะกรรมการ กรรมการตรวจสอบ กรรมการ หรือกรรมการผู้จัดการ และผู้จัดการอื่นใดของบริษัทร่วมกันหรือแยกกันเป็นเจ้าของ

ทุนจดทะเบียนหรือถือหุ้นของกิจการนั้น ในสัดส่วนรวมกันมากกว่าร้อยละ 10 ของทุนจดทะเบียน โดยการเข้าทำรายการระหว่างกันจะต้องได้รับการอนุมัติจากหน่วยงานที่มีอำนาจของบริษัทดังกล่าว และผู้ถือหุ้นหรือสมาชิก (แล้วแต่กรณี) ที่มีส่วนได้เสียในการเข้าทำรายการดังกล่าวไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนน

## 1.2 ข้อจำกัดการลงทุนของผู้ลงทุนต่างชาติ

ข้อจำกัดการลงทุนของผู้ลงทุนต่างชาตินั้นมีระบุไว้ใน (1) ข้อผูกพันที่ประเทศเวียดนามมีต่อองค์การการค้าโลก และสนธิสัญญาระหว่างประเทศหรือสนธิสัญญาทวิภาคีอื่น ๆ ที่ประเทศเวียดนามเป็นภาคี และ (2) กฎหมายของประเทศเวียดนาม โดยข้อผูกพันที่ประเทศเวียดนามมีต่อองค์การการค้าโลกเป็นบทบัญญัติของสนธิสัญญาระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการลงทุน โดยผู้ลงทุนต่างชาติ ซึ่งระบุถึงข้อผูกพันของประเทศเวียดนามที่ตกลงจะให้ผู้ลงทุนต่างชาติสามารถเข้าถึงธุรกิจภาคบริการทั้งหมดที่สำคัญได้ รวมถึงข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องและยังมีกฎหมายอื่น ๆ ของประเทศเวียดนาม ซึ่งรวมถึงกฎหมายการลงทุน ค.ศ. 2014 กฎหมายวิสาหกิจ ค.ศ. 2014 และกฎหมายเฉพาะอื่น ๆ ซึ่งวางกฎเกณฑ์ควบคุมภาคส่วนธุรกิจบางภาคส่วนโดยเฉพาะเพื่อเป็นส่วนเสริมเพิ่มเติมให้กับข้อผูกพันที่ประเทศเวียดนามมีต่อองค์การการค้าโลก และสนธิสัญญาอื่น ๆ ทั้งนี้ ข้อจำกัดการลงทุนโดยผู้ลงทุนต่างชาติโดยหลักจะอยู่ในรูปแบบของการห้ามการลงทุน โดยผู้ลงทุนต่างชาติ การกำหนดรูปแบบในการลงทุน ขอบเขตของกิจกรรมการลงทุน ข้อจำกัดในการถือหุ้นของผู้ลงทุนต่างชาติ

การกำหนดเงื่อนไขให้ต้องมีการร่วมทุนกับผู้ประกอบธุรกิจในประเทศเวียดนาม การกำหนดให้ต้องได้รับอนุญาตสำหรับการลงทุน โดยผู้ลงทุนต่างชาติ หรือการกำหนดให้มีการดำเนินการต่าง ๆ ดังกล่าวประกอบกัน

## 1.3 การคุ้มครองการลงทุน

กฎหมายการลงทุน ค.ศ. 2014 กำหนดเป็นการทั่วไปในการให้ความคุ้มครองการลงทุน ดังต่อไปนี้การคุ้มครองว่าจะไม่มีการโอนกิจการไปเป็นของรัฐ การคุ้มครองการโอนทรัพย์สินไปยังต่างประเทศ และการสนับสนุนจากรัฐบาลในด้านสาธารณูปโภค นอกจากนี้ ผู้ลงทุนต่างชาติยังสามารถเลือกวิธีการระงับข้อพิพาทระหว่างผู้ลงทุนกับรัฐบาลจากการลงทุนของตนในประเทศเวียดนามโดยใช้คณะอนุญาโตตุลาการเวียดนามหรือศาลเวียดนามเพื่อระงับข้อพิพาทและรักษาสถิติและส่วนได้เสียอันชอบธรรมของตน (เว้นแต่จะได้อตกลงไว้เป็นอย่างอื่นหรือกำหนดไว้เป็นอย่างอื่นภายใต้ข้อตกลงระหว่างประเทศที่ประเทศเวียดนามเป็นภาคีสมาชิก)

## 2. การยอมรับและบังคับตามคำชี้ขาด/คำตัดสินของต่างประเทศ

### 2.1 คำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการต่างประเทศ

มาตรา 424.1 แห่งประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่งกำหนดว่า ศาลเวียดนามจะพิจารณา ยอมรับ และ บังคับ ตาม คำ ชี้ ขาด ของ อนุญาโตตุลาการต่างประเทศ เมื่อคำชี้ขาดดังกล่าวได้ทำขึ้นในประเทศซึ่งเป็นภาคีสมาชิกสัญญาระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องซึ่งประเทศเวียดนามเป็นภาคี (เช่น อนุสัญญานิวยอร์ก

(New York Convention)) หรือเป็นคำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการของประเทศดังกล่าว ศาลเวียดนามยังอาจพิจารณายอมรับและบังคับตามคำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการต่างประเทศตามหลักต่างตอบแทนโดยไม่จำเป็นต้องมีเงื่อนไขว่าประเทศเวียดนามและประเทศที่เกี่ยวข้องจะต้องเป็นภาคีของสนธิสัญญาที่เกี่ยวข้องด้วย

ภายใต้มาตรา 459.2(ข) แห่งประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง ศาลเวียดนามจะไม่ยอมรับและบังคับตามคำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการต่างประเทศในประเทศเวียดนาม หากศาลเวียดนามวินิจฉัยว่าการยอมรับและบังคับตามคำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการต่างประเทศนั้นในประเทศเวียดนามเป็นการขัดต่อ “หลักการพื้นฐานของกฎหมายเวียดนาม” (หรือหากมีเหตุอื่นที่ศาลเวียดนามอาจไม่ยอมรับและบังคับตามคำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการต่างประเทศได้)

มาตรา 6 แห่งกฎหมายว่าด้วยอนุญาโตตุลาการพาณิชย์ เลขที่ 54/2010/คิวเฮช12 (Law on Commercial Arbitration No. 54/2010/QH12) (สภาแห่งชาติเวียดนาม เมื่อวันที่ 17 มิถุนายน 2553) กำหนดว่า “เมื่อคู่พิพาทมีข้อตกลงกันไว้แล้วว่าให้นำข้อพิพาทเข้าสู่กระบวนการอนุญาโตตุลาการ แต่คู่พิพาทรายหนึ่งกลับนำข้อพิพาทเข้าสู่กระบวนการพิจารณาของศาล ศาลจะต้องปฏิเสธไม่ยอมรับเขตอำนาจศาล เว้นแต่ข้อตกลงอนุญาโตตุลาการดังกล่าวเป็นโมฆะหรือไม่อาจปฏิบัติตามได้” ศาลเวียดนามสามารถใช้บทบัญญัตินี้เป็นเหตุในการปฏิเสธเขตอำนาจศาลเหนือข้อพิพาท หากคู่พิพาทได้ตกลงกันไว้แล้วให้ระงับข้อพิพาทด้วยวิธีการทางอนุญาโตตุลาการ

## 2.2 คำตัดสิน/คำวินิจฉัยของศาลต่างประเทศ

มาตรา 423.1 แห่งประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่งกำหนดว่า ศาลเวียดนามจะพิจารณา ยอมรับและบังคับตามคำพิพากษาของศาล ต่างประเทศ (1) เมื่อคำพิพากษาดังกล่าวได้ทำขึ้น ในประเทศซึ่งเป็นภาคีสถิติสัญญา ระหว่าง ประเทศที่เกี่ยวข้องซึ่งประเทศเวียดนามเป็น ภาคี หรือเป็นคำพิพากษาของศาลของประเทศ ดังกล่าว หรือ (2) เมื่อกฎหมายเวียดนาม อนุญาตให้ยอมรับและบังคับตามคำพิพากษา ดังกล่าว หรือ (3) ตามหลักต่างตอบแทนโดยไม่ จำต้องมีเงื่อนไขว่าประเทศเวียดนามและประเทศ ที่เกี่ยวข้องจะต้องเป็นภาคีของสนธิสัญญา ระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น คำพิพากษา ของศาลรัฐบาลกลางหรือศาลมลรัฐใด ๆ ในประเทศที่มีได้เข้าทำหรือเป็นภาคีสถิติสัญญา ใด ๆ เกี่ยวกับการยอมรับและบังคับตาม คำพิพากษาของศาลนั้น อาจจะไม่ได้รับการ ยอมรับและบังคับตามในประเทศเวียดนามก็ได้

นอกจากนี้ มาตรา 439.8 แห่งประมวลกฎหมาย วิธีพิจารณาความแพ่งยังกำหนดว่า คำพิพากษาศาลต่างประเทศจะไม่ได้รับ การยอมรับและบังคับตามในประเทศเวียดนาม หากศาลเวียดนามวินิจฉัยว่าการยอมรับ และบังคับตามคำพิพากษาของศาลต่างประเทศ นั้นในประเทศเวียดนามเป็นการขัดต่อ “หลักการ พื้นฐานของกฎหมายเวียดนาม” (หรือหากมีเหตุ อื่นที่ศาลเวียดนามอาจไม่ยอมรับและบังคับ ตามคำพิพากษาของศาลต่างประเทศได้)

## กิจกรรมเกี่ยวกับการค้าการพาณิชย์ ในประเทศเวียดนาม

### 3. กฎหมายว่าด้วยการค้าการพาณิชย์

กิจกรรมทางการค้าการพาณิชย์ในประเทศ เวียดนามอยู่ภายใต้บังคับของกฎหมายว่าด้วย การพาณิชย์ เลขที่ 36/2005/คิวเอชII (Law on Commerce No. 36/2005/QHII) ซึ่งได้ ผ่านความเห็นชอบจากสภาแห่งชาติเวียดนาม เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน 2548 (“กฎหมายการค้า การพาณิชย์”) กฎหมายดังกล่าวใช้บังคับกับ สัญญาการค้าซึ่งมีผลกำไร (แต่กฎหมายดังกล่าว ยังอาจใช้บังคับกับสัญญาระหว่างคู่สัญญา ทางการค้าการพาณิชย์และคู่สัญญาที่มีใช้ คู่สัญญาทางการค้าการพาณิชย์ด้วย หาก คู่สัญญาที่มีใช้คู่สัญญาทางการค้าการพาณิชย์ ตกลงที่จะให้บังคับตามกฎหมายดังกล่าว) โดย กิจกรรมทางการค้าการพาณิชย์ หมายถึง กิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างผลกำไร รวมถึงการซื้อขายสินค้า การให้บริการ การลงทุน การส่งเสริมทางการค้าการพาณิชย์ และกิจกรรม อื่น ๆ ที่มุ่งสร้างผลกำไร โดยทั่วไปนั้น กฎหมาย การค้าการพาณิชย์กำหนดหลักการพื้นฐาน เกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยสัญญาทางการค้า การพาณิชย์ เช่น หลักเสรีภาพในการทำ การก่อให้เกิดสัญญา และการผิดสัญญา

### 4. กฎหมายว่าด้วยการบริหารจัดการ การค้าต่างประเทศ

เมื่อวันที่ 12 มิถุนายน 2560 สภาแห่งชาติ เวียดนามได้ให้ความเห็นชอบกฎหมายว่าด้วย การบริหารจัดการการค้าต่างประเทศ เลขที่ 05/2017/คิวเอชI4 (Law on Foreign Trade

Management No. 05/2017/QH14) ซึ่งกำหนดกฎระเบียบเกี่ยวกับมาตรการในการ บริหารจัดการการค้าต่างประเทศ การพัฒนา กิจกรรมทางการค้าต่างประเทศ และการแก้ ปัญหาในการจัดการกับข้อพิพาทเกี่ยวกับการ สร้างมาตรการเพื่อบริหารจัดการการค้า ต่างประเทศ (“กฎหมายการบริหารจัดการการค้า ต่างประเทศ”) โดยมีวัตถุประสงค์ในการกำหนด บทบัญญัติแห่งกฎหมายสำหรับกิจกรรม ทางการค้าต่างประเทศอย่างมีมาตรฐาน และ นำมาตรการเยียวยาทางการค้าเข้าสู่กลไกกับ แบบรวมศูนย์กลาง เพื่อลดความซับซ้อนของ กระบวนการทางราชการ ก่อให้เกิดความโปร่งใส และความเท่าเทียม และให้มีการประชาสัมพันธ์ เพื่อคุ้มครองสิทธิและผลประโยชน์ทางกฎหมาย ของรัฐและผู้ประกอบธุรกิจในทุกภาคส่วนของ เศรษฐกิจ รวมทั้งเพื่อส่งเสริมการผลิตภายใน ประเทศและการส่งออก กฎหมายการบริหาร จัดการการค้าต่างประเทศได้กำหนดให้กิจการ ทางการค้าต่างประเทศหมายถึงกิจกรรมเกี่ยวกับการ แลกเปลี่ยนสินค้าระหว่างประเทศในรูปแบบ ของการส่งออกและการนำเข้าการนำเข้าชั่วคราว การส่งออกชั่วคราว การค้าขาย การส่งผ่าน และกิจกรรมอื่นใดเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนสินค้า ระหว่างประเทศตามกฎระเบียบของกฎหมาย เวียดนามและสนธิสัญญาระหว่างประเทศ ซึ่งประเทศเวียดนามเป็นภาคี

### 5. กฎหมายเกี่ยวกับการค้าขายสินค้า ในประเทศเวียดนาม

เมื่อวันที่ 15 มกราคม 2561 รัฐบาลเวียดนาม ได้ออกกฎหมายเลขที่ 09/2018/เอ็นดี-ซีพี (Decree No. 09/2018/ND-CP) เพื่อประกาศ

ใช้กฎหมายการค้าการพาณิชย์และกฎหมาย การบริหารจัดการการค้าต่างประเทศเกี่ยวกับการ ค้าขายสินค้าและกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยตรงกับการค้าขายสินค้าของผู้ลงทุน ต่างชาติและวิสาหกิจที่ลงทุนโดยต่างชาติ ในประเทศเวียดนาม (“กฎหมาย 09”) โดย กฎหมาย 09 ใช้บังคับแทนที่กฎหมายเลขที่ 23/2007/เอ็นดี-ซีพี (Decree No. 23/2007/ND-CP) ของรัฐบาลเวียดนามฉบับวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2550 ซึ่งกำหนดแนวทางการค้า ขายสินค้าและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับ การค้าขายสินค้าของวิสาหกิจที่ลงทุนโดย ต่างชาติในประเทศเวียดนาม (“กฎหมาย 23”) ตั้งแต่วันที่ 15 มกราคม 2561 ในขณะที่กฎหมาย 23 และหนังสือเวียนที่ออกมาใช้บังคับตามกฎหมาย ดังกล่าวกำหนดว่า ในรับรองการลงทุนซึ่งออก ให้แก่วิสาหกิจที่ลงทุนโดยต่างชาติสามารถ ใช้เป็นใบอนุญาตประกอบการค้าขาย ซึ่งทำให้ บริษัทสามารถประกอบกิจกรรมการค้าขายตาม ที่ได้รับอนุมัติในรับรองการลงทุนดังกล่าว ได้ กฎหมาย 09 ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า วิสาหกิจที่ลงทุนโดยต่างชาติจะต้องได้รับ ใบอนุญาตประกอบการค้าขายแยกต่างหาก เพื่อทำกิจกรรมการค้าขาย (“ใบอนุญาต ประกอบการค้าขาย”) นอกจากนี้ วิสาหกิจ ที่ลงทุนโดยต่างชาติยังถูกห้ามมิให้จำหน่าย สินค้าบางประเภท เช่น ยาสูบ ยา หินอัญมณี และอื่น ๆ ทั้งนี้ ตามหนังสือเวียนที่ 34/2013/ คที-บีซีที (Circular 34/2013/TT-BCT) (กระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า ฉบับวันที่ 24 ธันวาคม 2556) ว่าด้วยแผนกลยุทธ์สำหรับ การค้าขายสินค้าและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรง กับการค้าขายสินค้าของวิสาหกิจที่ลงทุนโดย ต่างชาติในประเทศเวียดนาม

## 5.1 ใบอนุญาตประกอบการค้าขาย

วิสาหกิจที่ลงทุนโดยต่างชาติจะต้องได้รับ ใบอนุญาตประกอบการค้าขายเพื่อประกอบ กิจกรรมการค้าขายดังต่อไปนี้ (1) การค้าปลีก ซึ่งรวมถึงการค้าปลีกสินค้าบางชนิด เช่น ข้าว น้ำตาล หนังสือพิมพ์ นิตยสาร และกาแฟ (2) การนำเข้าและการค้าส่งสินค้าประเภทน้ำมันปิโตรเลียม และน้ำมันหล่อลื่น (3) การให้บริการขนส่ง ยกเว้น กิจกรรมการขนส่งที่ประเทศเวียดนามตกลงผูกพันที่จะเปิดตลาดภายในสนธิสัญญาระหว่าง ประเทศที่ประเทศเวียดนามเป็นภาคี (4) การให้เช่า สินค้า ยกเว้นสัญญาเช่าการเงิน และการให้เช่า อุปกรณ์ก่อสร้างต่อผู้ประกอบการ (5) การ ให้บริการส่งเสริมการค้าขาย ยกเว้นการโฆษณา (6) การบริการเป็นตัวกลางการค้าขาย (7) บริการ พาณิชนียอิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) และ (8) บริการการประมูลราคาสินค้าและบริการ ทั้งนี้ วิสาหกิจที่ลงทุนโดยต่างชาติซึ่งประกอบการ ค้าขายอื่นนอกเหนือจากกิจกรรมที่ระบุไว้ข้างต้น เช่น การส่งออก การนำเข้า และการค้าส่งสินค้า (ยกเว้นน้ำมันปิโตรเลียมและน้ำมันหล่อลื่น) ไม่จำเป็นต้องได้รับใบอนุญาตประกอบการค้าขาย

ใบอนุญาตประกอบการค้าขายมีอายุห้าปี ในกรณีนักลงทุนที่ไม่ได้มาจากประเทศสมาชิก สนธิสัญญาระหว่างประเทศที่ประเทศเวียดนาม เป็นภาคี หรือสำหรับกิจกรรมทางธุรกิจที่ไม่ได้ผูกพันภายใต้สนธิสัญญาระหว่างประเทศ ดังกล่าว หรือสำหรับการค้าขายสินค้าที่ไม่ได้ อยู่ในรายการสินค้าที่ต้องเข้าถึงตลาดได้ ภายใต้สนธิสัญญาระหว่างประเทศดังกล่าว โดยกฎหมาย 09 มิได้กำหนดอายุของใบอนุญาต ประกอบการค้าขายในกรณีอื่น ๆ

กรมอุตสาหกรรมและการค้าประจำจังหวัด ที่วิสาหกิจซึ่งลงทุนโดยต่างชาติตั้งอยู่เป็น หน่วยงานที่มีอำนาจในการออกใบอนุญาต ประกอบการค้าขาย ระยะเวลาในการพิจารณา ใบอนุญาตประกอบการค้าขายคือ 28 วันทำการ (รวมระยะเวลาในการสอบถามความเห็นจาก กระทรวงอุตสาหกรรมและการค้าและหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง)

ในกรณีที่วิสาหกิจซึ่งลงทุนโดยต่างชาติไม่ได้รับ ใบอนุญาตประกอบการค้าขาย วิสาหกิจ ดังกล่าวอาจได้รับโทษปรับเป็นจำนวนเงินสูงสุด 20,000,000 ด่ง (หรือประมาณ 862 เหรียญ สหรัฐ)

## 5.2 ใบอนุญาตตั้งร้านค้าปลีก

แต่เดิมภายใต้กฎหมาย 23 วิสาหกิจซึ่งลงทุน โดยต่างชาติไม่ต้องได้รับใบอนุญาตตั้งร้านค้าปลีก แยกต่างหากอีกใบหนึ่งสำหรับการตั้งร้านค้า ปลักร้านแรก อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบัน กฎหมาย 09 กำหนดให้วิสาหกิจซึ่งลงทุนโดยต่างชาติ ทุกรายจะต้องได้รับใบอนุญาตตั้งร้านค้าปลีก เมื่อจะเปิดร้านค้าปลีกใดๆ ซึ่งรวมถึงร้านค้าปลีก ร้านแรก และสำหรับการตั้งร้านค้าปลีกร้านอื่นๆ ต่อมาจะต้องมีการทดสอบความจำเป็นทาง เศรษฐกิจ เว้นแต่เป็นกรณีการตั้งร้านค้าปลีก ร้านอื่นนั้นมีพื้นที่ร้านน้อยกว่า 500 ตารางเมตร หรือเป็นการตั้งร้านค้าปลีกภายในห้างสรรพสินค้า ซึ่งไม่ใช่ร้านสะดวกซื้อหรือซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดเล็ก (Mini-supermarket)

ใบอนุญาตตั้งร้านค้าปลีกมีอายุเท่ากับอายุที่ เหลืออยู่ของโครงการตั้งร้านค้าปลีกตามที่ระบุไว้ ในใบรับรองการขึ้นทะเบียนการลงทุนของบริษัท ที่เกี่ยวข้อง หากบริษัทไม่ได้รับใบรับรองการ ขึ้นทะเบียนการลงทุน ใบอนุญาตตั้งร้านค้าปลีก จะมีอายุเป็นไปตามระยะเวลาที่ระบุในเอกสาร ของสถานที่ร้านค้าปลีกตั้งอยู่

กรมอุตสาหกรรมและการค้าประจำจังหวัดที่ ร้านค้าปลีกตั้งอยู่เป็นหน่วยงานที่มีอำนาจในการ ออกใบอนุญาตตั้งร้านค้าปลีก ระยะเวลาในการ พิจารณาใบอนุญาตตั้งร้านค้าปลีกคือ 20 วัน ทำการ สำหรับการออกใบอนุญาตสำหรับการ ตั้งร้านค้าปลีกแรกและร้านค้าปลีกร้านต่อมา (โดยไม่ต้องมีการทดสอบความจำเป็นทาง เศรษฐกิจ) ระยะเวลาในการพิจารณาใบอนุญาต ตั้งร้านค้าปลีกต่อมา (โดยต้องมีการทดสอบ ความจำเป็นทางเศรษฐกิจ) คือ 58 วันทำการ และไม่ว่าในกรณีใด ๆ ก็ตาม กรมอุตสาหกรรม และการค้าประจำจังหวัดจะต้องสอบถาม ความเห็นของกระทรวงอุตสาหกรรมและ การค้าก่อนที่จะออกหรือแก้ไขใบอนุญาต ตั้งร้านค้าปลีก

ในกรณีที่วิสาหกิจซึ่งลงทุนโดยต่างชาติไม่ได้รับ ใบอนุญาตตั้งร้านค้าปลีก วิสาหกิจดังกล่าวอาจ (1) มีโทษปรับเป็นจำนวนเงินสูงสุด 80,000,000 ด่ง (หรือประมาณ 3,404 เหรียญสหรัฐ) สำหรับ แต่ละร้านค้าที่ไม่ได้รับใบอนุญาต (2) ต้องหยุด ประกอบกิจการเป็นเวลาสูงสุด 6 เดือน และ (3) ถูกปรับรายได้ที่ได้รับจากธุรกิจการค้าขาย ที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย

## 5.3 การค้าสุรา

กฎระเบียบซึ่งควบคุมการผลิตและการค้า ผลิตภัณฑ์สุราในปัจจุบันคือกฎหมายเลขที่ 105/2017/เอ็นดี-ซีพี (Decree No. 105/2017/ ND-CP) ของรัฐบาลฉบับวันที่ 14 กันยายน 2560 เกี่ยวกับการค้าสุรา (“กฎหมาย 105”) กฎหมาย 105 วางระเบียบกิจกรรมที่เกี่ยวกับการค้าแอลกอฮอล์ รวมถึงการผลิต การนำเข้า การจำหน่าย การค้าส่ง การค้าปลีกแอลกอฮอล์ และการขายแอลกอฮอล์เพื่อบริโภคในพื้นที่

การค้าขายผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนผสมของ แอลกอฮอล์เป็นธุรกิจที่ต้องปฏิบัติตามเงื่อนไข ที่กำหนด ซึ่งกฎหมาย 105 ระบุว่าวิสาหกิจ ที่ค้าขายแอลกอฮอล์ (รวมถึงจำหน่าย หรือ ค้าส่ง หรือค้าปลีก) จะต้องได้รับใบอนุญาต ค้าขายแอลกอฮอล์จากกระทรวงอุตสาหกรรม และการค้าหรือกรมอุตสาหกรรมและการค้า พื้นที่ (แล้วแต่กรณี) โดยวิสาหกิจต่าง ๆ มีสิทธิ ประกอบกิจกรรมการค้าขายแอลกอฮอล์ นับตั้งแต่วันที่ได้รับใบอนุญาตค้าขาย แอลกอฮอล์เท่านั้น กฎหมาย 105 กำหนดประเภท ใบอนุญาตค้าขายแอลกอฮอล์สามประเภท ได้แก่ ใบอนุญาตจำหน่ายแอลกอฮอล์ ใบอนุญาตค้าส่งแอลกอฮอล์ และใบอนุญาต ค้าปลีกแอลกอฮอล์ (รวมเรียกว่า “ใบอนุญาต ค้าขายแอลกอฮอล์”) ทั้งนี้ ผู้ค้าแอลกอฮอล์ จะต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขต่าง ๆ เพื่อให้ได้รับ ใบอนุญาตค้าขายแอลกอฮอล์ เช่น เงื่อนไข เกี่ยวกับคลังสินค้า ความปลอดภัยด้านอาหาร ระบบการค้าขาย สัญญากับผู้ค้าอยู่ภายใต้ ขอบเขตธุรกิจค้าขายแอลกอฮอล์โดยใบอนุญาต ค้าขายแอลกอฮอล์มีอายุห้าปีและอาจมีการ ต่ออายุใบอนุญาตได้



## 5.4 การส่งเสริมการขาย

การส่งเสริมการขายเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมการพัฒนาการค้าการพาณิชย์ซึ่งอยู่ภายใต้กฎหมายการค้าการพาณิชย์และกฎหมายเลขที่ 81/2018/เอ็นดี-ซีพี (Decree 81/2018/ND-CP) ซึ่งออกโดยรัฐบาลเวียดนามเมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2561 แผนการส่งเสริมการขายอาจจะต้องมีขั้นตอนการแจ้งหรือขึ้นทะเบียนกับหน่วยงานราชการ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับรูปแบบของการทำการส่งเสริมการขาย แผนการส่งเสริมการขายที่มีการขึ้นร่างไว้ ต้องมีการขึ้นทะเบียนและได้รับอนุญาตจากกรมอุตสาหกรรมและการค้าจังหวัด/กระทรวงอุตสาหกรรมและการค้าก่อนที่จะดำเนินการตามแผนการส่งเสริมดังกล่าว ส่วนแผนการส่งเสริมประเภทอื่น ๆ จะต้องมีการแจ้งต่อหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง

## 5.5 การประกอบกิจการซูเปอร์มาร์เก็ต

ซูเปอร์มาร์เก็ตและศูนย์การค้าการพาณิชย์แต่ละแห่งนั้นจะถูกจัดระดับตามเกณฑ์ที่ระบุไว้ในคำวินิจฉัยเลขที่ 1371/2004/คิวดี-บีทีเอ็ม (Decision 1371/2004/QD-BTM) ของกระทรวงพาณิชย์ (เดิมคือกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า) และต้องผ่านการตรวจสอบของกรมอุตสาหกรรมและการค้าที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ในการประกอบกิจการซูเปอร์มาร์เก็ตและศูนย์การค้าการพาณิชย์นั้น จะต้องปฏิบัติตามแผนพัฒนาเครือข่ายการค้าการพาณิชย์ท้องถิ่น และซูเปอร์มาร์เก็ตและศูนย์การค้าการพาณิชย์จะต้องกำหนดกฎเกณฑ์ของตน

เป็นการภายในและนำกฎเกณฑ์ดังกล่าวมาจัดระเบียบกับกรมอุตสาหกรรมและการค้าประจำจังหวัด

## 6. กิจกรรมพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce)

นอกจากเงื่อนไขที่วิสาหกิจซึ่งลงทุนโดยต่างชาติจะต้องได้รับใบอนุญาตประกอบการค้าขายเพื่อประกอบกิจกรรมพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์แล้วนั้น เมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม 2556 รัฐบาลเวียดนามได้ออกกฎหมายเลขที่ 52/2013/เอ็นดี-ซีพี (Decree No. 52/2013/ND-CP) ซึ่งวางกฎระเบียบว่าด้วยการพัฒนาการใช้ และการบริหารจัดการกิจกรรมพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (“กฎหมาย 52”) ซึ่งกฎหมาย 52 นี้ใช้บังคับกับผู้ค้า องค์กร และบุคคลธรรมดาที่ทำกิจกรรมพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ทุกรายในประเทศเวียดนาม โดยผู้ค้า องค์กร และบุคคลธรรมดาจะต้องแจ้ง และ/หรือ ขึ้นทะเบียนกับกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า เพื่อประกอบกิจกรรมพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ผ่านทางเว็บไซต์อย่างถูกต้อง

### 6.1 การจดทะเบียนเว็บไซต์พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์กับกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า

หากผู้ค้า องค์กร และบุคคลธรรมดาเพียงแต่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมส่งเสริมการขาย การขายสินค้า หรือการให้บริการของตนในเว็บไซต์ที่ตนเป็นเจ้าของเท่านั้น ผู้ค้า องค์กร และบุคคลธรรมดาจะต้องแจ้งต่อกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้าโดยการจดทะเบียนดังกล่าวสามารถทำผ่านช่องทางออนไลน์ในเว็บไซต์ระบบ

บริหารจัดการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce Management Portal) ภายใต้การดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า

### 6.2 การขึ้นทะเบียนเว็บไซต์พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์กับกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า

เว็บไซต์พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ใด ๆ ซึ่งจัดทำขึ้นเพื่อกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งดังต่อไปนี้ จะต้องขึ้นทะเบียนกับกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า ซึ่งรวมถึง (1) พื้นที่การค้าขายทางอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งผู้ค้า องค์กร และบุคคลธรรมดาสามารถเข้าไปทำการซื้อขายสินค้าและบริการทั้งหมดหรือบางส่วนบนเว็บไซต์เหล่านี้ได้ (2) กิจกรรมส่งเสริมการขายสินค้าหรือการให้บริการของผู้ค้า องค์กร และบุคคลธรรมดา รายอื่น และ (3) เว็บไซต์ประมูล/ประกวดราคาออนไลน์ ซึ่งผู้ค้า องค์กร และบุคคลธรรมดา รายอื่นสามารถจัดการประมูล/ประกวดราคาสินค้าของตนได้

## 7. อุตสาหกรรมอาหารในประเทศเวียดนาม

### 7.1 กฎระเบียบเกี่ยวกับอาหารและหน่วยงานที่มีอำนาจ

ก่อนวันที่ 1 กรกฎาคม 2554 ประเทศเวียดนามไม่มีกฎหมายเกี่ยวกับอาหารที่รวมกันอยู่ในฉบับเดียว โดยมีแต่เพียงกฎหมายและกฎระเบียบหลายฉบับที่มีเนื้อหาซ้ำซ้อนกันซึ่งวางกฎเกณฑ์เกี่ยวกับความปลอดภัยด้านอาหาร สุขลักษณะคุณภาพและมาตรฐานของสินค้าโดยข้อบัญญัติที่ 12/2003/พีแอล-ยูบีที่วีคิวเอช II (Ordinance

No. 12/2003/PL-UBTVQH II) ฉบับลงวันที่ 26 กรกฎาคม 2546 ว่าด้วยสุขลักษณะและความปลอดภัยด้านอาหารวางกฎเกณฑ์ควบคุมความปลอดภัยด้านอาหารและสุขลักษณะและตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2554 เป็นต้นมา ข้อบัญญัติว่าด้วยสุขลักษณะและความปลอดภัยด้านอาหารดังกล่าวถูกแทนที่โดยกฎหมายเลขที่ 55/2010/คิวเอช II ว่าด้วยความปลอดภัยด้านอาหาร (Law No. 55/2010/QH II on Food Safety) ฉบับลงวันที่ 1 กรกฎาคม 2554 (“กฎหมายความปลอดภัยด้านอาหาร”) ซึ่งกฎหมายความปลอดภัยด้านอาหารนี้กำหนดหลักเกณฑ์ที่เข้มงวดขึ้นสำหรับกรณีที่ส่งผลกระทบต่อประโยชน์สาธารณะ กฎหมายความปลอดภัยด้านอาหารวางกฎระเบียบควบคุมความปลอดภัยด้านอาหารในการผลิตและการค้าขาย จลากรอาหารและการโฆษณาอาหาร วิธีการเยียวยาในกรณีมีเหตุการณ์เกี่ยวกับความปลอดภัยด้านอาหาร การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยด้านอาหาร และความรับผิดชอบของรัฐในการบริหารจัดการความปลอดภัยด้านอาหาร (รวมถึงเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง)

ผลิตภัณฑ์อาหารในประเทศเวียดนามอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงต่าง ๆ หลายกระทรวง เช่น กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงเกษตรและการพัฒนาชนบท กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า และกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยกระทรวงสาธารณสุขเป็นหน่วยงานราชการหลักที่รับผิดชอบการประกาศข้อกำหนดเงื่อนไข



ทั่วไปสำหรับสุขลักษณะและความปลอดภัยด้านอาหาร ซึ่งรวมถึงเงื่อนไขเกี่ยวกับบรรจุภัณฑ์ของอาหาร ในขณะที่กระทรวงเกษตรและการพัฒนาชนบทรับผิดชอบในการออกข้อกำหนดเงื่อนไขสำหรับสุขลักษณะและความปลอดภัยด้านอาหารเกี่ยวกับผลผลิตทางการเกษตร การป่าไม้ และการประมง กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีรับผิดชอบการใช้อำนาจควบคุมของรัฐเพื่อควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ และกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมุ่งเน้นการตรวจตราดูแลเพื่อปกป้องสิ่งแวดล้อม

## 7.2 ความปลอดภัยด้านอาหารและสุขลักษณะ

กฎหมายความปลอดภัยด้านอาหารระบุเงื่อนไขความปลอดภัยสำหรับสถานประกอบการที่ผลิตหรือประกอบธุรกิจเกี่ยวกับอาหารหรือเก็บอาหารธุรกิจเกี่ยวกับอาหารทั้งปวง (รวมถึงธุรกิจผลิตแปรรูปขนส่งนำเข้าหรือส่งออกค้าขายหรือจัดเก็บอาหาร) จะต้องได้รับ “ใบรับรองการปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านสุขลักษณะและความปลอดภัยด้านอาหาร” (หรือในภาษาเวียดนาม “Giấy Chứng Nhận Cơ Sở Đảm Điều Kiện An Toàn Thực Phẩm”)

สถานประกอบการที่เกี่ยวข้องกับอาหารยังต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบเพิ่มเติมที่ออกโดยกระทรวงที่เกี่ยวข้องอีกด้วย ยกตัวอย่างเช่น ภายใต้กฎหมายเลขที่ 55/2018/เอ็นดี-ซีพี (Decree No. 55/2018/ND-CP) ฉบับลงวันที่ 12 พฤศจิกายน 2561 ของรัฐบาลเวียดนามผู้ผลิตและผู้ค้าอาหารจะต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดเกี่ยวกับ (1) เงื่อนไขการจัดตั้ง (2) อุปกรณ์

และเครื่องมือ และ (3) พนักงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการผลิต และ/หรือ การค้าขายอาหาร (กล่าวคือ จะต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดเกี่ยวกับสุขภาพ ความรู้ และการปฏิบัติ รวมทั้งได้รับใบรับรองมาตรฐานสุขภาพ และใบรับรองการเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับสุขลักษณะและความปลอดภัยด้านเครื่องบริโภค) (และเงื่อนไขอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง) โดยครบถ้วน

กฎหมายความปลอดภัยด้านอาหารฉบับใหม่นี้แตกต่างจากข้อบัญญัติว่าด้วยสุขลักษณะและความปลอดภัยด้านอาหารซึ่งเป็นกฎหมายฉบับเดิม โดยกำหนดเงื่อนไขทั่วไปและเงื่อนไขเฉพาะเพื่อให้มีความปลอดภัยด้านอาหารสำหรับอาหารบางประเภทโดยเฉพาะ เงื่อนไขทั่วไปนั้นรวมถึง (1) อาหารจะต้องเป็นไปตามกฎระเบียบทางเทคนิคที่เกี่ยวข้อง (2) อาหารจะต้องอยู่ภายใต้ขีดจำกัดที่ระบุไว้บางประการ เช่น จุลินทรีย์ที่ก่อให้เกิดโรค ผลิตภัณฑ์ป้องกันศัตรูพืช ยาฆ่าแมลง และสารปนเปื้อนอาหาร และ (3) อาหารจะต้องเป็นไปตามเงื่อนไขเกี่ยวกับวัตถุและสารเจือปนอาหาร บรรจุภัณฑ์และฉลากอาหาร และสารปนเปื้อนอาหาร ที่ระบุไว้ในท้ายบังคับกฎเกณฑ์เฉพาะเกี่ยวกับอาหารประเภทนั้น ๆ โดยกฎหมายฉบับใหม่นี้ยังได้กำหนดเงื่อนไขด้านความปลอดภัยสำหรับอาหารบางประเภท โดยเฉพาะอีกด้วย เช่น เงื่อนไขด้านแหล่งที่มา และการต้องได้รับใบรับรองสุขอนามัยสัตว์ที่ใช้กับอาหารสด

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความปลอดภัยด้านอาหารโดยรวมภายใต้กฎหมายความปลอดภัยด้านอาหารนั้น มีส่วนประกอบหลักสี่ประการ ซึ่งรวมถึง (1) การตรวจสอบโดย

สถาบันที่ได้รับอนุญาตเมื่อบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร้องขอให้มีการตรวจสอบ (2) การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยด้านอาหารโดยกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงเกษตรและการพัฒนาชนบท และกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า สำหรับอาหารซึ่งมีความเสี่ยงว่ามีส่วนสูง (3) การป้องกันหรือการหาทางออกเมื่อมีประเด็นปัญหาเกิดขึ้น และ (4) การสืบต้นกำเนิด การเรียกคืน และการจัดการอาหารที่ไม่ปลอดภัย

### ใบรับรองการปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านสุขลักษณะและความปลอดภัยด้านอาหาร

กฎหมายว่าด้วยความปลอดภัยด้านอาหารกำหนดให้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอาหารทั้งปวง (รวมถึงธุรกิจผลิต แปรรูป ขนส่ง นำเข้าและส่งออก ค้าขายและจัดเก็บอาหาร) จะต้องได้รับ “ใบรับรองการปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านสุขลักษณะและความปลอดภัยด้านอาหาร” จากหน่วยงานที่มีอำนาจของกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงเกษตรและการพัฒนาชนบท หรือกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการของแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยภายใต้กฎระเบียบเดิมนั้น จะไม่มีการกำหนดอายุของใบรับรองดังกล่าว แต่ภายใต้กฎหมายใหม่ ใบรับรองดังกล่าวจะมีอายุเพียงสามปีเท่านั้น

### ใบรับรองความรู้ด้านความปลอดภัยด้านอาหาร

พนักงานซึ่งมีส่วนร่วมโดยตรงในการผลิตและการค้าขายอาหารจะต้องได้รับการฝึกอบรมและได้รับใบรับรองความรู้ด้านความปลอดภัยด้านอาหารจากกรมสุขลักษณะและความปลอดภัย

ของเครื่องบริโภคภายใต้กระทรวงสาธารณสุขหรือกรมคุ้มครองคุณภาพผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร การป่าไม้ และการประมงแห่งชาติ (National Agro-Forestry-Aquatic Quality Assurance Department) ภายใต้กระทรวงเกษตรและการพัฒนาชนบท หรือสถาบันบางแห่งซึ่งมีคุณสมบัติตามที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้ากำหนด โดยใบรับรองดังกล่าวจะมีอายุสามปี

### ใบรับรองการปฏิบัติตามมาตรฐานด้านสุขภาพ

พนักงานซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงในการผลิตและการค้าขายอาหารจะต้องได้รับ “ใบรับรองการปฏิบัติตามมาตรฐานด้านสุขภาพ” ซึ่งออกโดยหน่วยงานสาธารณสุขระดับจังหวัดหรือเขต/อำเภอ

## 7.3 คุณภาพอาหารและมาตรฐานทางเทคนิค

คุณภาพอาหารและมาตรฐานทางเทคนิคที่ใช้บังคับกับอาหารและเครื่องบริโภคนั้น ระบุอยู่ในกฎหมายว่าด้วยคุณภาพผลิตภัณฑ์ เลขที่ 05/2007/คิวเอช12 (Law on Product Quality No. 05/2007/QH12) ฉบับลงวันที่ 21 พฤศจิกายน 2550 (“กฎหมายคุณภาพผลิตภัณฑ์”) และกฎหมายว่าด้วยมาตรการและกฎระเบียบทางเทคนิค เลขที่ 68/2006/คิวเอช11 (Law on Standards and Technical Regulations No. 68/2006/QH11) ฉบับลงวันที่ 29 มิถุนายน 2549 (“กฎหมายมาตรฐานทางเทคนิค”) โดยกฎหมายคุณภาพผลิตภัณฑ์กำหนดสิทธิและหน้าที่ขององค์กรและบุคคลธรรมดาที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการค้าขายผลิตภัณฑ์หรือสินค้า รวมถึงการบริหารจัดการ

คุณภาพผลิตภัณฑ์ และกฎหมายมาตรฐานทางเทคนิควางระเบียบควบคุมการบัญชี การประกาศและการใช้มาตรฐาน และการประเมินการปฏิบัติตามมาตรฐานและระเบียบมาตรฐานทางเทคนิคที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ กระทรวงต่าง ๆ ยังได้มีการออกกฎระเบียบต่าง ๆ เพื่อบังคับใช้กฎหมายดังกล่าวให้เกิดผลอีกด้วย เช่น กระทรวงเกษตรและการพัฒนาชนบทได้ออกแนวทางคุณภาพผลิตภัณฑ์และมาตรฐานทางเทคนิคของผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรและการประมง

#### ประกาศเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์

ก่อนวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2561 ผลิตภัณฑ์อาหารจะต้องผ่านกระบวนการประกาศความสอดคล้องกับกฎระเบียบทางเทคนิค (หรือในภาษาเวียดนาม “**công bố hợp quy**”) หรือการประกาศความสอดคล้องกับข้อกำหนดด้านความปลอดภัยด้านอาหาร (หรือในภาษาเวียดนาม “**công bố phù hợp quy định an toàn thực phẩm**”) ตามกฎหมายเลขที่ 38/2012/เอ็นดี-ซีพี (Decree No. 38/2012/ND-CP) ของรัฐบาลฉบับลงวันที่ 25 เมษายน 2558 โดยเมื่อได้มีการดำเนินการประกาศความสอดคล้องกับกฎระเบียบทางเทคนิคหรือความสอดคล้องกับข้อกำหนดด้านความปลอดภัยด้านอาหารแล้ว หน่วยงานด้านสุขภาพซึ่งได้รับมอบหมายจากกระทรวงสาธารณสุขหรือกรมสุขภาพประจำจังหวัดจะออกใบยืนยันการรับประกาศความสอดคล้องกับกฎระเบียบทางเทคนิค (หรือในภาษาเวียดนาม “**Giấy Tiếp Nhận Bản Công Bố Hợp Quy**”) หรือใบยืนยันการประกาศความสอดคล้องกับ

ข้อกำหนดด้านความปลอดภัยด้านอาหาร (หรือในภาษาเวียดนาม “**Giấy Xác Nhận Công Bố Phù Hợp Quy Định An Toàn Thực Phẩm**”) ให้

ทั้งนี้ ตามกฎหมายเลขที่ 15/2018/เอ็นดี-ซีพี (Decree No. 15/2018/ND-CP) ของรัฐบาลฉบับลงวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2561 ซึ่งส่งผลให้ตั้งแต่วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2561 เป็นต้นมา สำหรับอาหารที่บรรจุไว้แล้ว วัตถุประสงค์ในอาหาร สารช่วยในกระบวนการผลิต/แปรรูปอาหาร บรรจุภัณฑ์/ภาชนะอาหาร บรรจุภัณฑ์ปฐมภูมิ (บรรจุภัณฑ์ชั้นในที่สัมผัสกับอาหารโดยตรง) ผู้ผลิตและผู้ขายอาหารสามารถแถลงข้อมูลผลิตภัณฑ์ของตนด้วยตนเอง (1) ทางสื่อต่าง ๆ (2) ทางช่องทางออนไลน์ (E-portal) ของตน (เช่น เว็บไซต์) (3) โดยปิดประกาศไว้ที่สำนักงานใหญ่ และประกาศในระบบฐานข้อมูลความปลอดภัยด้านอาหาร หรือยื่นเอกสารกำกับผลิตภัณฑ์นั้นต่อหน่วยงานที่มีอำนาจภายใต้คณะกรรมการประชาชนท้องถิ่น โดยภายหลังจากการแถลงข้อมูลผลิตภัณฑ์ดังกล่าวแล้ว ผู้ผลิตและผู้ขายจะมีสิทธิผลิตและจำหน่ายสินค้าในทันที และจะต้องรับผิดชอบความปลอดภัยของสินค้าดังกล่าวนั้น

#### การโฆษณา

กฎหมายความปลอดภัยด้านอาหารกำหนดให้การโฆษณาอาหารใด ๆ จะต้องได้รับอนุญาตจากหน่วยงานที่มีอำนาจก่อนการโฆษณา กฎหมายเลขที่ 15/2018/เอ็นดี-ซีพี (Decree 15/2018/ND-CP) กำหนดให้เนื้อหาโฆษณาผลิตภัณฑ์เพื่อบริโภค เช่น ผลิตภัณฑ์อาหารเสริม อาหารทางการแพทย์ อาหารสำหรับเด็กพิเศษ และ

ผลิตภัณฑ์อาหารสำหรับเด็กอายุไม่เกิน 36 เดือน จะต้องขึ้นทะเบียนกับหน่วยงานที่มีอำนาจ โดยยื่นเอกสารเพื่อขึ้นทะเบียนเนื้อหาโฆษณาอาหารกับกระทรวงสาธารณสุขหรือหน่วยงานที่มีอำนาจระดับจังหวัด หากเนื้อหาโฆษณาอาหารนั้นเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย หน่วยงานที่มีอำนาจที่เกี่ยวข้องจะออกคำยืนยันเนื้อหาโฆษณาอาหารให้

#### ฉลาก

กฎหมายเลขที่ 43/2017/เอ็นดี-ซีพี (Decree 43/2017/ND-CP) ซึ่งออกโดยรัฐบาลเมื่อวันที่ 14 เมษายน 2560 (“**กฎหมาย 43**”) เป็นกฎระเบียบเกี่ยวกับการควบคุมฉลากผลิตภัณฑ์ ซึ่งบังคับใช้อยู่ในปัจจุบัน โดยภายใต้กฎหมาย 43 ฉลากผลิตภัณฑ์อาหารจะต้องมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ คือชื่อสินค้า ชื่อและที่อยู่ขององค์กรหรือบุคคลธรรมดาที่รับผิดชอบสินค้า แหล่งกำเนิดอาหาร และข้อมูลอื่น ๆ ตามแต่ลักษณะของสินค้า สำหรับเนื้อหาซึ่งถูกกำหนดให้ต้องระบุในฉลากนั้น จะต้องเป็นภาษาเวียดนาม ยกเว้นข้อมูลจำเพาะบางประการที่เป็นภาษาต่างประเทศ

ภายใต้กฎหมาย 43 ผู้ผลิตจะต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับเนื้อหาในฉลากของผลิตภัณฑ์ที่ตนผลิตเพื่อการจำหน่ายภายในประเทศ และภายใต้กฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองผู้บริโภค เลขที่ 59/2010/คิวเอช12 (Law on Consumer Protection No. 59/2010/QH12) ฉบับลงวันที่ 15 พฤศจิกายน 2553 (ซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2554) ผู้จำหน่ายสินค้าจะต้องปิดฉลากสินค้าที่ตนจำหน่ายตามกฎหมายว่าด้วยฉลากเช่นกัน

## 7.4 อาหารที่นำเข้าและส่งออก

กฎหมายความปลอดภัยด้านอาหารกำหนดกฎเกณฑ์ที่เข้มงวดด้านความปลอดภัยของอาหารที่นำเข้าและส่งออก โดยอาหารที่นำเข้านั้นจะต้องขึ้นทะเบียนประกาศผลิตภัณฑ์ และจะต้องมีการจดทะเบียนการปฏิบัติตามข้อกำหนดว่าด้วยการนำเข้าสำหรับการนำเข้าแต่ละครั้ง สำหรับอาหารที่ส่งออกนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องออกใบรับรองต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงใบรับรองการขายและใบรับรองแหล่งกำเนิด ทั้งนี้ กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงเกษตรและการพัฒนาชนบท และกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้า เป็นหน่วยงานที่มีอำนาจในการออกข้อกำหนดเฉพาะอื่น ๆ เพิ่มเติมในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้

## 8. กฎหมายที่ดินของประเทศเวียดนาม

### 8.1 ภาพรวมของระบบที่ดินในประเทศเวียดนาม

ประชาชนประเทศเวียดนามเป็นเจ้าของที่ดินทั้งปวงโดยมีรัฐเป็นผู้บริหารจัดการเพื่อให้ประชาชนใช้ที่ดินได้แบบระยะยาว

แม้เอกชนจะไม่ได้รับอนุญาตให้ถือครองกรรมสิทธิ์ในที่ดิน แต่บุคคลต่าง ๆ อาจจะมีสิทธิตามกฎหมายในการใช้ที่ดินในประเทศเวียดนาม และจะถือเป็น “ผู้ใช้ที่ดิน” ในกรณีที่ผู้ใช้ที่ดินได้รับสิทธิในการใช้ที่ดินระยะยาว บุคคลดังกล่าวจะมีสิทธิที่คล้ายคลึงกับกรรมสิทธิ์เหนือที่ดินนั้น ๆ ทั้งนี้ คนเวียดนามอาจมีกรรมสิทธิ์เหนือบ้านที่อยู่อาศัยและห้องชุดได้ทั้งนี้ระบบการบริหารจัดการที่ดินและการใช้ที่ดินในปัจจุบันรวมถึงสิทธิและหน้าที่ของผู้ใช้ที่ดินกำหนดในกฎหมาย

ที่ดินเลขที่ 45/2013/คิวเอช13 (Land Law No. 45/2013/QH13) ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากสภาแห่งชาติเวียดนามเมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2556 และมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2557 เป็นต้นมา รวมถึงกฎระเบียบที่ออกภายใต้กฎหมายดังกล่าวด้วย

รัฐเป็นผู้กำหนดเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับที่ดิน ซึ่งรวมถึงเรื่องดังต่อไปนี้ ระยะเวลาในการใช้ที่ดิน การจัดสรรและการให้เช่าที่ดิน การเพิกถอนที่ดิน วัตถุประสงค์ในการใช้ที่ดินบางแห่ง การประเมินที่ดิน ค่าธรรมเนียมการใช้ที่ดิน ค่าเช่าที่ดิน ภาษีที่ดิน และสิทธิและหน้าที่ของผู้ใช้ที่ดิน โดยสิทธิในการใช้ที่ดินจะถูกกำหนดตามประเภทของการใช้ที่ดิน (เพื่อการเกษตร เพื่อการอื่นที่มีใช้การเกษตร ซึ่งรวมถึงเพื่อเป็นที่อยู่อาศัย และเพื่ออุตสาหกรรม และที่ดินที่ไม่มีการใช้งาน) และประเภทของผู้ใช้ที่ดิน

สิทธิในการใช้ที่ดินอาจได้มาโดย (1) รัฐจัดสรรให้ (2) การเช่าจากรัฐ (3) การชนะประมูล/ประกวดราคาในการประมูล/การประกวดราคาซึ่งจัดขึ้นโดยหน่วยงานที่มีอำนาจ (4) การเช่าจากผู้ให้เช่าที่มีอำนาจ (ยกตัวอย่างเช่น ผู้พัฒนานิคม/พื้นที่อุตสาหกรรม) หรือ (5) การโอนสิทธิในการใช้ที่ดิน (ในลักษณะการแลกเปลี่ยน การโอนสิทธิ การรับมรดก การให้ การบริจาค หรือการสนับสนุนเงินกู้) วิชาทวิทซึ่งลงทุนโดยต่างชาติไม่ได้รับอนุญาตให้ใช้ที่ดินในรูปแบบของการจัดสรรที่ดินโดยมีการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมการใช้ที่ดินเพื่อธุรกิจของตน (โดยมีข้อยกเว้นบางประการในกรณีวิชาทวิทซึ่งลงทุนโดยต่างชาติใช้ที่ดินเพื่อพัฒนา

โครงการเพื่อการลงทุนและการก่อสร้างบ้าน เพื่อที่อยู่อาศัยเพื่อขายหรือเพื่อขายประกอบกับการให้เช่า)

ในกรณีการจัดสรรที่ดิน วิชาทวิทจะต้องชำระค่าธรรมเนียมการใช้ที่ดินสำหรับระยะเวลาที่ได้รับการจัดสรรที่ดิน หรือในกรณีการเช่าที่ดิน วิชาทวิทอาจเลือกชำระค่าเช่าที่ดินทั้งจำนวนครั้งเดียวสำหรับระยะเวลาเช่าหรือชำระค่าเช่าเป็นงวดรายปี โดยวิธีการชำระเงินนั้นมีผลต่อสิทธิ (โดยเฉพาะสิทธิในการใช้ที่ดิน) ของวิชาทวิทเหนือที่ดินที่เช่าหรือที่ได้รับจัดสรร วิชาทวิทที่ชำระค่าธรรมเนียมการใช้ที่ดินโดยไม่ใช้งบประมาณของรัฐ หรือชำระค่าเช่าที่ดินทั้งจำนวนครั้งเดียวจะได้รับสิทธิต่างๆ ซึ่งรวมถึงสิทธิในการจำนองหรือชำระเงินกู้โดยใช้สิทธิในการใช้ที่ดินและทรัพย์สินที่ติดอยู่กับที่ดินนั้น เมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการชำระเงินแบบอื่น วิชาทวิทที่ชำระค่าธรรมเนียมการใช้ที่ดินโดยใช้งบประมาณของรัฐหรือชำระค่าเช่าที่ดินเป็นงวดรายปี จะมีเพียงแต่สิทธิในการจำนองหรือชำระเงินกู้ โดยใช้ทรัพย์สินที่ติดอยู่กับที่ดินนั้นเท่านั้น วิชาทวิทที่ลงทุนโดยต่างชาติอาจใช้ที่ดินทั้งในลักษณะชำระค่าเช่าล่วงหน้าหรือชำระค่าเช่ารายปีเพื่อประกอบธุรกิจของตน

ผู้ใช้ที่ดินซึ่งมีสิทธิโดยชอบด้วยกฎหมายมีสิทธิที่จะได้รับหนังสือรับรองสิทธิในการใช้ที่ดินในชื่อของตน เฉกเช่นเดียวกันนั้น เจ้าของทรัพย์สินหรืออาคารที่ก่อสร้างบนที่ดินซึ่งมีสิทธิโดยชอบด้วยกฎหมายก็มีสิทธิที่จะได้รับหนังสือรับรองกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สิน หนังสือรับรองเหล่านี้เป็นพยานหลักฐานขั้นต้นเพื่อพิสูจน์สิทธิของ

ผู้ใช้ที่ดินและเจ้าของทรัพย์สิน และยังเป็นเอกสารที่ใช้ที่ดินหรือเจ้าของทรัพย์สินสามารถใช้เป็นฐานในการใช้สิทธิต่างๆ เช่น สิทธิในการโอนจำนอง หรือจำนำยสิทธิในการใช้ที่ดินหรือทรัพย์สิน

โดยทั่วไปแล้ว การเช่าที่ดินจะมีกำหนดระยะเวลาการเช่าเท่ากับระยะเวลาของโครงการลงทุน ซึ่งจะต้องไม่เกิน 50 ปี (หรือ 70 ปีในบางกรณี) ยกเว้นบางกรณีซึ่งผู้ใช้ที่ดินมีสิทธิใช้ที่ดินโดยไม่มีกำหนดระยะเวลา (เช่น ที่ดินที่ใช้เป็นที่อยู่อาศัยของครอบครัวหรือนุคคลธรรมดาชาติเวียดนาม) โดยระยะเวลาดังกล่าวก็ใช้กับวิชาทวิทซึ่งลงทุนโดยต่างชาติด้วย เมื่อระยะเวลาใช้/เช่าที่ดินสิ้นสุดลง รัฐจะพิจารณาขยายระยะเวลาดังกล่าวหากผู้ใช้ที่ดินประสงค์ที่จะใช้ที่ดินต่อไปและได้ปฏิบัติตามเงื่อนไขดังต่อไปนี้ (ก) ผู้ใช้ที่ดินปฏิบัติตามกฎหมายที่ดินอย่างเคร่งครัดตลอดระยะเวลาใช้ที่ดิน และ (ข) การใช้ที่ดินโดยปฏิบัติตามการทำหนดเขตที่ดินที่ได้รับอนุญาต อย่างไรก็ตาม ในช่วงระยะเวลาดังกล่าว รัฐมีสิทธิตามกฎหมายที่จะเรียกคืนที่ดินเพื่อวัตถุประสงค์ในการปกป้องราชอาณาจักรและความมั่นคงของชาติ ประโยชน์แห่งชาติ ประโยชน์สาธารณะ หรือการพัฒนาเศรษฐกิจ

## 9. ประมวลกฎหมายแรงงานของประเทศเวียดนาม

เมื่อวันที่ 18 มิถุนายน 2555 สภาแห่งชาติเวียดนามได้ออกประมวลกฎหมายแรงงานของประเทศเวียดนาม (“ประมวลกฎหมายแรงงาน”) นอกจากนี้ รัฐบาลและกระทรวงแรงงาน

ผู้พิการ/กฤษฎีกาจากสงคราม และกิจการสังคมยังได้ออกกฎระเบียบต่าง ๆ เพื่อบังคับใช้ตามประมวลกฎหมายแรงงานด้วย ซึ่งรวมถึงกฎระเบียบเกี่ยวกับสัญญาจ้างแรงงาน

ตามประมวลกฎหมายแรงงานและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ออกมาเพื่อบังคับใช้ตามประมวลกฎหมายแรงงานนั้น สัญญาจ้างแรงงานจะต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษรและลงนามโดยลูกจ้างและผู้แทนตามกฎหมายของบริษัท ยกเว้นงานชั่วคราวที่มีกำหนดระยะเวลาน้อยกว่าสามเดือน โดยสัญญาจ้างแรงงานจะต้องมีรายการดังต่อไปนี้ ชื่อนายจ้างและลูกจ้าง ขอบเขตของงานและหน้าที่ เวลาทำงาน และระยะเวลาพัก ค่าจ้างหรือเงินเดือนและวิธีการชำระเงิน สถานที่ทำงาน ระยะเวลาของสัญญา ข้อกำหนดในการเลื่อนตำแหน่งและการปรับขึ้นค่าจ้าง ข้อกำหนดเกี่ยวกับสภานายจ้างและความปลอดภัยแรงงาน ประกันสุขภาพและสังคม และการฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะวิชาชีพโดยสัญญาจ้างแรงงานอาจไม่มีกำหนดระยะเวลา หรือมีระยะเวลาดังแต่ 12 เดือนถึง 36 เดือน หรือตามฤดูกาลหรือชั่วคราวเป็นระยะเวลาต่ำกว่า 12 เดือนก็ได้

เมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2562 ได้มีการประกาศใช้กฎหมายแรงงานฉบับใหม่ ซึ่งจะมีผลบังคับใช้ในวันที่ 1 มกราคม 2564 (“ประมวลกฎหมาย”) ภายใต้ประมวลกฎหมายเวียดนามฉบับ 2562 สัญญาจ้างแรงงานมีทั้งหมด 2 ประเภทคือ สัญญาจ้างแรงงานที่มีกำหนดระยะเวลาไม่เกิน 36 เดือน และสัญญาจ้างแรงงานที่ไม่มีกำหนดระยะเวลา สัญญาจ้าง

แรงงานตามฤดูกาลหรือชั่วคราวเป็นระยะเวลาต่ำกว่า 12 เดือนจะถูกยกเลิกตั้งแต่ปี 2564 ตามประมวลกฎหมายแรงงาน ฉบับปัจจุบัน ลูกจ้างที่ถูกจ้างภายใต้สัญญาที่มีกำหนดระยะเวลา หรือตามฤดูกาล หรือสำหรับงานบางอย่างเป็นระยะเวลาต่ำกว่า 12 เดือนสามารถถูกยกเลิกโดยฝ่ายเดียวก่อนสัญญาหมดอายุตาม Clause 1 Article 37 ของประมวลกฎหมายแรงงานปี 2555 แต่อย่างไรก็ตาม ตามประมวลกฎหมายแรงงานปี 2562 ลูกจ้างมีสิทธิในการยกเลิกสัญญาจ้างแรงงานฝ่ายเดียวก่อนสัญญาหมดอายุโดยไม่ต้องมีเหตุใด ๆ แต่ต้องมีการบอกกล่าวนายจ้างล่วงหน้าโดยกำหนดเวลาที่ระบุไว้ตามประเภทของสัญญา

## 10. กฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อมของประเทศไทย

กฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองสิ่งแวดล้อม เลขที่ 55/2014/คิวเอช13 (Law on Protection of Environment No. 55/2014/QH13) ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากสภาแห่งชาติเวียดนาม เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2557 กำหนดกรอบกฎหมายทั่วไปเพื่อคุ้มครองสิ่งแวดล้อมในประเทศไทย รวมถึงสิทธิและหน้าที่ของบุคคลธรรมดาและองค์กรต่าง ๆ เกี่ยวกับการคุ้มครองสิ่งแวดล้อม กฎหมายนี้มีวัตถุประสงค์ในการจำกัดผลกระทบทางลบต่อสิ่งแวดล้อม การฟื้นฟูจากเหตุการณ์ทางสิ่งแวดล้อม มลภาวะและการร่อนสลาย การฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม และสนับสนุนการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างเหมาะสม

ก่อนวันที่ 1 มกราคม 2558 เจ้าของโครงการจะต้องจัดทำ (1) รายงานวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อม (Environmental Impact Assessment Report: EIAR) หรือ (2) ข้อผูกพันเพื่อคุ้มครองสิ่งแวดล้อม (Environmental Protection Undertaking: EPU) อย่างไรก็ดี อย่างหนึ่งก่อนเริ่มโครงการ หรือต้องจัดทำแผนคุ้มครองสิ่งแวดล้อม (Environmental Protection Plan: EPP) ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2558 เป็นต้นมา ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะและขนาดของโครงการ

โครงการก่อสร้างซูเปอร์มาร์เก็ตและศูนย์การค้าพาณิชย์ใด ๆ ในกรณีที่โครงการมีพื้นที่ของชั้นแรกของอาคารมากกว่า 20,000 ตารางเมตร จะต้องจัดทำรายงานวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อม และในกรณีที่โครงการมีพื้นที่ของชั้นแรกของอาคารตั้งแต่ 10,000 ตารางเมตรขึ้นไปแต่ต่ำกว่า 20,000 ตารางเมตร จะต้องจัดทำแผนคุ้มครองสิ่งแวดล้อม

รายงานวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อมจะต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการประชาชนประจำจังหวัด กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และกระทรวงอื่น ๆ ที่มีอำนาจในการบริหารจัดการโครงการดังกล่าว

ก่อนวันที่ 1 มกราคม 2558 ข้อผูกพันเพื่อคุ้มครองสิ่งแวดล้อมจะต้องขึ้นทะเบียนต่อและผ่านการรับทราบจากคณะกรรมการประชาชนระดับเขต/อำเภอ หรือคณะกรรมการประชาชนระดับชุมชน (ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการประชาชนระดับเขต/อำเภอ) แต่ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2558 เป็นต้นมา

แผนคุ้มครองสิ่งแวดล้อมจะต้องขึ้นทะเบียนต่อและผ่านการรับทราบจากกรมทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมประจำจังหวัด คณะกรรมการประชาชนระดับเขต/อำเภอ คณะกรรมการประชาชนระดับชุมชน หรือหน่วยงานบริหารจัดการของนิคม/พื้นที่อุตสาหกรรม นิคม/พื้นที่เศรษฐกิจ หรือนิคม/พื้นที่ดำเนินการส่งออก

เมื่อได้รับอนุมัติจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้ว หน่วยงานที่มีอำนาจอาจทำการตรวจสอบเป็นครั้งคราวเพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามมาตรฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง

## 11. กฎระเบียบและกฎหมายความปลอดภัยจากอัคคีภัยของประเทศเวียดนาม

ก่อนเริ่มงานก่อสร้างทางด้านการค้าพาณิชย์ส่วนใหญ่ (ตัวอย่างเช่น ซูเปอร์มาร์เก็ตหรือศูนย์การค้าพาณิชย์) ผู้พัฒนาโครงการจะต้องมีการออกแบบการป้องกันอัคคีภัยและการดับเพลิงของโครงการซึ่งประเมินโดยกรมการตำรวจกลางหรือประจำจังหวัด ด้านการป้องกันอัคคีภัย การดับเพลิง การบรรเทาทุกข์ และการช่วยเหลือจากอัคคีภัย ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับขนาดของงานก่อสร้าง และจะต้องได้รับใบรับรองที่เกี่ยวข้องก่อนที่หน่วยงานที่มีอำนาจจะสามารถอนุมัติแบบงานก่อสร้างและออกใบอนุญาตก่อสร้างได้ โดยก่อนที่จะเริ่มเปิดดำเนินงานนั้น งานก่อสร้างที่ได้รับการประเมินด้านการป้องกันอัคคีภัยและการดับเพลิงแล้วจะต้องได้รับการทดสอบการป้องกันอัคคีภัยและการดับเพลิง โดย

ผลการทดสอบจะเป็นฐานให้นักลงทุนของโครงการดังกล่าว ทดสอบ ดัดสินใจ และเริ่มดำเนินงานก่อสร้าง นอกจากนี้ บริษัทที่มีศูนย์การค้า ซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านขายของชำ ซึ่งมีพื้นที่ร้านค้าตั้งแต่ 300 ตารางเมตรขึ้นไป หรือมีปริมาณตั้งแต่ 1,000 ลูกบาศก์เมตรขึ้นไป จะต้องจัดให้มีประกันอัคคีภัยและการระเบิดตามที่กำหนด

## 12. กฎหมายการแข่งขันทางการค้าของประเทศเวียดนาม

เมื่อวันที่ 12 มิถุนายน 2561 สภาแห่งชาติเวียดนามได้ให้ความเห็นชอบกฎหมายการแข่งขันทางการค้าฉบับใหม่ เลขที่ 23/2018/คิวเอช14 (Competition Law No. 23/2018/QH14) (“กฎหมายการแข่งขันทางการค้า 2561”) ซึ่งมีผลใช้บังคับเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2562 และเป็นกฎหมายที่ออกมาใช้แทนที่กฎหมายการแข่งขันทางการค้าเลขที่ 27/2004/คิวเอช11 (Competition Law No. 27/2004/QH11) ของสภาแห่งชาติเวียดนามฉบับลงวันที่ 3 ธันวาคม 2547 โดยกฎหมายการแข่งขันทางการค้า 2561 ฉบับใหม่มีหลักการที่สำคัญที่แตกต่างจากเดิมซึ่งรวมถึงเรื่องดังต่อไปนี้ (1) ขอบเขตการบังคับใช้ - กฎหมายการแข่งขันทางการค้า 2561 ครอบคลุมกิจกรรมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกระทำโดยนิติบุคคลหรือนิติบุคคลธรรมดาสัญชาติเวียดนามหรือต่างชาติ ซึ่งมีหรืออาจมี “ผลเป็นการกีดกันการแข่งขัน” ในตลาดเวียดนาม และยังใช้บังคับกับหน่วยงานบริการสาธารณะ ซึ่งมีใช้วิสาหกิจ เช่น โรงพยาบาล โรงเรียน ด้วย (2) การคำนวณส่วนแบ่งตลาด - มีการกำหนดวิธีการคำนวณวิธีใหม่เพื่อใช้กำหนด



ส่วนแบ่งตลาดของวิสาหกิจในตลาดที่เกี่ยวข้อง ซึ่งคำนวณจากสัดส่วนร้อยละของจำนวนหน่วยของสินค้าและบริการที่มีการขายหรือซื้อของวิสาหกิจนั้น ต่อจำนวนรวมของหน่วยของสินค้าและบริการที่มีการขายหรือซื้อในแต่ละเดือนแต่ละไตรมาส หรือแต่ละปี ของวิสาหกิจทุกรายในตลาดที่เกี่ยวข้อง (3) สัญญาต่อต้านการแข่งขันทางการค้า - มีการห้ามทำสัญญาจำกัดการแข่งขันประเภทใหม่ ๆ ซึ่งรวมถึงสัญญาแบ่งลูกค้า สัญญาไม่ทำธุรกรรมกับวิสาหกิจที่ไม่ได้เป็นผู้สัญญา สัญญาจำกัดตลาดการขายสินค้าแหล่งสินค้าและการให้บริการแก่วิสาหกิจที่ไม่ได้เป็นผู้สัญญา และสัญญาอื่น ๆ ที่มีหรืออาจมีผลเป็นการกีดกันการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญ และ (4) การควบรวมกิจการ - แต่เดิมจะมีการห้ามมิให้กระทำธุรกรรมที่ก่อให้เกิดการกระจุกตัวทางเศรษฐกิจ (เช่น การควบกิจการ การรวมกิจการ หรือการซื้อกิจการ) ก็ต่อเมื่อการกระทำดังกล่าวจะส่งผลให้วิสาหกิจนั้น ๆ มีส่วนแบ่งตลาดรวมมากกว่าร้อยละ 50 ของตลาดที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม ภายใต้กฎหมายการแข่งขันทางการค้า 2561 การพิจารณาว่าเป็นกรณีการกระจุกตัวทางเศรษฐกิจจะพิจารณาจากการกระทำดังกล่าวว่ามีหรืออาจมีผลเป็นการกีดกันการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่แทนที่เงื่อนไขเดิม

### 13. กฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองสิทธิผู้บริโภคของประเทศเวียดนาม

เมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน 2553 สภาแห่งชาติเวียดนามได้ให้ความเห็นชอบกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองสิทธิผู้บริโภคเลขที่ 59/2010/

คิวเอช12 (Law on Protection of Consumers' Rights No. 59/2010/QH12) ซึ่งกำหนดกฎระเบียบเกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ของผู้บริโภค ความรับผิดชอบขององค์กรหรือบุคคลธรรมดาที่ค้าขายสินค้าและ/หรือบริการให้แก่ผู้บริโภค ความรับผิดชอบขององค์การสังคมในการคุ้มครองสิทธิประโยชน์ของผู้บริโภค การระงับข้อพิพาทระหว่างผู้บริโภคและองค์กรหรือบุคคลธรรมดาที่ค้าขายสินค้าและ/หรือบริการ และความรับผิดชอบของรัฐในการคุ้มครองสิทธิประโยชน์ของผู้บริโภค กฎหมายนี้ได้ระบุถึง ความรับผิดชอบขององค์กรใด ๆ ที่จัดหาสินค้าและบริการให้แก่ผู้บริโภคที่สำคัญไว้ดังต่อไปนี้ (1) การปิดฉลากสินค้าตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (2) การประกาศราคาสินค้าและ/หรือบริการต่อสาธารณะ ณ สถานที่ประกอบธุรกิจ (3) การแสดง, คำเตือนต่อผู้บริโภค หากสินค้าและ/หรือบริการอาจเป็นอันตรายต่อสุขภาพ ชีวิต และทรัพย์สินของผู้บริโภค และมาตรการการป้องกัน (4) การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดหาส่วนประกอบและอะไหล่สินค้า (5) การให้คู่มือ แนวทาง เชื้อไข อายุการใช้งาน สถานที่ และกระบวนการรับประกันสินค้าสำหรับการรับประกันสินค้าและ/หรือบริการ และ (6) การแจ้งผู้บริโภคให้ทราบถึงสัญญาที่จัดทำขึ้นตามฟอร์มและเงื่อนไขทั่วไปของธุรกรรมอย่างถูกต้องและครบถ้วนก่อนทำธุรกรรม

### 14. กฎหมายว่าด้วยทรัพย์สินทางปัญญาของประเทศเวียดนาม

ประเทศเวียดนามมีกฎหมายว่าด้วยทรัพย์สินทางปัญญาที่ค่อนข้างครอบคลุม ซึ่งรวมถึงการเป็นภาคีของสัญญาพหุภาคีต่าง ๆ และ

สัญญาการค้าสองฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ สภาแห่งชาติเวียดนามได้ให้ความเห็นชอบกฎหมายว่าด้วยทรัพย์สินทางปัญญาเลขที่ 50/2005/คิวเอช11 (Law on Intellectual Property Rights No. 50/2005/QH11) ซึ่งมีการแก้ไขเพิ่มเติมเมื่อวันที่ 19 มิถุนายน 2552 (“กฎหมายทรัพย์สินทางปัญญา”) เพื่อให้เท่าทันการพัฒนาของเศรษฐกิจในประเทศและเศรษฐกิจโลก ภายใต้กฎหมายทรัพย์สินทางปัญญาดังกล่าว สิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาที่ได้รับการคุ้มครองในประเทศเวียดนามมีสามประเภทได้แก่ (1) ลิขสิทธิ์ (วรรณกรรม ศิลปะ และงานวิทยาศาสตร์) และสิทธิที่เกี่ยวข้อง (การแสดง ภาพและเสียง การแพร่ภาพกระจายเสียง สัญญาณดาวเทียมซึ่งมีรหัสโปรแกรม) (2) สิทธิในทรัพย์สินทางอุตสาหกรรม (สิ่งประดิษฐ์ การออกแบบอุตสาหกรรม การออกแบบวงจรปิดกั้นตัวนำความลับทางการค้าเครื่องหมาย ชื่อทางการค้า และสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์) และ (3) สิทธิในพันธุ์พืช (พันธุ์พืช และวัตถุ/วัสดุในการแพร่พันธุ์)

โดยเฉพาะในเรื่องเครื่องหมายการค้า นั้นเครื่องหมายการค้าจะได้รับความคุ้มครองในประเทศเวียดนามก็ต่อเมื่อได้มีการจดทะเบียนกับสำนักงานทรัพย์สินทางปัญญาแห่งชาติแล้ว หรือเครื่องหมายการค้าดังกล่าวได้รับการยอมรับให้ความคุ้มครองโดยสำนักงานทรัพย์สินทางปัญญาแห่งชาติโดยการยื่นผ่านระบบจดทะเบียนเครื่องหมายการค้าระหว่างประเทศ (Madrid System) (ซึ่งยื่นจดทะเบียนในประเทศอื่นซึ่งเป็นสมาชิกสัญญา مادرิดหรือพิธีสาร مادرิด (Madrid Protocol)) ซึ่งกำหนด

ให้ประเทศเวียดนามเป็นประเทศคู่สัญญา (ซึ่งเครื่องหมายการค้าจะได้รับความคุ้มครองในประเทศนั้น) นอกจากนี้ ยังมีการคุ้มครองเฉพาะสำหรับเครื่องหมายที่เป็นที่รู้จักดีโดยทั่วไป ทั้งนี้ เครื่องหมายการค้าจะต้องจดทะเบียนสำหรับสินค้าและบริการบางอย่าง ซึ่งสอดคล้องกับแนวปฏิบัติของนานาชาติ โดยมีระยะเวลาความคุ้มครอง 10 ปี (และอาจต่ออายุได้อีก 10 ปี) โดยอยู่ภายใต้หลักการนานาชาติที่ให้สิทธิผู้ยื่นคำขอจดทะเบียนก่อนและผู้ที่ยื่นจดทะเบียนในประเทศอื่นไว้ก่อนแล้วเป็นผู้มีสิทธิการค้า

การจดทะเบียนเครื่องหมายการค้าในประเทศเวียดนามมีกระบวนการที่ใช้เวลานาน โดยใช้เวลาประมาณหนึ่งปี โดยกระบวนการดังกล่าวรวมถึงขั้นตอนหลักดังต่อไปนี้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องตรวจสอบคำขอเพื่อให้มั่นใจว่าครบตามเงื่อนไข (เรียกว่า การตรวจสอบตามระเบียบ) (ซึ่งใช้เวลาประมาณหนึ่งถึงสองเดือน) การประกาศคำขอที่ถูกต้องตามกฎหมาย (ซึ่งใช้เวลาประมาณสองเดือน) การตรวจสอบเนื้อหาสาระสำคัญของคำขอโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (ซึ่งใช้เวลาประมาณเก้าเดือน) และการได้รับความคุ้มครอง (ซึ่งใช้เวลาประมาณสิบวัน) ทั้งนี้ ในระหว่างระยะเวลาดังกล่าววันประกาศคำขอจนถึงวันที่ออกผลพิจารณาคำขอว่าจะอนุญาตหรือปฏิเสธการออกใบรับรองเครื่องหมายการค้า โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนั้น บุคคลภายนอกมีสิทธิโต้แย้งคำขอจดทะเบียนเครื่องหมายการค้าได้



## 15. กฎหมายล้มละลายของประเทศเวียดนาม

เมื่อวันที่ 19 มิถุนายน 2557 สภาแห่งชาติเวียดนามได้ให้ความเห็นชอบกฎหมายล้มละลาย โดยตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2558 เป็นต้นมา กฎหมายล้มละลายเลขที่ 51/2014/คิวเอช13 (Bankruptcy Law No. 51/2014/QH13) (“กฎหมายล้มละลาย 2557”) ได้ออกมาใช้แทนที่กฎหมายล้มละลายเลขที่ 21/2004/คิวเอช11 (Bankruptcy Law No. 21/2004/QH11) (“กฎหมายล้มละลาย 2547”) ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากสภาแห่งชาติเวียดนาม เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2547 กฎหมายล้มละลาย 2557 นั้นได้แก้ไขนิยามคำว่า “ล้มละลาย” และ “หนี้สินล้นพ้นตัว” ทั้งนี้ วิสาหกิจจะถือว่าหนี้สินล้นพ้นตัวเมื่อไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันทางการเงินของตนและไม่สามารถชำระหนี้ของตนภายในสามเดือนหลังจากหนี้ดังกล่าวถึงกำหนดชำระ และวิสาหกิจจะล้มละลายเมื่อศาลประชาชนได้ประกาศเช่นนั้น ภายใต้กฎหมายล้มละลาย 2547 นั้น ศาลจะบริหารจัดการกระบวนการล้มละลายโดยตรงผ่านทางคณะกรรมการซึ่งจัดตั้งขึ้นเพื่อบริหารจัดการการชำระบัญชีทรัพย์สิน ในขณะที่ภายใต้กฎหมายล้มละลาย 2557 คณะกรรมการดังกล่าวถูกแทนที่โดยผู้ชำระบัญชีหรือบริษัทที่ได้รับการแต่งตั้งโดยศาลซึ่งมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการและการชำระบัญชีทรัพย์สิน ซึ่งแม้ว่าเรื่องดังกล่าวจะเป็นพัฒนาการจากกฎหมายเดิมอย่างมีนัยสำคัญ แต่กฎหมายใหม่ก็ยังคงมีความไม่แน่นอนอย่างมากในการปรับใช้กฎหมายและการตีความกฎหมาย เนื่องจาก

ยังไม่มีกรอบออกแนวทางการใช้กฎหมายหรือแนวทางการตีความดังกล่าวจากทางราชการ ดังนั้น กระบวนการล้มละลายจึงอาจมีความซับซ้อน ไม่แน่นอน และใช้เวลานาน

## 16. กฎเกณฑ์ควบคุมการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศของประเทศเวียดนาม

ในอดีตประเทศเวียดนามได้กำหนดกลไกควบคุมการแลกเปลี่ยนเงินซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อจำกัดการไหลออกนอกประเทศของเงินตราต่างประเทศโดยกำหนดให้ใช้เงินสกุลด่งเวียดนามสำหรับธุรกรรมในประเทศ และพยายามที่จะลบล้างเงินตราต่างประเทศไปยังระบบธนาคารของประเทศ ทั้งนี้ ธนาคารกลางเวียดนาม (State Bank of Vietnam) เป็นหน่วยงานหลักที่บริหารจัดการนโยบายควบคุมการแลกเปลี่ยนเงินตราของประเทศเวียดนาม

ภายใต้กฎเกณฑ์ควบคุมการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศของประเทศเวียดนามในปัจจุบัน บุคคลหรือองค์กรใด ๆ อาจแลกเปลี่ยนเงินสกุลด่งเวียดนามเป็นเงินสกุลต่างประเทศได้โดยใช้อัตราแลกเปลี่ยนของสถาบันสินเชื่อ ซึ่งได้รับอนุญาตให้บริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศในประเทศเวียดนาม ภายใต้เงื่อนไขว่าบุคคลหรือองค์กรดังกล่าวจะต้องแจ้งวัตถุประสงค์ในการใช้เงินดังกล่าว และยื่นเอกสารประกอบตามสมควรเพื่อพิสูจน์การใช้เงินตามวัตถุประสงค์ การใช้เงินตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวนั้นจะต้องใช้เพื่อธุรกรรมที่ได้รับอนุญาตให้ชำระหนี้ด้วยเงินตราสกุล

ต่างประเทศภายใต้กฎเกณฑ์ควบคุมการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ เช่น การชำระหนี้เงินกู้ต่างประเทศหรือหุ้นกู้ระหว่างประเทศ โดยเงินตราต่างประเทศอาจแลกเปลี่ยนไปเป็นเงินสกุลด่งเวียดนามได้อย่างอิสระเสรี และอาจแลกเปลี่ยนไปเป็นเงินต่างประเทศสกุลอื่นได้อย่างอิสระเสรี โดยใช้อัตราแลกเปลี่ยนของสถาบันสินเชื่อรับอนุญาตดังกล่าว

การกู้ยืมเงินต่างประเทศ คือ การให้กู้โดยนิติบุคคลต่างประเทศแก่นิติบุคคลในประเทศ และเงินกู้ต่างประเทศนั้นจัดอยู่ในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งระหว่าง (1) เงินกู้ระยะสั้น (ซึ่งจะครบกำหนดชำระคืนเงินกู้ภายใน 12 เดือนหรือภายในระยะเวลาที่สั้นกว่าระยะเวลาดังกล่าว) หรือ (2) เงินกู้ระยะยาว (ซึ่งจะครบกำหนดชำระคืนเงินกู้ภายในระยะเวลาเกินกว่า 12 เดือน) โดยเงินกู้ระยะยาวจะต้องจดทะเบียนต่อธนาคารกลางเวียดนาม ซึ่งการจดทะเบียนดังกล่าวแท้จริงแล้วเป็นกระบวนการเพื่อขออนุมัติจากธนาคารกลางเวียดนาม โดยเงินกู้ระยะยาวนั้น จะสามารถเบิกใช้เงินกู้ได้ก็ต่อเมื่อมีการจดทะเบียนเงินกู้นั้นกับธนาคารกลางเวียดนามแล้วเท่านั้น อย่างไรก็ตาม เงินกู้ระยะสั้นไม่ตกอยู่ภายใต้ข้อกำหนดในการจดทะเบียนดังกล่าว เว้นแต่เป็นกรณีที่มีการขยายระยะเวลาครบกำหนดชำระคืนเงินกู้และระยะเวลาที่ได้รับการขยายนั้นมีระยะเวลาเกินกว่า 12 เดือน ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในภายหลังซึ่งทำให้ข้อมูลที่บันทึกไว้ในหนังสือรับรองการจดทะเบียนธนาคารกลางเวียดนามไม่ถูกต้องจะต้องจดทะเบียนการแก้ไขเปลี่ยนแปลงดังกล่าวต่อธนาคารกลางเวียดนามเพื่อทำการแก้ไขในใบรับรองการจดทะเบียนดังกล่าว

ผู้กู้ได้รับอนุญาตให้กู้ยืมเงินต่างประเทศได้ในกรณี (1) เพื่อปฏิบัติตาม “แผนธุรกิจและการผลิต หรือโครงการลงทุน” ของตนหรือบริษัทที่ตนลงทุนอยู่ (โดยใช้บังคับเฉพาะกรณีเงินกู้ต่างประเทศระยะยาวเท่านั้น) และ (2) เพื่อปรับโครงสร้างหนี้ต่างประเทศของผู้กู้โดยมิได้เพิ่มต้นทุนการกู้ยืม

ผู้กู้จะต้องเปิดบัญชีกระแสรายวันสกุลเงินตราต่างประเทศกับสถาบันสินเชื่อที่ได้รับอนุญาตในประเทศเวียดนามเพื่อรับและส่งเงินตราต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับเงินกู้ต่างประเทศ การเบิกเงินกู้หรือการชำระเงินกู้เกี่ยวกับเงินกู้ต่างประเทศจะต้องทำผ่านบัญชีดังกล่าว ตามกฎระเบียบควบคุมการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศที่ใช้บังคับอยู่ สำหรับวิสาหกิจที่ลงทุนโดยต่างชาตินั้น บัญชีดังกล่าวเป็นบัญชีสำหรับเงินลงทุนของวิสาหกิจด้วย

## 5.3 ข้อพิพาททางกฎหมาย

บริษัทหรือบริษัทย่อยอาจเกี่ยวข้องเป็นครั้งคราวกับการดำเนินการทางกฎหมาย หรือเป็นคู่ความในคดีความที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ ในทางการค้าปกติของบริษัท หรือบริษัทย่อย ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัท หรือบริษัทย่อย ไม่มีคดีหรือข้อพิพาททางกฎหมายที่ยังไม่ถึงที่สุด ซึ่งอาจมีผลกระทบด้านลบต่อสินทรัพย์ของบริษัท หรือบริษัทย่อยที่มีจำนวนสูงกว่าร้อยละ 5.0 ของส่วนของผู้ถือหุ้น ตามงบการเงินรวมของบริษัทสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 หรือที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท หรือบริษัทย่อยอย่างมีนัยสำคัญ หรือที่มีได้เกิดจากการประกอบธุรกิจตามปกติของบริษัท หรือบริษัทย่อย นอกจากกรณีดังต่อไปนี้

### 5.3.1 ข้อพิพาทเกี่ยวกับการปรับปรุงห้างสรรพสินค้าในประเทศอิตาลี

ห้างสรรพสินค้าของกลุ่มบริษัท ซึ่งตั้งอยู่ที่ Via del Tritone ในกรุงโรม (“สาขา Tritone”) ซึ่งเป็นอาคารที่มีความสำคัญทางประวัติศาสตร์ที่เช่าจาก Rina Estate Italia S.r.l. (“REI”) บริษัทในเครือของกลุ่มเซ็นทรัล อยู่ในระหว่าง

คดีพิพาทในประเทศอิตาลี ซึ่งเกิดจากการที่ REI (โดยการร้องขอจากบริษัท) ได้ดำเนินการงานก่อสร้างและดัดแปลงอาคาร (“งานก่อสร้างและดัดแปลง”) ภายหลังได้รับใบอนุญาตก่อสร้างอาคารจากเทศบาลแห่งกรุงโรม (Municipality of Rome) และสำนักงานเมืองมรดก (Heritage Office) ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ท้องถิ่น (“ใบอนุญาตก่อสร้างฉบับเดิม”) ต่อมาในปี 2555 เจ้าของอาคารที่ตั้งอยู่ใกล้เคียง (“ผู้ร้อง”) ได้คัดค้านว่าใบอนุญาตก่อสร้างฉบับเดิมไม่ชอบด้วยกฎหมาย และในเดือนมกราคม 2561 คณะกรรมการกฎหมายของประเทศอิตาลี (Council of State) ได้มีคำสั่งที่ 405/2018 ตัดสินให้ใบอนุญาตก่อสร้างฉบับเดิมเป็นโมฆะ ต่อมาในเดือนกุมภาพันธ์ 2561 ผู้ร้องได้ยื่นคำร้องต่อคณะกรรมการกฎหมายของประเทศอิตาลีเพื่อให้มีคำสั่งรื้อถอนงานก่อสร้างและดัดแปลง ซึ่งครอบคลุมพื้นที่ของอาคารประมาณ 4,000 ตารางเมตร หรือเท่ากับประมาณร้อยละ 32.4 ของพื้นที่ขายสุทธิของสาขา Tritone

เมื่อเดือนเมษายน 2561 เทศบาลแห่งกรุงโรมได้ออกใบอนุญาตก่อสร้างอาคารฉบับใหม่สำหรับงานก่อสร้างและดัดแปลงเพื่อแก้ไข

ข้อผิดพลาดของใบอนุญาตก่อสร้างฉบับเดิมตามความเห็นของสำนักงานเมืองมรดก (“ใบอนุญาตก่อสร้างฉบับใหม่”) ซึ่งผู้ร้องได้คัดค้านความเห็นของสำนักงานเมืองมรดกและการออกใบอนุญาตก่อสร้างฉบับใหม่ต่อศาลปกครองแห่งกรุงโรม (Administrative Court of Rome) โดยร้องขอให้มีคำสั่งให้ใบอนุญาตก่อสร้างฉบับใหม่เป็นโมฆะ และให้รื้อถอนงานก่อสร้างและดัดแปลง หรือหากไม่ทำการรื้อถอนจะต้องชำระค่าปรับเป็นจำนวนอย่างน้อย 40.0 ล้านยูโร (หรือประมาณ 1,490 ล้านบาท) จากการประเมินมูลค่าของผู้ร้อง นอกจากนี้ ผู้ร้องยังเรียกร้องค่าเสียหายจำนวนประมาณ 5.0 ล้านยูโร (หรือประมาณ 186 ล้านบาท) และผู้ร้องยังได้ยื่นคำร้องต่อประธานาธิบดีของประเทศอิตาลีเกี่ยวกับข้อเรียกร้องดังกล่าว ซึ่งได้มีการรวมกระบวนการพิจารณาคดีกับคดีที่ยื่นต่อศาลปกครองแห่งกรุงโรม ต่อมาคณะกรรมการกฎหมายของประเทศอิตาลี ได้มีคำสั่งที่ 6580 เมื่อวันที่ 2 ตุลาคม 2562 ให้ใบอนุญาตก่อสร้างฉบับใหม่เป็นโมฆะ (ซึ่งคำสั่งดังกล่าวส่งผลให้คำร้องเกี่ยวกับใบอนุญาตก่อสร้างฉบับเดิมที่ผู้ร้องยื่นในเดือนกุมภาพันธ์ 2561 เป็นอันยุติ) ด้วยเหตุนี้ ผู้ร้องจึงได้ยื่นคำร้องต่อคณะกรรมการกฎหมายของประเทศ

อิตาลีอีกครั้งเพื่อให้มีคำสั่งรื้อถอนงานก่อสร้างและดัดแปลง ซึ่งครอบคลุมพื้นที่ของอาคารประมาณ 4,000 ตารางเมตร และมีคำสั่งห้ามมิให้ผู้ใดเข้าออกห้างสรรพสินค้า ห้ามมิให้ผู้ใดนำอาคารเช่าซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของห้างสรรพสินค้า (“Palazzetto C”) ไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ และแต่งตั้งเจ้าพนักงานเป็นการเฉพาะกิจเพื่อให้บังคับตามคำสั่งดังกล่าวแทนเทศบาลแห่งกรุงโรมหากเทศบาลแห่งกรุงโรมไม่ยอมปฏิบัติตามคำสั่งเช่นว่านี้

ภายใต้กฎหมายของประเทศอิตาลี ในกรณีที่ใบอนุญาตก่อสร้างถูกเพิกถอนและไม่มีการออกใบอนุญาตฉบับแก้ไขเพื่อแทนที่ใบอนุญาตก่อสร้างที่ถูกเพิกถอน หน่วยงานที่มีอำนาจ (กล่าวคือ เทศบาลแห่งกรุงโรม) อาจใช้อำนาจตาม Section 38 ของ Presidential Decree เลขที่ 380 ฉบับลงวันที่ 6 มิถุนายน 2544 เพื่อมีคำสั่งให้รื้อถอนสิ่งปลูกสร้างที่ก่อสร้างขึ้นโดยมิชอบ หรือหากไม่สามารถดำเนินการรื้อถอนได้ (โดยอาจเป็นสาเหตุด้านความปลอดภัยหรือด้านเทคนิค) หน่วยงานที่มีอำนาจอาจมีคำสั่งให้ชำระค่าปรับเป็นจำนวนเงินเท่ากับราคาตลาดของสิ่งปลูกสร้างที่ก่อสร้างขึ้นโดยมิชอบ

เมื่อวันที่ 12 ธันวาคม 2562 เทศบาลแห่งกรุงโรมได้ออกใบอนุญาตฉบับแก้ไข (“ใบอนุญาตฉบับแก้ไข”) เพื่อแก้ไขความไม่ถูกต้องของใบอนุญาตก่อสร้างฉบับเดิมและใบอนุญาตก่อสร้างฉบับใหม่ อย่างไรก็ตาม ผู้ร้องอาจโต้แย้งคัดค้านใบอนุญาตฉบับแก้ไข และหากผู้ร้องโต้แย้งคัดค้านใบอนุญาตฉบับแก้ไขหรือข้อพิพาทที่อยู่ในระหว่างการพิจารณาเป็นผลสำเร็จหรือมีการตรวจพบข้อบกพร่องใด ๆ ในการดำเนินคดีเพื่อโต้แย้งคัดค้านใบอนุญาตฉบับแก้ไข อาจส่งผลให้ใบอนุญาตฉบับแก้ไขตกเป็นโมฆะหรือไม่ใช่ ในกรณีนี้ มีความเป็นไปได้ว่าเทศบาลแห่งกรุงโรม หรือเจ้าพนักงานที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นการเฉพาะกิจอาจ (ก) มีคำสั่งให้รื้อถอนงานก่อสร้างและตัดแปลงทั้งหมดหรือบางส่วน (ไม่เกินประมาณ 4,000 ตารางเมตร) หรือ (ข) มีคำสั่งห้ามมิให้ผู้ใดเข้าออกห้างสรรพสินค้าหรือ Palazzetto C หรือมีคำสั่งให้จ่ายค่าปรับสำหรับงานก่อสร้างและตัดแปลงหากไม่สามารถดำเนินการรื้อถอนได้ คำสั่งให้รื้อถอนดังกล่าวอาจเป็นการลดพื้นที่ขายสุทธิของห้างสรรพสินค้า ส่งผลให้กลุ่มบริษัท ต้องปิดห้างสรรพสินค้าเป็นการชั่วคราว และส่งผลกระทบต่อผลกำไรดำเนินงานของกลุ่มบริษัทในประเทศอิตาลี นอกจากนี้ คำสั่งดังกล่าวยังอาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างแบรนด์ต่าง ๆ ซึ่งได้รับสิทธิในการใช้พื้นที่ที่ได้รับผลกระทบ หรือก่อให้เกิดข้อเรียกร้อง

ต่อกลุ่มบริษัท จากการพิสดารสัญญาที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเงินสดผลการดำเนินงานฐานะทางการเงิน และโอกาสทางธุรกิจของกลุ่มบริษัท อนึ่ง ในส่วนของค่าปรับสำหรับงานก่อสร้างและตัดแปลงนั้น REI ในฐานะเจ้าของอาคารนั้น จะต้องรับผิดชอบในการชำระค่าปรับดังกล่าวโดยตรง อย่างไรก็ตาม หาก REI ไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ในการชำระค่าปรับเช่นว่านี้ La Rinascente S.p.A. (ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัท) อาจต้องรับผิดชอบในการชำระค่าปรับภายใต้กฎหมายอิตาลี หาก La Rinascente S.p.A. มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการวางแผนและการปรับปรุงอาคารที่เป็นประเด็น ในการนี้ La Rinascente S.p.A. ยังคงมีสิทธิในการร้องขอต่อศาลเพื่อโต้แย้งคัดค้านคำสั่งดังกล่าวและใช้สิทธิไล่เบียดเพื่อเรียกร้องค่าปรับที่ได้ชำระไปจาก REI หรือหน่วยงานทางปกครองที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

ต่อมาผู้ร้องได้โต้แย้งต่อคณะกรรมการกฤษฎีกาของประเทศอิตาลี เนื่องจากเทศบาลแห่งกรุงโรมไม่มีอำนาจออกใบอนุญาตฉบับแก้ไขดังกล่าว และได้มีการพิจารณาคดีและสืบพยานในวันที่ 18 มิถุนายน 2563 และในวันที่ 9 กันยายน 2563 คณะกรรมการกฤษฎีกาของประเทศอิตาลีได้ตัดสินให้กลุ่มบริษัทเป็นฝ่ายชนะคดี โดยเห็นว่าใบอนุญาตฉบับแก้ไขนั้นได้ออกอย่างถูกต้องตามกฎหมายและมีผลสมบูรณ์ภายใต้อำนาจของเทศบาล

แห่งกรุงโรม อย่างไรก็ตามผู้ร้องยังได้ยื่นคำร้องต่อศาลปกครองในภูมิภาค (Regional Administrative Court) พิพากในส่วนเนื้อหาของใบอนุญาตฉบับแก้ไขและการเรียกร้องค่าสินไหมทดแทน ซึ่งจะต้องมีการพิจารณาคดีในลำดับต่อไป

### 5.3.2 ข้อพิพาททางภาษีในประเทศอิตาลี

เมื่อเดือนพฤศจิกายน 2561 หน่วยงานภาษีท้องถิ่นได้ออกหนังสือแจ้งหลักเกณฑ์การประเมินการพิจารณาภาษีของธุรกิจการให้บริการบางประเภทระหว่างปี 2556 ซึ่งเป็นบริการที่บริษัทย่อยในประเทศอิตาลีของบริษัท ให้แก่ Global Blue Italia S.r.l. ซึ่งเป็นบริษัทให้บริการด้านคืนภาษี (Tax Refund Company) จากการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยว และปัจจุบันกลุ่มบริษัท ยังคงให้บริการดังกล่าวกับบริษัทย่อยในประเทศอิตาลีของบริษัท เห็นว่าบริการดังกล่าวเป็น “การให้บริการในลักษณะเป็นตัวกลาง” ซึ่งไม่ต้องเสียภาษีมูลค่าเพิ่ม ในขณะที่หน่วยงานภาษีท้องถิ่นเห็นว่าบริการดังกล่าวเป็น “การให้บริการสื่อโฆษณาและการส่งเสริมการขาย” ซึ่งต้องเสียภาษีมูลค่าเพิ่ม

เมื่อเดือนมกราคม 2562 กลุ่มบริษัท ได้ยื่นอุทธรณ์หนังสือแจ้งหลักเกณฑ์การประเมินดังกล่าวต่อคณะกรรมการภาษีท้องถิ่นแห่งเมืองมิลาน (Milan Provincial Tax Commission) และคณะกรรมการภาษีดังกล่าว

ได้มีคำวินิจฉัยเมื่อวันที่ 19 กันยายน 2562 ว่าการตีความของหน่วยงานภาษีท้องถิ่นไม่ถูกต้องและการตีความของกลุ่มบริษัทว่าการให้บริการดังกล่าวเป็น “การให้บริการในลักษณะเป็นตัวกลาง” ซึ่งไม่ต้องเสียภาษีมูลค่าเพิ่มถูกต้องแล้ว ตลอดจนมีคำสั่งให้หน่วยงานภาษีท้องถิ่นชดเชยค่าธรรมเนียมความเสียหายแก่กลุ่มบริษัท นอกจากนี้ Global Blue Italia S.r.l. ยังได้ร้องขอให้หน่วยงานภาษีกกลางของประเทศอิตาลีพิจารณาในประเด็นดังกล่าวและหน่วยงานภาษีดังกล่าวได้มีคำวินิจฉัยเมื่อไม่นานมานี้ โดยยืนยันว่าการดำเนินการของ Global Blue Italia S.r.l. (ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินการของกลุ่มบริษัท) มีเหตุผลและถูกต้องแล้ว

ในระหว่างปี 2563 หน่วยงานภาษีท้องถิ่นได้ยื่นอุทธรณ์คำวินิจฉัยคณะกรรมการภาษีท้องถิ่นแห่งเมืองมิลานข้างต้นต่อศาลภาษีอากรประจำเมืองมิลาน และในเดือนพฤศจิกายน 2563 กลุ่มบริษัทได้ลงนามในข้อตกลงกับหน่วยงานภาษีท้องถิ่นเพื่อยุติข้อโต้แย้งดังกล่าว กลุ่มบริษัทจะชำระภาษีมูลค่าเพิ่มพร้อมดอกเบี้ย จำนวน 0.84 ล้านยูโร (หรือประมาณ 31 ล้านบาท) กลุ่มบริษัทได้บันทึกภาษีมูลค่าเพิ่มและดอกเบี้ยดังกล่าวแล้วในงบการเงินรวมสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 ทั้งนี้กลุ่มบริษัทจะไม่ถูกประเมินภาษีจากหน่วยงานภาษีท้องถิ่นจากเรื่องนี้อีกภายใต้ข้อตกลงนี้

### 5.3.3 ข้อพิพาทเกี่ยวกับลานจอดรถห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลชิดลม

ที่ดินแปลงหนึ่งซึ่งตั้งอยู่ข้างห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลชิดลมและกลุ่มบริษัทฯ เคยเช่าเพื่อใช้เป็นลานจอดรถสำหรับห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลชิดลม อยู่ในระหว่างคดีพิพาทในประเทศไทย เจ้าของที่ดินแปลงดังกล่าวได้เป็นโจทก์ยื่นฟ้องกลุ่มบริษัทฯ และบริษัทร่วมของ HCDS เป็นจำเลยในคดีแพ่งซึ่งมีจำนวนทุนทรัพย์ 3,815 ล้านบาท โดยกล่าวอ้างว่ากลุ่มบริษัทฯ ได้ผิดสัญญาเช่าที่ดินเนื่องจากไม่ส่งมอบคืนที่ดินที่เช่าให้ครบถ้วนหลังจากสัญญาเช่าที่ดินสิ้นสุดลงเมื่อวันที่ 31 ธันวาคม 2561 ซึ่งกล่าวอ้างว่ากรณีดังกล่าวทำให้ไม่มีผู้สนใจเช่าที่ดินแปลงดังกล่าว แม้ว่าเจ้าของที่ดินจะได้นำที่ดินออกประมูลเพื่อหาผู้เช่ารายใหม่แล้วก็ตาม ทั้งนี้ คดีมีประเด็นข้อพิพาทที่กล่าวอ้างเกี่ยวกับแนวเขตของที่ดินที่เช่าที่ต้องส่งมอบคืนภายหลังจากที่สัญญาเช่าสิ้นสุดลง และสิ่งปลูกสร้างที่มีการก่อสร้างมาก่อนหรือในระหว่างอายุสัญญาเช่าที่ดินนั้นรุกล้ำแนวเขตที่ดินที่เช่าหรือไม่ ในกรณีนี้เจ้าของที่ดินได้ร้องขอให้ศาลมีคำสั่งให้กลุ่มบริษัทฯ ส่งมอบที่ดินที่เช่าให้ครบถ้วนตามแนวเขตของที่ดินที่เจ้าของที่ดินกล่าวอ้าง (หรือให้กลุ่มบริษัทฯ ชื้อที่ดินเฉพาะส่วนที่พิพาทจากเจ้าของที่ดิน) และให้กลุ่มบริษัทฯ ค่าเสียหายหรือดอกเบี้ยบางส่วนที่เจ้าของที่ดิน

อ้างว่ารุกล้ำที่ดินที่เช่า และให้กลุ่มบริษัทฯ ชำระค่าปรับจำนวน 22.6 ล้านบาทและค่าปรับรายวันวันละ 200,000 บาท จนกว่าจะส่งมอบที่ดินที่เช่าและรื้อถอนสิ่งปลูกสร้างแล้วเสร็จ และให้กลุ่มบริษัทฯ และบริษัทร่วมของ HCDS ร่วมกันและแทนกันชำระค่าเสียหายอีกจำนวน 3,581.2 ล้านบาท โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 คดีดังกล่าวอยู่ในระหว่างการพิจารณาของศาลแพ่งกรุงเทพใต้ กรุงเทพมหานคร โดยศาลได้สืบพยานโจทก์ในวันที่ 14 กรกฎาคม 2563, วันที่ 15 กรกฎาคม 2563, วันที่ 2 พฤศจิกายน 2563 และสืบพยานจำเลยในวันที่ 9 พฤศจิกายน 2563 และวันที่ 23 พฤศจิกายน 2563 และศาลแพ่งกรุงเทพใต้ได้พิจารณาพิพากษายกฟ้องโจทก์ เมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2564 พร้อมกับบังคับให้โจทก์คืนเงินประกันการเช่าแก่กลุ่มบริษัทเต็มจำนวน พร้อมดอกเบี้ยในอัตราร้อยละ 7.5 ต่อปี (ตามฟ้องแย้งของกลุ่มบริษัทฯ) โดยให้เหตุผลว่ากลุ่มบริษัทไม่ได้ทำผิดสัญญาเช่าที่ดิน และไม่ได้กระทำความผิดใดๆ ต่อโจทก์ ทั้งนี้ในวันที่เอกสารฉบับนี้ได้จัดทำยังอยู่ในระยะเวลาที่โจทก์สามารถใช้สิทธิอุทธรณ์คำพิพากษาต่อศาลอุทธรณ์ได้

ทั้งนี้ อัตราแลกเปลี่ยนสกุลเงินยูโรและเงินบาทที่อ้างถึงในส่วนนี้ อ้างอิงจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินยูโรและเงินบาทในอัตรา 1 ยูโร เท่ากับ 37.2578 บาท ซึ่งประกาศโดยธนาคารแห่งประเทศไทย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563

### 5.4 ตลาดรอง

-ไม่มี-

### 5.5 สถาบันการเงินที่ติดต่อประจำ

-ไม่มี-



# ส่วนที่ 02

— การกำกับดูแลกิจการ





06

---

นโยบาย  
การกำกับดูแลกิจการ

## 6.1 ภาพรวมของนโยบาย และแนวปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการ

ในการดำเนินงานที่ผ่านมา คณะกรรมการบริษัท ได้ปฏิบัติตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับ และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ รวมทั้งได้ยึดถือแนวทางการกำกับดูแลกิจการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียน (The Principles of Good Corporate Governance of Listed Companies) ตามแนวทางที่ตลาดหลักทรัพย์กำหนด และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 (Corporate Governance Code for Listed Companies 2017) ตามแนวทางที่สำนักงาน ก.ล.ด. กำหนด เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของบริษัทฯ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และยังทำให้เกิดความโปร่งใสต่อนักลงทุนจนจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ต่อนักผู้ถือหุ้นภายนอก

โดยนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ ครอบคลุมหลักการ 5 หมวด ดังนี้

### หมวดที่ 1 สิทธิของผู้ถือหุ้น

บริษัทฯ ตระหนักและให้ความสำคัญในสิทธิขั้นพื้นฐานต่าง ๆ ของผู้ถือหุ้น ทั้งในฐานะของผู้ลงทุนในหลักทรัพย์และเจ้าของบริษัทฯ เช่น สิทธิในการซื้อ ขาย โอน หลักทรัพย์ที่ตนถืออยู่ สิทธิในการที่จะได้รับส่วนแบ่งผลกำไรจากบริษัทฯ

สิทธิในการได้รับข้อมูลอย่างเพียงพอ สิทธิในการเข้าร่วมประชุมเพื่อใช้สิทธิออกเสียงในที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อแต่งตั้งหรือถอดถอนกรรมการ แต่งตั้งผู้สอบบัญชี การอนุมัติธุรกรรมที่สำคัญ และมีผลต่อกิจการในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ และเรื่องที่มีผลกระทบต่อบริษัทฯ เช่น การจ่ายเงินปันผล การกำหนดหรือการแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิและข้อบังคับของบริษัทฯ การลดทุนหรือเพิ่มทุน และการอนุมัติรายการพิเศษ เป็นต้น

ทั้งนี้บริษัทฯ มีพันธกิจในการส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้น ดังนี้

- (1) สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ถือหุ้นทุกรายได้รับสิทธิพื้นฐานซึ่งรวมถึง
  - (ก) สิทธิซื้อขายและโอนหุ้น และสิทธิในส่วนแบ่งกำไร
  - (ข) สิทธิได้รับสารสนเทศที่เพียงพอทันเวลาในรูปแบบที่เหมาะสมกับการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อบริษัทฯ และตนเอง
  - (ค) สิทธิเข้าร่วมประชุมและออกเสียงลงคะแนนในที่ประชุมผู้ถือหุ้น เพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของบริษัทฯ ตามที่กฎหมายหรือนโยบายต่าง ๆ ของบริษัทฯ

กำหนด โดยอำนวยความสะดวกและส่งเสริมให้ผู้ถือหุ้น รวมถึงนักลงทุนสถาบันเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้น (ง) สิทธิประการอื่น ๆ ที่ผู้ถือหุ้นพึงได้รับตามกฎหมาย

- (2) ในการประชุมผู้ถือหุ้น ใช้เกณฑ์วันกำหนดรายชื่อผู้ถือหุ้น (Record Date) เพื่อให้ผู้ถือหุ้นมีเวลาพิจารณาเอกสารเชิญประชุมและข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการประชุมมากขึ้น
- (3) ให้ข้อมูลวันเวลาสถานที่และวาระการประชุมโดยมีคำชี้แจงและเหตุผลประกอบในแต่ละวาระหรือประกอบมติที่ขอตามที่ระบุไว้ในหนังสือเชิญประชุมสามัญและวิสามัญผู้ถือหุ้นหรือในเอกสารแนบวาระการประชุมและละเว้นการกระทำใด ๆ ที่เป็นการจำกัดโอกาสของผู้ถือหุ้นในการศึกษาสารสนเทศของบริษัทฯ โดยจัดส่งให้ผู้ถือหุ้นและนายทะเบียนทราบไม่น้อยกว่าเจ็ด (7) วันหรือสิบสี่ (14) วัน (แล้วแต่กรณี) ก่อนวันประชุมและโฆษณาคำบอกกล่าวนัดประชุมในหนังสือพิมพ์สาม (3) วัน ติดต่อกันก่อนวันประชุม โดยบริษัทฯ จะปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขของกฎหมายหรือประกาศที่เกี่ยวข้องและดำเนินการอย่างเต็มที่เพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้รับทราบข้อมูลล่วงหน้าก่อนวันประชุมโดยเร็วที่สุด

- (4) อำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิในการเข้าร่วมประชุมและออกเสียงอย่างเหมาะสม และ ละเว้นการกระทำใด ๆ ที่เป็นการจำกัดโอกาสในการเข้าประชุมของผู้ถือหุ้น เช่น ในการจัดประชุมผู้ถือหุ้นบริษัทฯ จะใช้สถานที่ซึ่งสะดวกแก่การเดินทาง โดยจะแบบแผนที่ซึ่งแสดงสถานที่จัดการประชุมผู้ถือหุ้นไว้ในหนังสือเชิญประชุม รวมถึงเลือกวันเวลาที่เหมาะสมและจัดสรรเวลาในการประชุมอย่างเพียงพอ
- (5) ก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้น บริษัทฯ จะเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นสามารถส่งความเห็นข้อเสนอแนะ หรือข้อซักถามได้ล่วงหน้าก่อนวันประชุม โดยกำหนดหลักเกณฑ์การส่งคำถามล่วงหน้าให้ชัดเจน และแจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบพร้อมกับการนำส่งหนังสือเชิญประชุมผู้ถือหุ้น และบริษัทฯ จะเผยแพร่หลักเกณฑ์ดังกล่าวผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ
- (6) สนับสนุนให้ผู้ถือหุ้นใช้หนังสือมอบฉันทะรูปแบบที่ผู้ถือหุ้นสามารถกำหนดทิศทางลงคะแนนเสียงได้ และเสนอชื่อกรรมการอิสระอย่างน้อยหนึ่ง (1) คนเป็นทางเลือกในการมอบฉันทะของผู้ถือหุ้น

- (7) จัดให้มีการเห็นของคณะกรรมการบริษัทในแต่ละวาระการประชุมผู้ถือหุ้น พร้อมแนบรายงานประจำปีและหนังสือมอบฉันทะ ซึ่งมีคำชี้แจงรายละเอียดของเอกสารหลักฐานที่ต้องใช้ในการมอบฉันทะ ประกอบกับเอกสารการประชุม
- (8) ก่อนการประชุม จัดให้มีการชี้แจงวิธีการออกเสียงลงคะแนนและการนับคะแนนเสียงเพื่อลงมติในแต่ละระเบียบวาระ รวมถึงขอตัวแทนผู้ถือหุ้นร่วมเป็นสักขีพยานในการนับคะแนนเสียง
- (9) ในการประชุมผู้ถือหุ้น ประธานในที่ประชุมจะจัดสรรเวลาให้เหมาะสมและบริษัทจะเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือตั้งคำถามในวาระต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างอิสระก่อนการลงมติในวาระใด ๆ
- (10) ส่งเสริมให้กรรมการทุกคนเข้าร่วมในการประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อตอบคำถามในที่ประชุม
- (11) จัดให้มีการลงมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นสำหรับแต่ละรายการในกรณีที่วาระนั้นมีหลายรายการ เช่น วาระการแต่งตั้งกรรมการ
- (12) บริษัทจะสนับสนุนให้มีการใช้บัตรลงคะแนนเสียงทุกวาระ เพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้ในการนับผลการลงคะแนน
- (13) บริษัทจะจัดให้มีบุคลากรที่เป็นอิสระทำหน้าที่ช่วยในการตรวจนับคะแนนเสียงในแต่ละวาระ ให้การประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปอย่างโปร่งใส

- (14) ภายหลังจากการประชุมผู้ถือหุ้นแล้วเสร็จ บริษัทจะจัดทำรายงานการประชุมที่บันทึกข้อมูลอย่างถูกต้องและครบถ้วนในสาระสำคัญ รวมทั้งจะมีการบันทึกประเด็นข้อซักถาม ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่สำคัญไว้ในรายงานการประชุม เพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถตรวจสอบได้ นอกจากนี้ บริษัทจะนำผลการลงคะแนนในแต่ละวาระ รวมทั้งเผยแพร่รายงานการประชุมบนเว็บไซต์ของบริษัท และช่องทางของตลาดหลักทรัพย์ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้พิจารณา

## หมวดที่ 2 การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน

บริษัท ได้กำหนดให้มีการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่หรือผู้ถือหุ้นรายย่อย ผู้ถือหุ้นที่เป็นผู้บริหารหรือผู้ถือหุ้นที่มีได้เป็นผู้บริหารผู้ถือหุ้นสัญชาติไทยหรือต่างด้าว โดยมีรายละเอียดดังนี้

- (1) ผู้ถือหุ้นจะได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม รวมถึงได้รับสารสนเทศที่เป็นเพียงพอและทันเวลาจากบริษัท
- (2) ผู้ถือหุ้นมีสิทธิออกเสียงลงคะแนนตามจำนวนหุ้นที่ตนมี และมีความเท่าเทียมกันในสารสนเทศเกี่ยวกับบริษัท
- (3) แจ้งกำหนดการประชุมผู้ถือหุ้น โดยมีระเบียบวาระและเห็นของคณะกรรมการต่อตลาดหลักทรัพย์ และเผยแพร่

กำหนดการประชุมดังกล่าวผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัท ทั้งนี้ บริษัท จะจัดทำและเผยแพร่หนังสือเชิญประชุมผู้ถือหุ้นดังกล่าวข้างต้นเป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษ และเผยแพร่บนเว็บไซต์ของบริษัท

- (4) กำหนดหลักเกณฑ์วิธีการให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยสามารถเสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ โดยสามารถเสนอชื่อต่อคณะกรรมการบริษัทล่วงหน้าก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้น พร้อมข้อมูลประกอบการพิจารณาคุณสมบัติและการให้ความยินยอมของผู้ได้รับการเสนอชื่อ
- (5) กำหนดหลักเกณฑ์ให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยเสนอเพิ่มวาระการประชุมล่วงหน้าก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้นให้ชัดเจนเป็นการล่วงหน้า เพื่อแสดงถึงความเป็นธรรมและโปร่งใสในการพิจารณาว่าจะเพิ่มวาระที่ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยเสนอหรือไม่
- (6) ผู้ถือหุ้นที่เป็นผู้บริหารไม่ควรเพิ่มวาระการประชุมที่ไม่ได้แจ้งเป็นการล่วงหน้าโดยไม่จำเป็น โดยเฉพาะวาระสำคัญที่ผู้ถือหุ้นต้องใช้เวลาในการศึกษาข้อมูลก่อนตัดสินใจ
- (7) ในการดำเนินการประชุมผู้ถือหุ้นแต่ละครั้ง บริษัท จะให้โอกาสแก่ผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน โดยก่อนเริ่มการประชุมประธานในที่ประชุมจะชี้แจงให้ผู้ถือหุ้นทราบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการประชุม

วิธีการใช้สิทธิออกเสียง สิทธิออกเสียงลงคะแนนตามแต่ละประเภทของหุ้น และวิธีนับคะแนนเสียงของผู้ถือหุ้นที่ต้องลงมติในแต่ละวาระ

- (8) ในวาระเลือกตั้งกรรมการ บริษัทจะสนับสนุนให้มีการเลือกตั้งกรรมการเป็นรายคน โดยให้ผู้ถือหุ้นคนหนึ่งมีคะแนนเสียงเท่ากับหนึ่ง (1) หุ้นต่อ หนึ่ง (1) เสียง
- (9) กำหนดให้กรรมการรายงานการมีส่วนได้เสียในวาระการประชุมใด ๆ อย่างน้อยก่อนการพิจารณาในวาระที่เกี่ยวข้องในการประชุมคณะกรรมการบริษัทและบันทึกส่วนได้เสียดังกล่าวในรายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัท รวมทั้งห้ามมิให้กรรมการที่มีส่วนได้เสียอย่างมีนัยสำคัญในลักษณะที่จะไม่สามารถให้ความเห็นได้อย่างอิสระในวาระที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการประชุมในวาระนั้น ๆ
- (10) กำหนดแนวทางในการเก็บรักษาและป้องกันการนำข้อมูลภายในของบริษัทไปใช้เป็นลายลักษณ์อักษร และแจ้งแนวทางดังกล่าวให้ทุกคนในองค์กรถือปฏิบัติ และกำหนดให้กรรมการทุกคนและผู้บริหารที่มีหน้าที่รายงานการถือครองหลักทรัพย์ตามกฎหมายมีหน้าที่จัดส่งรายงานดังกล่าวให้แก่เลขานุการบริษัทเป็นประจำ และเปิดเผยในรายงานประจำปีของบริษัท

## หมวดที่ 3 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นผู้มีส่วนได้เสียภายใน ได้แก่ ผู้ถือหุ้นและพนักงานของบริษัทฯ หรือผู้มีส่วนได้เสียภายนอก เช่น คู่ค้า และลูกค้า เป็นต้น โดยบริษัทฯ ตระหนักดีว่าการสนับสนุนและข้อคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มจะเป็นประโยชน์ในการดำเนินการและการพัฒนาธุรกิจของบริษัทฯ ดังนั้น บริษัทฯ จะปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจะดำเนินการให้มีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มโดยคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียดังกล่าวตามกฎหมายหรือตามข้อตกลงที่มีกับบริษัทฯ และไม่กระทำการใด ๆ ที่เป็นการละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้น

นอกจากนี้ ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ บริษัทฯ ได้คำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ตามแนวทางดังต่อไปนี้

### 1. ผู้ถือหุ้น

บริษัทฯ จะดำเนินธุรกิจอย่างมีบรรษัทภิบาลด้วยความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นที่จะสร้างผลการดำเนินงานที่ดี การเจริญเติบโตที่มั่นคง เพื่อให้บริษัทฯ มีฐานะทางการเงินที่มั่นคงอย่างยั่งยืน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ถือหุ้นในระยะยาว รวมทั้งดำเนินการเปิดเผยข้อมูลด้วยความโปร่งใสและเชื่อถือได้ต่อผู้ถือหุ้นผ่านเว็บไซต์และนักลงทุนสัมพันธ์ของบริษัทฯ

### 2. พนักงาน

บริษัทฯ จะปฏิบัติต่อพนักงานทุกรายอย่างเท่าเทียม เป็นธรรม เคารพสิทธิมนุษยชน และให้ผลตอบแทนสวัสดิการและผลประโยชน์ที่เหมาะสมเป็นธรรมไม่น้อยกว่าที่กฎหมายกำหนด และเทียบเคียงกับตลาดและอุตสาหกรรมเดียวกันได้ นอกจากนี้บริษัทฯ ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถและศักยภาพของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เช่น การจัดอบรม การสัมมนา และการฝึกอบรม โดยให้ออกาสอย่างทั่วถึงกับพนักงานทุกคน และพยายามสร้างแรงจูงใจให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถสูงให้คงอยู่กับบริษัทฯ เพื่อพัฒนาองค์กรต่อไป อีกทั้งยังได้กำหนดแนวทางในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน รวมทั้งปลูกฝังให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

### 3. คู่ค้า

บริษัทฯ มีกระบวนการในการคัดเลือกคู่ค้า โดยการให้คู่ค้าแข่งขันบนข้อมูลที่เท่าเทียมกัน และคัดเลือกคู่ค้าด้วยความยุติธรรมภายใต้หลักเกณฑ์ในการประเมินและคัดเลือกคู่ค้าของบริษัทฯ นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้จัดทำรูปแบบสัญญาที่เหมาะสมและเป็นธรรมแก่คู่สัญญาทุกฝ่าย และจัดให้มีระบบติดตามเพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามเงื่อนไขของสัญญาอย่างครบถ้วน และป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบในทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดหา โดยบริษัทฯ ซื้อสินค้าจากคู่ค้าตามเงื่อนไขทางการค้า ตลอดจนปฏิบัติตามสัญญาต่อคู่ค้าอย่างเคร่งครัด พร้อมทั้งเก็บรักษาข้อมูลของคู่ค้า และไม่นำไปใช้เพื่อประโยชน์โดยมิชอบ

### 4. คู่แข่งทางการค้า

ดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรมและโปร่งใส แข่งขันอย่างเป็นธรรม ไม่เอาเปรียบคู่แข่งทางการค้า และไม่แสวงหาข้อมูลที่เป็นความลับโดยวิธีการที่มีชอบ รวมถึงไม่ทำลายชื่อเสียงของคู่แข่งทางการค้าด้วยการกล่าวหาในทางร้าย

### 5. ลูกค้า

บริษัทฯ รับผิดชอบต่อลูกค้าโดยการรักษาคุณภาพและมาตรฐานของสินค้าและบริการ รวมถึงการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าให้ครบถ้วนและครอบคลุมให้มากที่สุด เพื่อบูรณาการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าในระยะยาว นอกจากนี้ บริษัทฯ คำนึงถึงสุขลักษณะและอนามัยของลูกค้าในการบริโภคสินค้าของบริษัทฯ และการให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและบริการที่ถูกต้องและครบถ้วนแก่ลูกค้า รวมทั้งยังจัดให้มีช่องทางให้ลูกค้าของบริษัทฯ สามารถแจ้งปัญหาสินค้าและบริการที่ไม่เหมาะสมเพื่อที่บริษัทฯ จะได้ป้องกัน และแก้ไขปัญหาลูกค้าเกี่ยวกับสินค้าและบริการของบริษัทฯ ได้อย่างรวดเร็ว ตลอดจนรักษาความลับของลูกค้า และไม่นำไปใช้เพื่อประโยชน์ของตนเอง หรือผู้ที่เกี่ยวข้องโดยมิชอบ

### 6. เจ้าหนี้

บริษัทฯ จะปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อกำหนดต่าง ๆ ของสัญญาและพันธะทางการเงินอย่างเคร่งครัด รวมทั้งการชำระคืนเงินต้น ดอกเบี้ย และการดูแลหลักประกันต่าง ๆ ภายใต้อาณัติที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนไม่ใช้วิธีการที่ไม่สุจริตปกปิดข้อมูลหรือข้อเท็จจริง อันจะทำให้เจ้าหนี้เกิดความเสียหาย กรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อใดข้อหนึ่ง ต้องรีบแจ้งให้เจ้าหนี้ทราบล่วงหน้า เพื่อร่วมกันพิจารณาหาแนวทางแก้ไข

### 7. ภาครัฐ

ดำเนินธุรกิจโดยให้ความสำคัญกับภาครัฐ ยึดถือการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด รวมถึงสนองตอบนโยบายของภาครัฐตามความจำเป็นเหมาะสม โดยสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจ

### 8. ชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม

บริษัทฯ ใส่ใจและให้ความสำคัญกับความปลอดภัยต่อชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อมและคุณภาพชีวิตของผู้คนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัทฯ และส่งเสริมให้พนักงานของบริษัทฯ มีจิตสำนึกและความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม รวมทั้งจัดให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด นอกจากนี้ บริษัทฯ พยายามเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการสร้างและรักษาไว้ซึ่งสิ่งแวดล้อมและสังคมตลอดจนส่งเสริมวัฒนธรรมในท้องถิ่นที่บริษัทฯ ดำเนินกิจการอยู่

นอกจากนี้ ผู้มีส่วนได้เสียสามารถสอบถามรายละเอียด แจ้งข้อร้องเรียน หรือเบาะแสการกระทำผิดทางกฎหมาย ความไม่ถูกต้องของรายงานทางการเงิน ระบบควบคุมภายในที่บกพร่อง หรือการผิดแนวปฏิบัติของบริษัทฯ ผ่านกรรมการอิสระ หรือกรรมการตรวจสอบของบริษัทฯ ได้ ทั้งนี้ ข้อมูลร้องเรียนและเบาะแสที่แจ้งมายังบริษัทฯ จะถูกเก็บไว้เป็นความลับ โดยกรรมการอิสระหรือกรรมการตรวจสอบจะดำเนินการสั่งการตรวจสอบข้อมูลและหาแนวทางแก้ไข (หากมี) และจะรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทต่อไป

## หมวดที่ 4 การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับบริษัทฯ ทั้งข้อมูลทางการเงินและข้อมูลที่มีใช้ข้อมูลทางการเงินอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา และโปร่งใสตามข้อกำหนดของสำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ ตลอดจนข้อมูลอื่น ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์ของบริษัทฯ ซึ่งล้วนมีผลต่อกระบวนการตัดสินใจของผู้ลงทุนและผู้มีส่วนได้เสียของบริษัทฯ โดยจะดำเนินการดังนี้

- (1) จัดให้มีกลไกที่จะดูแลให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลที่เปิดเผยต่อนักลงทุนถูกต้อง ไม่ทำให้สำคัญผิด และเพียงพอต่อการตัดสินใจของนักลงทุน
- (2) จัดให้มีเจ้าหน้าที่ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์ (Investor Relations) เพื่อทำหน้าที่ติดต่อสื่อสารกับนักลงทุนหรือผู้ถือหุ้น โดยบริษัทฯ จะเผยแพร่ข้อมูลของบริษัทฯ ข้อมูลทางการเงินและข้อมูลทั่วไปของบริษัทฯ ให้แก่ผู้ถือหุ้น นักวิเคราะห์หลักทรัพย์ บริษัทฯ จัดอันดับความน่าเชื่อถือ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบผ่านช่องทางต่าง ๆ กล่าวคือ การรายงานต่อสำนักงาน ก.ล.ต. ตลาดหลักทรัพย์ และเว็บไซต์ของบริษัทฯ นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังให้ความสำคัญในการเปิดเผยข้อมูลอย่างสม่ำเสมอทั้งภาษาไทยและภาษา

อังกฤษ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้รับข่าวสารเป็นประจำผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ โดยข้อมูลที่อยู่บนเว็บไซต์ของบริษัทฯ จะมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวรวมถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ งบการเงิน ข่าวประชาสัมพันธ์ รายงานประจำปี โครงสร้างบริษัทฯ และผู้บริหาร ตลอดจนโครงสร้างการถือหุ้นและผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หนังสือเชิญประชุม เป็นต้น

- (3) บริษัทฯ จะไม่เปิดเผยข้อมูลที่มีนัยสำคัญที่ยังไม่ได้เปิดเผยต่อสาธารณชนให้แก่พนักงานที่ไม่ได้รับอนุญาตกลุ่มบุคคลหรือบุคคลอื่นใด (รวมถึงนักลงทุน สื่อมวลชน และนักวิเคราะห์) จนกว่าข้อมูลนั้นจะได้รับการเปิดเผยให้แก่สาธารณชนแล้ว กรณีที่มีความจำเป็นทางธุรกิจต้องเปิดเผยข้อมูลแก่ผู้เกี่ยวข้อง ผู้ตรวจสอบบัญชี ผู้จัดการการจัดจำหน่ายและรับประกอบการจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ ธนาคาร ที่ปรึกษา กฎหมาย หรือที่ปรึกษาอื่น ๆ บริษัทฯ จะดำเนินการเพื่อให้แน่ใจว่าบุคคลดังกล่าวได้ใช้ความระมัดระวังเพื่อรักษาไว้ซึ่งความลับไว้ หากมีข้อมูลใดที่ไม่ควรถูกเปิดเผยได้เผยแพร่ออกไป บริษัทฯ จะเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวต่อสาธารณชนโดยทันที โดยบริษัทฯ จะปฏิบัติตามกฎของตลาดหลักทรัพย์เกี่ยวกับการเปิดเผยสารสนเทศ และข้อกำหนดอื่น ๆ หรือหากจำเป็นบริษัทฯ จะแจ้งต่อตลาดหลักทรัพย์เพื่อขอระงับการซื้อขายหลักทรัพย์เป็นการชั่วคราว

- (4) เปิดเผยงบการเงินของบริษัทฯ ซึ่งได้รับการตรวจสอบโดยผู้สอบบัญชีที่มีความเป็นอิสระ มีความรู้ ความชำนาญ และมีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กำหนด โดยบริษัทฯ มีนโยบายในการเปลี่ยนแปลงผู้สอบบัญชีที่ปฏิบัติหน้าที่สอบทานหรือตรวจสอบและแสดงความเห็นต่องบการเงินของบริษัทฯ มาแล้วเจ็ด (7) รอบปีบัญชี ไม่ว่าจะเป็นติดต่อกันหรือไม่ เพื่อให้การให้ความเห็นของผู้สอบบัญชีมีความเป็นอิสระอย่างแท้จริง โดยบริษัทฯ จะแต่งตั้งผู้สอบบัญชีรายนั้นเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ ได้ เมื่อพ้นระยะเวลาอย่างน้อยห้า (5) รอบปีบัญชีติดต่อกัน เว้นแต่จะมีข้อยกเว้นตามกฎหมายกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น โดยบริษัทฯ จะเผยแพร่งบการเงินตามเกณฑ์ที่กำหนดและผ่านช่องทางของตลาดหลักทรัพย์เพื่อประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและนักลงทุน นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดให้คณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่สอบทานความน่าเชื่อถือและความถูกต้องของรายงานทางการเงินเพื่อให้มั่นใจว่างบการเงินของบริษัทฯ มีความน่าเชื่อถือ
- (5) จัดให้มีการจัดทำคำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ (Management Discussion and Analysis) เพื่อประกอบการเปิดเผยงบการเงินทุกไตรมาส ทั้งนี้ เพื่อให้ให้นักลงทุนได้รับทราบข้อมูลและเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน

ของบริษัทฯ ในแต่ละไตรมาสได้ดียิ่งขึ้น นอกเหนือจากข้อมูลตัวเลขในงบการเงินเพียงอย่างเดียว

- (6) เปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการชุดย่อยของบริษัทฯ จำนวนครั้งของการประชุมและการเข้าประชุมในปีที่ผ่านมา และความเห็นจากการทำหน้าที่ รวมทั้งการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ด้านวิชาชีพอย่างต่อเนื่องในรายงานประจำปี รวมถึงการเปิดเผยนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนแก่กรรมการและผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งรูปแบบหรือลักษณะของค่าตอบแทนทั้งนี้จำนวนเงินค่าตอบแทนที่เปิดเผยควรรวมถึงค่าตอบแทนที่กรรมการแต่ละท่านได้รับจากการเป็นกรรมการของบริษัทฯ ด้วย
- (7) เปิดเผยค่าสอบบัญชีและค่าบริการอื่นที่ผู้สอบบัญชีให้บริการนอกจากการเผยแพร่ข้อมูลในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) และรายงานประจำปีตามเกณฑ์ที่กำหนดและผ่านช่องทางของตลาดหลักทรัพย์ คณะกรรมการจะพิจารณาให้มีการเปิดเผยข้อมูลทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษผ่านทางช่องทางอื่นด้วย เช่น เว็บไซต์ของบริษัทฯ พร้อมทั้งนำเสนอข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน



## หมวดที่ 5 ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

### 1. โครงสร้างคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อย

คณะกรรมการบริษัทประกอบด้วยบุคคลที่มีคุณสมบัติหลากหลาย ทั้งในด้านความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่สามารถเอื้อประโยชน์ให้กับบริษัท โดยเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายและภาพรวมขององค์กร ตลอดจนมีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแล ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของบริษัท ให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้

คณะกรรมการบริษัทมีจำนวนอย่างน้อยห้า (5) ท่าน โดยคณะกรรมการบริษัทประกอบด้วยกรรมการอิสระอย่างน้อยหนึ่งในสาม (1/3) ของจำนวนกรรมการบริษัททั้งหมด และมีจำนวนกรรมการอิสระอย่างน้อยสาม (3) คน อันจะทำให้เกิดการถ่วงดุลในการพิจารณาและออกเสียงในเรื่องต่างๆ อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ กรรมการอิสระของบริษัททุกท่านมีคุณสมบัติตามที่กำหนดในประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ข้อบังคับตลาดหลักทรัพย์ รวมถึงเกณฑ์ ข้อกำหนด และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

กรรมการบริษัทมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละไม่เกินสาม (3) ปีตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง กำหนด ทั้งนี้ กรรมการซึ่งพ้นตำแหน่งตามวาระกรรมการบริษัทอาจได้รับแต่งตั้งให้กลับเข้าดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการบริษัทได้อีกตามเหตุผลและความจำเป็นตามที่คณะกรรมการเห็นสมควร นอกจากนี้ กรรมการและผู้บริหาร

ของบริษัทสามารถเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการหรือผู้บริหารของบริษัทในเครือหรือบริษัทอื่นได้ แต่ต้องเป็นไปตามข้อกำหนดของสำนักงาน ก.ล.ต. คณะกรรมการ ก.ล.ต. คณะกรรมการกำกับตลาดทุน และตลาดหลักทรัพย์ รวมถึงเกณฑ์ข้อกำหนด และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยจะต้องแจ้งต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทให้รับทราบ ทั้งนี้ กรรมการแต่ละคนจะดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทจนครบวาระได้ไม่เกินห้า (5) ปี และกรรมการอิสระจะดำรงตำแหน่งต่อเนื่องได้ไม่เกินเก้า (9) ปี เว้นแต่คณะกรรมการบริษัทจะเห็นสมควรพิจารณาขยายระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของกรรมการอิสระตามเหตุผลและความจำเป็น

นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัทยังได้แต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยเพื่อช่วยในการกำกับดูแลกิจการของบริษัทฯ ดังนี้

#### (1) คณะกรรมการบริหาร

ประกอบด้วยกรรมการบริหารจำนวนอย่างน้อยสาม (3) ท่าน เพื่อทำหน้าที่ช่วยสนับสนุนคณะกรรมการบริษัทในการบริหารจัดการกิจการของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามนโยบาย แผนงาน ข้อบังคับ และคำสั่งใด ๆ รวมทั้งเป้าหมายที่กำหนดไว้ ภายใต้กรอบที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท

#### (2) คณะกรรมการตรวจสอบ

ประกอบด้วยกรรมการตรวจสอบจำนวนอย่างน้อยสาม (3) ท่าน เพื่อทำหน้าที่ช่วยสนับสนุนคณะกรรมการบริษัทในการกำกับดูแล และตรวจสอบการบริหารงาน การควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง

การจัดทำรายงานทางการเงิน เพื่อให้การปฏิบัติงานและการเปิดเผยข้อมูลของบริษัทเป็นไปอย่างโปร่งใสและน่าเชื่อถือ โดยกรรมการตรวจสอบอย่างน้อยหนึ่ง (1) ท่าน เป็นกรรมการผู้มีความรู้หรือมีประสบการณ์ด้านบัญชีและการเงิน ซึ่งสามารถตรวจสอบความน่าเชื่อถือของงบการเงินได้

#### (3) คณะกรรมการสรรหาและพิจารณา คำตอบแทน

ประกอบด้วยกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนอย่างน้อยสาม (3) ท่าน เพื่อทำหน้าที่สรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อดำรงตำแหน่งกรรมการ กรรมการชุดย่อย ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้บริหารระดับสูง (ตามคำนิยาม “ผู้บริหาร” ของประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ที่ กว. 17/2551 เรื่อง การกำหนดบทนิยามในประกาศเกี่ยวกับการออกและเสนอขายหลักทรัพย์) พิจารณารูปแบบและหลักเกณฑ์การจ่ายคำตอบแทนของกรรมการ กรรมการชุดย่อย ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้บริหารระดับสูง เพื่อเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณาอนุมัติ และ/หรือนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัติต่อไป (แล้วแต่กรณี) รวมถึงพิจารณาแผนการพัฒนาประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้บริหารระดับสูงของบริษัท

#### (4) คณะกรรมการนโยบายความเสี่ยง

ประกอบด้วยกรรมการนโยบายความเสี่ยงจำนวนอย่างน้อยสาม (3) ท่าน เพื่อทำหน้าที่ช่วยสนับสนุนคณะกรรมการบริษัทในการกำหนด

นโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมเพียงพอ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และกำกับดูแลให้มีระบบหรือกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยรวมให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จัดให้มีเลขานุการบริษัทเพื่อทำหน้าที่ในการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการประชุมคณะกรรมการบริษัท และการประชุมผู้ถือหุ้น รวมทั้งสนับสนุนงานของคณะกรรมการบริษัทโดยการให้คำแนะนำในเรื่องข้อกำหนดตามกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ รวมทั้งประสานงานให้มีการปฏิบัติตามมติของคณะกรรมการบริษัทและผู้ถือหุ้น

### 2. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

คณะกรรมการบริษัทมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของบริษัท และมีหน้าที่กำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของบริษัทฯ รวมทั้งกำกับดูแลให้การบริหารจัดการเป็นไปตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และทิศทางในการดำเนินธุรกิจเพื่อประโยชน์ระยะยาวแก่ผู้ถือหุ้นภายใต้กรอบข้อกำหนดของกฎหมายและแนวปฏิบัติของบริษัทฯ ขณะเดียวกันก็คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ทั้งนี้โดยมีรายละเอียดตามที่กำหนดไว้ในกฎบัตรของคณะกรรมการบริษัท นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัทมีความรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการต่าง ๆ ของบริษัทฯ ในเรื่องดังต่อไปนี้

**(1) นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี**

บริษัทฯ ได้จัดให้มีนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ เป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางแก่กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ในการปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าว โดยบริษัทฯ จะจัดให้มีการทบทวนนโยบายดังกล่าวเป็นประจำทุกปี

**(2) แนวปฏิบัติของบริษัทฯ**

บริษัทฯ มีเจตนารมณ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ อย่างโปร่งใส มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย ตลอดจนสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยบริษัทฯ ได้จัดทำแนวปฏิบัติของบริษัทฯ ซึ่งได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท เพื่อให้พนักงานของบริษัทฯ ยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติ ดังนี้

- หมวดที่ 1    แนวปฏิบัติว่าด้วยการปฏิบัติตนในหน้าที่
- หมวดที่ 2    แนวปฏิบัติว่าด้วยการปฏิบัติตนต่อลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้และคู่แข่งทางการค้า
- หมวดที่ 3    แนวปฏิบัติว่าด้วยการปฏิบัติตนต่อบริษัท
- หมวดที่ 4    แนวปฏิบัติว่าด้วยการปฏิบัติตนต่อสังคม
- หมวดที่ 5    แนวปฏิบัติว่าด้วยการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามแนวปฏิบัติของบริษัทฯ

ทั้งนี้ บริษัทฯ จะประกาศและแจ้งให้พนักงานทุกคนรับทราบและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

**(3) ความขัดแย้งทางผลประโยชน์**

บริษัทฯ มีนโยบายขจัดการขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างรอบคอบ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีเหตุผลและเป็นอิสระภายใต้กรอบจริยธรรมที่ดี เพื่อผลประโยชน์ของบริษัทฯ เป็นสำคัญ โดยกำหนดให้บุคคลที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และ/หรือ บุคคลที่เกี่ยวข้องกัน รวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับรายการที่พิจารณาเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับส่วนได้เสียของตนและผู้ที่เกี่ยวข้องให้บริษัททราบ และต้องไม่เข้ามามีส่วนร่วมพิจารณา รวมถึงไม่มีอำนาจอนุมัติในรายการดังกล่าว

บริษัทฯ มีนโยบายในการทำรายการเกี่ยวโยงกัน และรายการที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่สอดคล้องกับกฎหมาย ตลอดจนข้อบังคับของสำนักงาน ก.ล.ด. คณะกรรมการ ก.ล.ด. คณะกรรมการกำกับตลาดทุนและตลาดหลักทรัพย์ รวมทั้งจะเปิดเผยรายการดังกล่าวไว้ในรายงานประจำปี และแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1)

**(4) การควบคุมภายใน**

บริษัทฯ ได้จัดให้มีระบบการควบคุมภายในเพื่อการกำกับดูแลและการควบคุมภายใน ทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยบริษัทฯ มีการจัดตั้งฝ่ายตรวจสอบภายในของบริษัทฯ เพื่อทำหน้าที่ประเมินความเพียงพอของระบบควบคุมภายในและรายงานผลต่อคณะกรรมการตรวจสอบตามแผนการตรวจสอบที่วางไว้

**(5) การบริหารความเสี่ยง**

บริษัทฯ ได้จัดให้มีการกำกับดูแลระบบและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบต่อกิจการของบริษัทฯ อย่างเหมาะสม โดยคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยงจะพิจารณากำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงทั้งภายนอกและภายในบริษัทฯ ให้มีความครอบคลุม และสอดคล้องกับกลยุทธ์และทิศทางของธุรกิจ และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาอนุมัติ

**(6) รายงานของคณะกรรมการ**

คณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่สอบทานรายงานทางการเงิน โดยมีฝ่ายบัญชีและผู้สอบบัญชีมาประชุมร่วมกัน และนำเสนอรายงานทางการเงินต่อคณะกรรมการบริษัททุกไตรมาส โดยคณะกรรมการบริษัทเป็นผู้รับผิดชอบต่อการเงินรวมของบริษัทฯ และบริษัทย่อย รวมทั้งสารสนเทศทางการเงินที่ปรากฏในรายงานประจำปี

**3. หลักปฏิบัติของคณะกรรมการ**

**หลักปฏิบัติ 1 :** ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน เข้าใจบทบาทและตระหนักถึงความรับผิดชอบในฐานะผู้นำที่ต้องกำกับดูแลให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี รวมทั้งกำกับดูแลกิจการให้นำไปสู่การสร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน

**หลักปฏิบัติ 2 :** กำหนดและดูแลวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ (Objectives) ให้เป็นไปเพื่อความยั่งยืน โดยเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สอดคล้องกับการสร้างคุณค่าให้ทั้งกิจการ ลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย และสังคมโดยรวม

**หลักปฏิบัติ 3 :** รับผิดชอบในการกำหนดและทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการทั้งในเรื่องขนาด องค์ประกอบสัดส่วนกรรมการที่เป็นอิสระที่เหมาะสมและจำเป็นต่อการนำพาองค์กรสู่ วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักที่กำหนดไว้ รวมทั้งกำกับดูแลให้การสรรหาและคัดเลือกกรรมการมีกระบวนการที่โปร่งใสและชัดเจน เพื่อให้คณะกรรมการมีคุณสมบัติสอดคล้องกับองค์ประกอบที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ

**หลักปฏิบัติ 4 :** กำกับดูแลการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีจำนวน ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และแรงจูงใจที่เหมาะสม และกำหนดให้มีแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เพื่อเป็นการเตรียมสืบทอดตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งกำกับดูแลให้มีการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทน และการประเมินผลดำเนินงานของกิจการ ทั้งนี้เพื่อการสรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากรเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร

**หลักปฏิบัติ 5 :** ให้ความสำคัญและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าแก่ธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างคุณประโยชน์ต่อลูกค้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง และมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และดูแลให้ฝ่ายจัดการจัดสรรและจัดการทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงผลกระทบและการพัฒนาทรัพยากร เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการได้อย่างยั่งยืน เพื่อส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ

**หลักปฏิบัติ 6 :** ดูแลให้มั่นใจว่าบริษัท มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสมที่จะทำให้อัตราผลตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ คณะกรรมการจะติดตามดูแลและจัดการความขัดแย้งของผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นได้ระหว่างบริษัท กับฝ่ายจัดการ คณะกรรมการ หรือผู้ถือหุ้น รวมไปถึงการป้องกันการใช้ประโยชน์อันมิควรในทรัพย์สิน ข้อมูลและโอกาสของบริษัท และการทำธุรกรรมกับผู้ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบริษัท ในลักษณะที่ไม่สมควร

**หลักปฏิบัติ 7 :** เพื่อรักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล คณะกรรมการมีความรับผิดชอบในการดูแลให้ระบบการจัดทำรายงานทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูลสำคัญต่าง ๆ อย่างถูกต้อง เพียงพอ ทันเวลา

เป็นไปตามกฎเกณฑ์ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ คณะกรรมการมีหน้าที่ในการติดตามดูแลความเพียงพอของสภาพคล่องทางการเงินและความสามารถในการชำระหนี้ และจัดให้มีกลไกที่จะสามารถแก้ไขปัญหาทางการเงินในกรณีที่เกิดการประสบปัญหาทางการเงินหรือมีแนวโน้มจะประสบปัญหา

**หลักปฏิบัติ 8 :** เพื่อการสนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น คณะกรรมการจะดูแลให้มั่นใจว่า ผู้ถือหุ้นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของบริษัท

#### 4. การประชุมคณะกรรมการและการประเมินตนเอง

บริษัท จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยทุกไตรมาส และมีการประชุมพิเศษเพิ่มตามความจำเป็น โดยมีการกำหนดวาระประชุมชัดเจนล่วงหน้า และมีวาระพิจารณาติดตามผลการดำเนินงานเป็นประจำ โดยเลขานุการบริษัท จะจัดทำตารางการประชุมส่งให้กรรมการทุกท่านรับทราบล่วงหน้า บริษัท จะจัดส่งหนังสือเชิญประชุมพร้อมระเบียบวาระการประชุมและเอกสารประกอบการประชุมให้กรรมการทุกท่านล่วงหน้าไม่น้อยกว่าเจ็ด (7) วันก่อนวันประชุม เพื่อให้คณะกรรมการได้มีเวลาศึกษาข้อมูลอย่างเพียงพอก่อนเข้าร่วมประชุม เว้นแต่กรณีมีเหตุจำเป็นเร่งด่วน และจะจัดให้มีการบันทึกรายงานการประชุมและจัดเก็บรวบรวมเอกสารที่รับรองแล้วเพื่อใช้ในการอ้างอิงและสามารถตรวจสอบ

ได้ โดยในการประชุมทุกครั้ง ควรจัดให้มีผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุมเพื่อให้ข้อมูลและรายละเอียดประกอบการตัดสินใจที่ถูกต้องและทันเวลา

ในการลงมติในที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทให้ถือมติของเสียงข้างมาก โดยให้กรรมการหนึ่งคนมีหนึ่งเสียง โดยกรรมการที่มีส่วนได้เสียในวาระใดจะไม่เข้าร่วมประชุมและใช้สิทธิออกเสียงลงคะแนนในวาระนั้น ทั้งนี้ ในกรณีที่คะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมจะออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งเสียงเป็นเสียงชี้ขาด

นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัทสนับสนุนให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละหนึ่ง (1) ครั้ง เพื่อปรับปรุงและแก้ไขการดำเนินงาน โดยมีการกำหนดหัวข้อที่จะประเมินชัดเจนก่อนที่จะวัดผลการประเมินดังกล่าว เพื่อรวบรวมความเห็นและนำเสนอต่อที่ประชุม รวมทั้งเปิดเผยหลักเกณฑ์ ขั้นตอน และผลการประเมินในภาพรวมในรายงานประจำปี

#### 5. คำตอบแทน

คำตอบแทนของกรรมการควรอยู่ในลักษณะที่เปรียบเทียบได้กับระดับที่ปฏิบัติอยู่ในอุตสาหกรรมประสบการณ์ ภาระหน้าที่ขอบเขตของบทบาทและความรับผิดชอบ (Accountability and Responsibility) รวมถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากกรรมการแต่ละคน กรรมการที่ได้รับมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นเช่นเป็นสมาชิกของคณะกรรมการชุดย่อย ควรได้รับคำตอบแทนเพิ่มที่เหมาะสมด้วย

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้จัดให้มีคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนเพื่อพิจารณารูปแบบ และหลักเกณฑ์การจ่ายคำตอบแทนกรรมการเพื่อนำเสนอให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัติ

#### 6. การพัฒนากรรมการและผู้บริหาร

คณะกรรมการบริษัทมีนโยบายส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้มีการฝึกอบรมและให้ความรู้แก่ผู้เกี่ยวข้องในการทำก้าดูแลกิจการของบริษัทฯ เช่น กรรมการ กรรมการตรวจสอบผู้บริหาร และเลขานุการบริษัท เป็นต้น เพื่อให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องการฝึกอบรมและให้ความรู้ อาจกระทำการภายในบริษัท หรือใช้บริการของสถาบันภายนอกก็ได้

ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงกรรมการหรือมีกรรมการเข้าใหม่ ฝ่ายจัดการจะจัดให้มีเอกสารและข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการเข้าใหม่ รวมถึงจัดให้มีการแนะนำลักษณะธุรกิจ และแนวทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ให้แก่กรรมการใหม่ (Board Orientation)

คณะกรรมการบริษัทจะจัดให้มีการหมุนเปลี่ยนงานที่ได้รับมอบหมายตามความถนัดของผู้บริหารและพนักงาน โดยพิจารณาตามความเหมาะสมของงานและเวลาเป็นหลัก โดยประธานเจ้าหน้าที่บริหารจะกำหนดช่วงเวลาและพิจารณาผลการปฏิบัติงานดังกล่าวเพื่อเป็นแผนพัฒนาและสืบทอดงานของบริษัทฯ ทั้งนี้ เพื่อพัฒนาผู้บริหารและพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานมากขึ้นและให้สามารถทำงานแทนกันได้

## นโยบายการป้องกันการใช้ข้อมูลภายในของบริษัท

บริษัท ให้ความสำคัญต่อการป้องกันการใช้ข้อมูลภายในของบริษัท โดยบริษัทมีนโยบายห้ามมิให้กรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างของบริษัท นำข้อมูลต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์ของบริษัท หรือข้อมูลที่หากมีการเปิดเผยออกไปแล้วจะทำให้บริษัทเสียหาย หรือเสียเปรียบ ถือเป็นข้อมูลที่เป็นความลับและความสำคัญ รวมถึงความลับและ/หรือข้อมูลภายในของบริษัท ที่ยังไม่เปิดเผยต่อสาธารณชนไปเปิดเผยหรือแสวงหาประโยชน์แก่ตนเองหรือผู้อื่นไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม และไม่ว่าจะได้รับผลตอบแทนหรือไม่ก็ตาม รวมทั้งต้องไม่ทำการซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัทโดยใช้ข้อมูลภายใน ทั้งนี้ บริษัทได้กำหนดแนวทางป้องกันการใช้ข้อมูลภายใน ดังนี้

1. ให้ความรู้แก่กรรมการและผู้บริหารของบริษัทเกี่ยวกับหน้าที่ในการรายงานการถือครองหลักทรัพย์ของตนเอง คู่สมรส หรือผู้ที่อยู่กินด้วยกันฉันสามีภรรยา และบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ ต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (รวมถึงที่มีการแก้ไขเพิ่มเติม) รวมทั้งการรายงานการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งหลักทรัพย์ของตนเอง คู่สมรสหรือผู้ที่อยู่กินด้วยกันฉันสามีภรรยา และบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตามมาตรา 246 และบทกำหนดโทษตามมาตรา 298 แห่งพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (รวมถึงที่มีการแก้ไขเพิ่มเติม)

2. กำหนดให้กรรมการและผู้บริหารของบริษัท รวมทั้งคู่สมรสหรือผู้ที่อยู่กินด้วยกันฉันสามีภรรยาและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะจัดทำและเปิดเผยรายงานการถือครองหลักทรัพย์ และรายงานการเปลี่ยนแปลงการถือครองหลักทรัพย์ของบริษัท ต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตามมาตรา 59 แห่งพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (รวมถึงที่มีการแก้ไขเพิ่มเติม) และจัดส่งสำเนารายงานนี้ให้แก่บริษัทในวันเดียวกันกับที่ส่งรายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

3. กำหนดให้กรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างของบริษัท และบริษัทย่อยที่ได้รับทราบข้อมูลภายในที่เป็นสาระสำคัญซึ่งมีผลหรืออาจมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงราคาหลักทรัพย์ จะต้องงดการซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัทเป็นเวลาอย่างน้อยสามสิบ (30) วันก่อนที่งบการเงินหรือข้อมูลภายในนั้นจะเปิดเผยต่อสาธารณชน และในช่วงเวลา 24 ชั่วโมงภายหลังจากที่ข้อมูลดังกล่าวของบริษัทได้เปิดเผยต่อสาธารณชนแล้ว และผู้ที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลดังกล่าวจะต้องไม่เปิดเผยข้อมูลนั้นให้ผู้อื่นทราบจนกว่าจะได้มีการแจ้งข้อมูลนั้นต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

4. ห้ามมิให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของบริษัท และบริษัทย่อยใช้ข้อมูลภายในของบริษัท ที่มี หรืออาจมีผลกระทบต่อราคาเปลี่ยนแปลงราคาของหลักทรัพย์ของบริษัท ซึ่งยังมิได้เปิดเผยต่อสาธารณชน ซึ่งตนได้ล่วงรู้มาในตำแหน่งหรือฐานะเช่นนั้น มาใช้

เพื่อการซื้อหรือขาย หรือเสนอซื้อหรือเสนอขาย หรือชักชวนให้บุคคลอื่นซื้อหรือขาย หรือเสนอซื้อ หรือเสนอขายซึ่งหุ้นหรือหลักทรัพย์อื่น (ถ้ามี) ของบริษัท ไม่ว่าทั้งทางตรงหรือทางอ้อมที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่บริษัท และไม่ว่าการกระทำดังกล่าวจะทำได้เพื่อประโยชน์ต่อตนเอง หรือผู้อื่น หรือนำข้อเท็จจริงเช่นนั้นออกเปิดเผยเพื่อให้ผู้อื่นกระทำการดังกล่าวโดยตนได้รับผลประโยชน์ตอบแทนหรือไม่ก็ตาม

5. ห้ามมิให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของบริษัท และบริษัทย่อย หรืออดีตกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานเปิดเผยข้อมูลภายใน หรือความลับของบริษัท ตลอดจนข้อมูลความลับของคู่ค้าของบริษัทที่ตนได้รับทราบจากการปฏิบัติหน้าที่ให้บุคคลภายนอกรับทราบ แม้ว่าการเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวจะไม่ทำให้เกิดผลเสียหายแก่บริษัท และคู่ค้าของบริษัท และต้องใช้ข้อมูลดังกล่าวเพื่อประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทเท่านั้นโดยห้ามมิให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของบริษัท นำความลับ และ/หรือข้อมูลภายในของบริษัท ไปแสวงหาประโยชน์แก่ตนเองหรือผู้อื่น ไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม และไม่ว่าจะได้รับผลตอบแทนหรือไม่ก็ตาม

6. ทั้งนี้ หากมีการกระทำอันฝ่าฝืนระเบียบปฏิบัติดังกล่าวข้างต้น บริษัทจะถือเป็นความผิดทางวินัยตามข้อบังคับการทำงานของบริษัท โดยจะพิจารณาโทษตามควรแก่กรณี ตั้งแต่การตักเตือนด้วยวาจา การตักเตือนเป็นหนังสือ การภาคทัณฑ์ ตลอดจนการเลิกจ้างให้พ้นสภาพการเป็นพนักงาน

## นโยบายการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์

บริษัท กำหนดนโยบายการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์บนหลักการที่ว่า การตัดสินใจใด ๆ ในการเข้าทำธุรกรรมหรือรายการใด ๆ ของบริษัท จะต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท และผู้ถือหุ้นของบริษัท และควรหลีกเลี่ยง การกระทำที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยมีหลักการที่สำคัญดังนี้

1. กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานพึงละเว้นการประกอบกิจการอันมีสภาพเดียวกันและเป็นการแข่งขันกับกิจการของบริษัทหรือบริษัทย่อย เว้นแต่จะสามารถแสดงได้ว่ามีกลไกที่จะทำให้เชื่อมั่นได้ว่าการดำเนินการดังกล่าวไม่ส่งผลกระทบต่อบริษัท หรือจัดให้มีมาตรการที่เป็นไปเพื่อประโยชน์ที่ดีที่สุดของบริษัท และผู้ถือหุ้นโดยรวม และรายงานไปยังฝ่ายตรวจสอบภายในสำหรับกรณีกรรมการและผู้บริหาร หรือรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาสำหรับกรณีพนักงาน

2. กรรมการ และผู้บริหารควรจะไม่เปิดเผยรายการธุรกิจหรือกิจการที่มีผลประโยชน์อันจะมีผลกระทบต่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ในทางธุรกิจกับบริษัทหรือบริษัทย่อยได้ โดยรายงานไปยังฝ่ายตรวจสอบภายในของบริษัท เช่น

- 2.1 การร่วมลงทุนหรือมีผลประโยชน์ร่วมกับคู่ค้าของบริษัทหรือบริษัทย่อย
- 2.2 การดำรงตำแหน่งใด ๆ หรือการเป็นที่ปรึกษาของคู่ค้าของบริษัท หรือบริษัทย่อย

2.3 การทำการค้าผลิตภัณฑ์หรือบริการ กับบริษัท หรือบริษัทย่อยโดยตรง หรือทำการผ่านผู้อื่น

3. กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานจะไม่แสวงหาประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่น โดยอาศัยข้อมูลอันเป็นความลับของบริษัท หรือบริษัทย่อย เช่น แผนงาน รายได้ มติที่ประชุม การคาดคะเนทางธุรกิจ การประเมินราคาเพื่อประโยชน์ส่วนตน ไม่ว่าจะทำให้บริษัทได้รับความเสียหายหรือไม่ก็ตาม รวมถึงจะต้องปฏิบัติตามนโยบายการป้องกันการรั่วไหลข้อมูลภายในของบริษัท โดยเคร่งครัด

4. กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานพึงละเว้นการถือหุ้นในกิจการอันมีสภาพเดียวกันและเป็นการแข่งขันกับกิจการของบริษัท หรือบริษัทย่อยในจำนวนที่มีนัยสำคัญ หากการกระทำดังกล่าวจะทำให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานไม่สามารถกระทำการ หรือละเว้นการกระทำที่สมควรตามหน้าที่ หรือมีผลกระทบต่องานในหน้าที่ในกรณีที่กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานได้หุ้นนั้นมาก่อนการเป็นกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน หรือก่อนที่บริษัท หรือบริษัทย่อยจะเข้าไปทำธุรกิจนั้น หรือได้มาโดยทางมรดก กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานต้องรายงานไปยังฝ่ายตรวจสอบภายใน หรือผู้บังคับบัญชา (แล้วแต่กรณี)

## นโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

บริษัทฯ ได้เล็งเห็นความสำคัญของการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน และมีความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจอย่างมีคุณธรรม ภายใต้กรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยยึดหลักธรรมาภิบาล และจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย โดยการดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้

เพื่อให้มั่นใจว่า บริษัทฯ มีนโยบายการกำหนดความรับผิดชอบต่อ แนวปฏิบัติ และข้อกำหนดในการดำเนินการที่เหมาะสม เพื่อป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันในทุกกิจกรรมทางธุรกิจของบริษัทฯ และเพื่อให้การตัดสินใจและการดำเนินการทางธุรกิจที่อาจมีความเสี่ยงด้านการทุจริตคอร์รัปชันได้รับการพิจารณาและปฏิบัติอย่างรอบคอบ บริษัทฯ จึงได้จัดทำนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันเป็นลายลักษณ์อักษรขึ้น เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนในการดำเนินธุรกิจ และพัฒนาสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน

### 1. คำนิยาม

“การคอร์รัปชัน” (Corruption) หมายถึง การใช้อำนาจหน้าที่โดยมิชอบเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ที่มีควรได้ การให้หรือรับสินบน ไม่ว่า จะอยู่ในรูปแบบใด ๆ โดยการเสนอให้ สัญญา ให้คำมั่น เรียกร้อง ให้หรือรับซึ่งเงิน ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดที่ไม่ถูกต้องแก่เจ้าหน้าที่ของรัฐ หน่วยงานของรัฐ หน่วยงานของเอกชน หรือผู้มีหน้าที่ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม เพื่อให้บุคคลดังกล่าวกระทำหรือละเว้นการ

ปฏิบัติหน้าที่ หรือเพื่อให้ได้มาหรือรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์ทางธุรกิจที่ไม่ถูกต้อง

“การบริจาคเพื่อการกุศล” (Charity) หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายเงินโดยไม่มีผลตอบแทนที่มีตัวตน

“การบริจาคเพื่อการสาธารณประโยชน์” หมายถึง การใช้จ่ายเงินเพื่อโครงการ กิจกรรม เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ชุมชน สังคม กลุ่มประชาชน โดยบริษัท อาจไม่ได้รับผลตอบแทนที่มีตัวตน

“การให้ความช่วยเหลือทางการเมือง” (Political Contributions) หมายถึง การช่วยเหลือในนามบริษัทไม่ว่าจะเป็นทางด้านการเงินหรือรูปแบบอื่นเพื่อสนับสนุนกิจกรรมทางการเมืองโดยการช่วยเหลือด้านการเงิน สามารถรวมถึงการให้กู้เงิน ส่วนการช่วยเหลือในรูปแบบอื่น (In-kind) เช่นการให้สิ่งของหรือบริการการโฆษณาส่งเสริม หรือสนับสนุนพรรคการเมือง การซื้อบัตรเข้าชมงานที่จัดเพื่อระดมทุนหรือบริจาคเงินให้แก่องค์กรที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับพรรคการเมือง เป็นต้น ทั้งนี้ เว้นแต่เป็นการสนับสนุนกระบวนการประชาธิปไตยที่กระทำได้ตามกฎหมายกำหนด

“เงินสนับสนุน” (Sponsorships) หมายถึง เงินที่จ่ายสำหรับการบริการหรือผลประโยชน์ที่ยากต่อการวัดผลและติดตาม ซึ่งอาจถูกเชื่อมโยงไปเกี่ยวข้องกับการให้สินบน เช่น เงินสนับสนุน อาจมีจุดประสงค์แอบแฝง โดยใช้การกีฬาเพื่อกุศโลบายหรือองค์การการกุศลเป็นสิ่งบังหน้าเพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบในการพิจารณาของ

เจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง (ตัวอย่างความได้เปรียบในการพิจารณา ได้แก่ การให้สัญญา โอกาสทางธุรกิจหรือการประมูล การลดหรือยกเลิค่าธรรมเนียม การให้ ช่วยเหลือ หรือยกเลิกข้อกำหนดที่จะต้องปฏิบัติตามกฎต่าง ๆ ที่ไม่ถูกต้องตรงตามกระบวนการตัดสินใจปกติของราชการ การยกเลิกหรือลดข้อกำหนดทางกฎหมาย หรือการให้หรือช่วยเหลือในการเข้าถึงเจ้าหน้าที่ของรัฐ)

“เจ้าหน้าที่ของรัฐ” หมายถึง “เจ้าหน้าที่ของรัฐ” ตามความหมายที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต และให้รวมถึง ข้าราชการ เจ้าพนักงาน พนักงานรัฐวิสาหกิจ ลูกจ้าง ตัวแทน หรือบุคคลอื่นใดที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานดังต่อไปนี้

- กระทรวง ทบวง กรม หรือหน่วยงานของรัฐ (เช่น กรมศุลกากร สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง ฯลฯ)
- องค์การระหว่างประเทศ (เช่น ธนาคารโลก กองทุนการเงินระหว่างประเทศ ฯลฯ)
- พรรคการเมือง ผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง หรือผู้สมัครรับเลือกตั้ง (ทั้งฝ่ายรัฐบาลและฝ่ายค้าน) ผู้บริหารท้องถิ่น
- หน่วยงานที่มีอำนาจกำกับดูแล (เช่น คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ธนาคารแห่งประเทศไทย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ฯลฯ)
- รัฐวิสาหกิจ หรือ บริษัท หรือ องค์กรอื่น ๆ ที่รัฐ หรือหน่วยงานของรัฐเป็นเจ้าของ หรือมีอำนาจควบคุม



“บุคลากรของบริษัทและบริษัทย่อย” หมายถึง กรรมการ ผู้บริหาร พนักงานประจำ พนักงานชั่วคราว และพนักงานสัญญาจ้างของบริษัท และบริษัทย่อย (กรณีกรรมการและผู้บริหารของบริษัทย่อยนั้น ให้หมายความถึงเฉพาะกรรมการและผู้บริหารซึ่งบริษัทเสนอชื่อและได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวในบริษัทย่อย)

## 2. นโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

- 2.1 บุคลากรของบริษัทและบริษัทย่อยต้องไม่เรียกรับ หรือดำเนินการ หรือยอมรับการคอร์รัปชัน ในทุกรูปแบบทั้งทางตรงหรือทางอ้อม เพื่อประโยชน์ต่อองค์กร ตนเอง ครอบครัว เพื่อนและคนรู้จัก หรือเพื่อประโยชน์ทางธุรกิจ โดยครอบคลุมถึงทุกธุรกิจในทุกประเทศและทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับบริษัทและบริษัทย่อย
- 2.2 บริษัทจะต้องสอบทานการปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันนี้อย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนทบทวนแนวทางปฏิบัติ และข้อกำหนดในการดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ระเบียบ ข้อบังคับ และข้อกำหนดของกฎหมาย ทั้งนี้ การฝ่าฝืนกระทำการใด ๆ อันเป็นการสนับสนุน ช่วยเหลือ หรือให้ความร่วมมือกับการคอร์รัปชันจะได้รับการพิจารณาโทษตามระเบียบของบริษัท

## 3. หน้าที่ความรับผิดชอบ

- 3.1 คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่และรับผิดชอบในการกำหนดและอนุมัตินโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน โดยการวัดให้ระบบ

ที่สนับสนุนการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้มั่นใจว่าฝ่ายจัดการตระหนักถึงความสำคัญและได้นำไปปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร

- 3.2 คณะกรรมการตรวจสอบ มีหน้าที่และรับผิดชอบในการสอบทานให้บริษัทมีการควบคุมภายในอย่างเพียงพอและสอบทานการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน ข้อกำหนดและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- 3.3 ฝ่ายจัดการมีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดให้มีระบบและมาตรการต่าง ๆ รวมถึงส่งเสริม สนับสนุน และควบคุมดูแลเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีการปฏิบัติตามระเบียบนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน รวมทั้งทบทวนความเหมาะสมของระบบและมาตรการต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ข้อบังคับ และข้อกำหนดของกฎหมาย
- 3.4 ฝ่ายตรวจสอบภายในมีหน้าที่รับผิดชอบในการตรวจสอบและสอบทานการปฏิบัติงานว่าเป็นไปอย่างถูกต้อง เป็นไปตามนโยบาย แนวปฏิบัติ ระเบียบปฏิบัติ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่ามีระบบควบคุมภายในที่เหมาะสมและเพียงพอต่อความเสี่ยงด้านคอร์รัปชันที่อาจเกิดขึ้น และรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ
- 3.5 บุคลากรของบริษัทและบริษัทย่อยมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการทุจริต

คอร์รัปชันโดยต้องไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องคอร์รัปชัน ไม่ว่าโดยตรงหรือทางอ้อม

- 3.6 บริษัทจะดำเนินการให้กรรมการและผู้บริหารของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมซึ่งบริษัทเป็นผู้เสนอชื่อและได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวในบริษัทย่อยหรือบริษัทร่วม (แล้วแต่กรณี) ยอมรับที่จะปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันของบริษัท

## 4. ขอบเขตและแนวทางปฏิบัติ

- 4.1 บริษัทกำหนดให้บุคลากรของบริษัทและบริษัทย่อยต้องปฏิบัติตามอย่างระมัดระวังต่อรูปแบบการคอร์รัปชัน ดังนี้
- การให้และรับสินบน ห้ามให้หรือรับสินบนในรูปแบบใด ๆ เพื่อตอบแทนการให้หรือรับผลประโยชน์ทางธุรกิจ และห้ามมอบหมายให้ผู้อื่นให้หรือรับสินบนแทนตนเอง
  - ของขวัญ การเลี้ยงรับรอง และผลประโยชน์อื่น ๆ การให้หรือรับของขวัญ ทรัพย์สิน การเลี้ยงรับรอง หรือผลประโยชน์ใดๆ จากลูกค้า คู่ค้า หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กับบริษัทให้ปฏิบัติตามแนวปฏิบัติของบริษัท หรือระเบียบของบริษัท
  - การให้ความช่วยเหลือทางการเงิน บริษัทมีนโยบายไม่ช่วยเหลือ สนับสนุน พรรคการเมือง กลุ่มการเมือง หรือ

นักการเมืองไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม

- การรับบริจาค การบริจาคเพื่อการกุศล การสาธารณประโยชน์ และการให้หรือการรับเงินสนับสนุน บริษัทกำหนดว่า การรับบริจาค การบริจาคเพื่อการกุศล การสาธารณประโยชน์ และการให้หรือการรับเงินสนับสนุน ต้องเป็นไปตามข้อกำหนด ดังนี้
  - ต้องเป็นไปอย่างโปร่งใส ถูกต้องตามกฎหมายและไม่ขัดต่อศีลธรรม รวมทั้งไม่เป็นการกระทำการใด ๆ อันจะมีผลเสียหายต่อสังคมส่วนรวม
  - ต้องไม่เกี่ยวข้องกับการติดสินบน หรือไม่ได้ถูกนำไปใช้เพื่อเป็นข้ออ้างในการติดสินบน
  - ต้องปฏิบัติตามขั้นตอนการสอบทานและอนุมัติการบริจาคเพื่อการกุศล การสาธารณประโยชน์ หรือเงินสนับสนุนตามแนวปฏิบัติของบริษัท หรือระเบียบของบริษัท
  - ในกรณีที่มีข้อสงสัย ที่อาจส่งผลกระทบต่อทางกฎหมาย ให้ขอคำปรึกษาจากฝ่ายกฎหมาย อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร หรือในเรื่องที่มีความสำคัญ ประการอื่นให้เป็นดุลยพินิจของฝ่ายจัดการ

- 4.2 บริษัทมุ่งมั่นที่จะสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นว่าการคอร์รัปชันเป็นสิ่งที่ยอมรับไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นการคอร์รัปชันในการทำธุรกรรมกับภาครัฐหรือภาคเอกชน
- 4.3 กรรมการบริษัทผู้บริหารพนักงานทุกระดับไม่พึงละเลยหรือเพิกเฉย เมื่อพบเห็นการกระทำที่เข้าข่ายการคอร์รัปชันที่เกี่ยวข้องกับบริษัท โดยต้องแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาหรือนักค้าที่รับผิดชอบทราบและให้ความร่วมมือในการตรวจสอบข้อเท็จจริงต่างๆ ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามนโยบายการแจ้งเบาะแสเกี่ยวกับการกระทำผิดและการทุจริตหรือระบียบที่บริษัทกำหนด รวมทั้งจัดให้มีช่องทางในการรับข้อร้องเรียนจากบุคคลภายนอก
- 4.4 บริษัทฯ ต้องให้ความสำคัญและคุ้มครองพนักงานที่ปฏิเสธคอร์รัปชันหรือแจ้งเรื่องคอร์รัปชันที่เกี่ยวข้องกับบริษัทโดยบริษัทจะไม่ลดตำแหน่ง ลงโทษ หรือให้ผลทางลบต่อพนักงานที่ปฏิเสธการคอร์รัปชัน แม้ว่า การกระทำนั้นจะทำให้บริษัทสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ
- 4.5 กรรมการและผู้บริหารทุกระดับของบริษัทฯ จะต้องแสดงความซื่อสัตย์ และเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน โดยกำหนดให้ [หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน] รับผิดชอบในการเผยแพร่ความรู้ สร้าง
- ความเข้าใจ และส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับยึดถือนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันอย่างจริงจัง ต่อเนื่อง และเสริมสร้างให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร
- 4.6 นโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันนี้ให้ครอบคลุมไปถึงกระบวนการบริหารงานบุคคล ตั้งแต่การสรรหาหรือการคัดเลือกบุคลากร การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับสื่อสารทำความเข้าใจกับพนักงาน เพื่อใช้ในกิจกรรมทางธุรกิจที่อยู่ในความรับผิดชอบและควบคุมดูแลการปฏิบัติตามนโยบายให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 4.7 การดำเนินการใด ๆ ตามนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันให้ใช้แนวปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ใน นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี แนวปฏิบัติของบริษัท รวมทั้งระเบียบและคู่มือการปฏิบัติงานของบริษัทที่เกี่ยวข้องตลอดจนแนวทางปฏิบัติอื่นใดที่บริษัทจะกำหนดขึ้นต่อไป
- 4.8 บริษัทกำหนดให้บอกกล่าวประชาสัมพันธ์นโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันผ่านสื่อทั้งภายในและภายนอก เช่น ประกาศ เว็บไซต์ของบริษัทฯ และรายงานประจำปี โดยนโยบายดังกล่าวของบริษัทเป็นการปฏิบัติภายใต้กฎหมายของประเทศไทยในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

## 5. เรื่องที่รับแจ้งเบาะแส หรือร้องเรียน การทุจริตคอร์รัปชัน

- 1) พบเห็นการกระทำที่ทุจริตคอร์รัปชันที่เกี่ยวข้องกับองค์กร โดยทางตรงหรือทางอ้อม เช่น พบเห็นบุคคลในองค์กรติดสินบน/รับสินบนเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานรัฐบาล หรือหน่วยงานเอกชน
- 2) พบเห็นการกระทำที่ผิดขั้นตอนตามระเบียบปฏิบัติของบริษัทหรือมีผลต่อระบบการควบคุมภายในของบริษัทจนทำให้สงสัยได้ว่าอาจจะเป็นช่องทางในการทุจริตคอร์รัปชัน
- 3) พบเห็นการกระทำที่อาจทำให้บริษัทเสียหายประโยชน์ กระทั่งต่อชื่อเสียงของบริษัท
- 4) พบเห็นการกระทำที่ผิดกฎหมาย ผิดศีลธรรม แนวปฏิบัติ หรือหลักจรรยาบรรณทางธุรกิจของบริษัท

## 6. ช่องทางการรับแจ้งเบาะแสหรือร้องเรียน การทุจริตคอร์รัปชัน

คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้พิจารณาเรื่องแจ้งเบาะแส ข้อร้องเรียนการกระทำที่อาจทำให้เกิดความสงสัยได้ว่าเป็นการทุจริตคอร์รัปชันที่เกิดขึ้นกับบริษัทโดยทั้งทางตรง หรือทางอ้อม โดยผ่านช่องทางการรับเรื่องที่ได้กำหนดไว้ในนโยบายฉบับนี้ โดยผู้ร้องเรียนจะต้องระบุ

รายละเอียดของเรื่องที่จะแจ้งเบาะแส หรือข้อร้องเรียน พร้อมชื่อ ที่อยู่ และหมายเลขโทรศัพท์ที่สามารถติดต่อได้ โดยแจ้งผ่านช่องทางอีเมลของคุณพิสุจน์ สุขแสงทิพย์ หัวหน้าฝ่ายตรวจสอบภายในที่ SuPhisoot@Central.co.th หรือ ไปรษณีย์ผ่าน

หัวหน้าฝ่ายตรวจสอบภายใน  
บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น  
จำกัด (มหาชน)  
22 ซอยสมคิด ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี  
เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330

ในกรณีผู้แจ้งเบาะแส หรือผู้ร้องเรียน มีข้อร้องเรียนประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ขอให้ท่านส่งเรื่องร้องเรียนมายังประธานกรรมการตรวจสอบโดยตรง ผ่านช่องทาง อีเมลของประธานกรรมการตรวจสอบที่ Mopratan@central.co.th หรือ ไปรษณีย์ผ่าน

ประธานกรรมการตรวจสอบ  
บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น  
จำกัด (มหาชน)  
22 ซอยสมคิด ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี  
เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330

บุคคลที่สามารถแจ้งเบาะแสหรือข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตคอร์รัปชัน คือ ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มของบริษัท ได้แก่ ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่แข่งทางการค้า เจ้าหนี้ ภาครัฐบาล ชุมชน สังคม ผู้บริหาร และพนักงานของบริษัท ทั้งนี้ไม่ว่าท่านจะแจ้งด้วยวิธีใดดังกล่าวข้างต้น บริษัทจะรักษาความลับของท่านเป็นอย่างดี

## 7. มาตรการคุ้มครองและรักษาความลับ

เพื่อเป็นการคุ้มครองสิทธิของผู้ร้องเรียนและผู้ให้ข้อมูลที่กระทำโดยเจตนาสุจริต บริษัทจะปกปิดชื่อ ที่อยู่ หรือข้อมูลใด ๆ ที่สามารถระบุตัวผู้ร้องเรียน หรือผู้ให้ข้อมูลได้ และเก็บรักษาข้อมูลของผู้ร้องเรียน หรือผู้ให้ข้อมูลไว้เป็นความลับ โดยจำกัดเฉพาะผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการตรวจสอบเรื่องร้องเรียนเท่านั้น ที่สามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้

ในกรณีที่มีการร้องเรียน ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร คณะกรรมการตรวจสอบจะทำหน้าที่ในการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส หรือผู้ร้องเรียน พยาน และบุคคลที่ให้ข้อมูลในการสืบสวนหาข้อเท็จจริงไม่ให้ได้รับความเดือดร้อน อันตราย หรือความไม่ชอบธรรม อันเกิดมาจากการแจ้งเบาะแส ร้องเรียน การเป็นพยานหรือการให้ข้อมูล โดยขอให้ผู้ร้องเรียนส่งเรื่องร้องเรียนมายังคณะกรรมการตรวจสอบโดยตรง

- ในกรณีที่ผู้ถูกกล่าวหาไม่ใช้ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ประธานเจ้าหน้าที่บริหารมีหน้าที่ในการใช้ดุลยพินิจสั่งการตามที่เห็นสมควร เพื่อคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส หรือผู้ร้องเรียน พยาน และบุคคลที่ให้ข้อมูลในการสืบสวนหาข้อเท็จจริง ไม่ให้ได้รับความเดือดร้อนอันตรายใด หรือความไม่ชอบธรรม อันเกิดมาจากการแจ้งเบาะแส ร้องเรียน การเป็นพยาน หรือการให้ข้อมูล

- ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสามารถมอบหมายงานให้กับผู้บริหารคนใดคนหนึ่ง ทำหน้าที่แทนในการใช้ดุลยพินิจสั่งการคุ้มครองความปลอดภัยของผู้แจ้งเบาะแส หรือผู้ร้องเรียน พยาน และบุคคลที่ให้ข้อมูลได้ โดยผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายต้องไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ได้รับแจ้งเบาะแส หรือร้องเรียน ทั้งโดยทางตรงหรือทางอ้อม (เช่น ผู้ถูกกล่าวหา เป็นผู้ไต่บังกับบริษัทฯ ของตนโดยตรง)

ทั้งนี้ ผู้ได้รับข้อมูลจากการปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องร้องเรียน มีหน้าที่เก็บรักษาข้อมูล ข้อร้องเรียนและเอกสารหลักฐานของผู้ร้องเรียนและผู้ให้ข้อมูลไว้เป็นความลับ ห้ามเปิดเผยข้อมูลแก่บุคคลอื่นที่ไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง เว้นแต่เป็นการเปิดเผยตามหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด

## 8. ขั้นตอนการดำเนินการสืบสวนและบทลงโทษ

- 1) เมื่อได้รับการแจ้งเบาะแส ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร หรือคณะกรรมการตรวจสอบ จะเป็นผู้กลั่นกรอง สืบสวนข้อเท็จจริง
- 2) ระหว่างการสืบสวนข้อเท็จจริง ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร หรือคณะกรรมการตรวจสอบ อาจจะมอบหมายให้ตัวแทน แจ้งผลความคืบหน้าเป็นระยะให้ผู้แจ้งเบาะแส หรือผู้ร้องเรียนได้ทราบ

- 3) หากการสืบสวนข้อเท็จจริงแล้วพบว่าข้อมูลหรือหลักฐานที่มีเหตุอันควรเชื่อได้ว่า ผู้ที่ถูกกล่าวหาได้กระทำการทุจริตคอร์รัปชันจริง บริษัทจะให้สิทธิผู้ถูกกล่าวหาได้รับการบอกกล่าวหา และให้สิทธิผู้ถูกกล่าวหาพิสูจน์ตนเอง โดยการหาข้อมูลหรือหลักฐานเพิ่มเติมที่แสดงให้เห็นว่าตนเองไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกระทำอันทุจริตคอร์รัปชัน ตามที่ได้ถูกกล่าวหา

- 4) หากผู้ถูกกล่าวหาได้กระทำการทุจริตคอร์รัปชันจริงการทุจริตคอร์รัปชันนั้น ถือว่าเป็นการกระทำผิดต่อนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน และแนวปฏิบัติของบริษัท ผู้ถูกกล่าวหาจะต้องได้รับการพิจารณาโทษทางวินัยตามระเบียบที่บริษัทได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ หากการกระทำทุจริตคอร์รัปชันนั้น ผิดกฎหมาย ผู้กระทำผิดอาจจะต้องได้รับโทษทางกฎหมายด้วย

ในกรณีที่มีการร้องเรียนการทุจริตคอร์รัปชันใดๆ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร หรือคณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่ในการรับเรื่อง หาข้อมูล และตรวจสอบข้อเท็จจริงตามที่ได้รับแจ้ง เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทให้ร่วมกันพิจารณาและกำหนดโทษทางวินัยตามที่เห็นสมควร โดยคำตัดสินของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร หรือคณะกรรมการตรวจสอบถือเป็นอันสิ้นสุด

## 9. การเผยแพร่นโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้ทราบนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน บริษัทจะดำเนินการดังต่อไปนี้

- 1) บริษัทติดประกาศนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันในสถานที่เด่นชัด ทุกคนในองค์กรสามารถรับทราบ
- 2) บริษัทเผยแพร่นโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน ผ่านช่องทางทางสื่อสารของบริษัท เช่น เว็บไซต์ของบริษัท อีเมล รายงานประจำปี รายงานการเปิดเผยข้อมูลประจำปี (56-1)
- 3) บริษัทจะมีการทบทวนนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยปีละหนึ่ง (1) ครั้ง

### การกำกับดูแลบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

#### กรุณาดูข้อมูลในหัวข้อ 8.1.3

## 6.2 จรรยาบรรณธุรกิจ

บริษัทฯ ได้เผยแพร่จรรยาบรรณองค์กร (Code of Conduct) ให้พนักงานทราบผ่านอีเมล Intranet พร้อมทั้งจัดให้มีการอบรมเรื่องดังกล่าว และทดสอบผ่านระบบออนไลน์

บริษัทมีหลักจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของบริษัท จะต้องยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ในฐานะตัวแทนของบริษัท ดังนี้

### 1. ผู้ถือหุ้น

บริษัทจะดำเนินธุรกิจอย่างมีบรรษัทภิบาลด้วยความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นที่จะสร้างผลการดำเนินงานที่ดี การเจริญเติบโตที่มั่นคงเพื่อให้บริษัทมีฐานะทางการเงินที่มั่นคงอย่างยั่งยืน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ถือหุ้นในระยะยาว รวมทั้งดำเนินการเปิดเผยข้อมูลด้วยความโปร่งใสและเชื่อถือได้ต่อผู้ถือหุ้น ผ่านเว็บไซต์และนักลงทุนสัมพันธ์ของบริษัท

### 2. พนักงาน

บริษัทจะปฏิบัติต่อพนักงานทุกรายอย่างเท่าเทียม เป็นธรรม เคารพสิทธิมนุษยชน และให้ผลตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์ที่เหมาะสมเป็นธรรมไม่น้อยกว่าที่กฎหมายกำหนด และเทียบเคียงกับตลาดและอุตสาหกรรมเดียวกันได้ นอกจากนี้ บริษัทยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถและศักยภาพของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เช่น

การจัดอบรม การสัมมนา และการฝึกอบรม โดยให้โอกาสอย่างทั่วถึงกับพนักงานทุกคน และพยายามสร้างแรงจูงใจให้พนักงานที่มีความรู้ ความสามารถสูงให้คงอยู่กับบริษัท เพื่อพัฒนาองค์กรต่อไป อีกทั้งยังได้กำหนดแนวทางในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน รวมทั้งปลูกฝังให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

### 3. คู่ค้า

บริษัทมีกระบวนการในการคัดเลือกคู่ค้า โดยการให้คู่ค้าแข่งขันบนข้อมูลที่เท่าเทียมกัน และคัดเลือกคู่ค้าด้วยความยุติธรรมภายใต้หลักเกณฑ์ในการประเมินและคัดเลือกคู่ค้าของบริษัท นอกจากนี้ บริษัทยังได้จัดทำรูปแบบสัญญาที่เหมาะสมและเป็นธรรมแก่คู่สัญญาทุกฝ่าย และจัดให้มีระบบติดตามเพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามเงื่อนไขของสัญญาอย่างครบถ้วน และป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบในทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดหา โดยบริษัทซื้อสินค้าจากคู่ค้าตามเงื่อนไขทางการค้า ตลอดจนปฏิบัติตามสัญญาต่อคู่ค้าอย่างเคร่งครัด พร้อมทั้งเก็บรักษาข้อมูลของคู่ค้า และไม่นำไปใช้เพื่อประโยชน์โดยมิชอบ

### 4. คู่แข่งทางการค้า

ดำเนินธุรกิจอย่างซื่อสัตย์สุจริต เป็นธรรม โปร่งใส เปิดเผยข้อมูลที่สำคัญ และสามารถตรวจสอบได้ รวมถึงปฏิเสธพฤติกรรมใด ๆ

ก็ตามที่ขัดขวางการประกอบกิจการอย่างเป็นธรรม เช่น การแสวงหาข้อมูลที่เป็นความลับของคู่แข่งทางการค้า การเรียก รับ และการให้ผลประโยชน์ใด ๆ ที่ไม่สุจริตทางการค้า

### 5. ลูกค้า

บริษัทรับผิดชอบต่อลูกค้าโดยการรักษาคุณภาพและมาตรฐานของสินค้าและบริการ รวมถึงการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าให้ครบถ้วนและครอบคลุมให้มากที่สุด เพื่อมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าในระยะยาว นอกจากนี้ บริษัทคำนึงถึงสุขลักษณะและอนามัยของลูกค้าในการบริโภคสินค้าของบริษัทและการให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและบริการที่ถูกต้องและครบถ้วนแก่ลูกค้า รวมทั้งยังจัดให้มีช่องทางให้ลูกค้าของบริษัทสามารถแจ้งปัญหาสินค้าและบริการที่ไม่เหมาะสมเพื่อที่บริษัทจะได้ป้องกัน และแก้ไขปัญหาลูกค้าเกี่ยวกับสินค้าและบริการของบริษัทได้อย่างรวดเร็ว ตลอดจนรักษาความลับของลูกค้า และไม่นำไปใช้เพื่อประโยชน์ของตนเอง หรือผู้ที่เกี่ยวข้องโดยมิชอบ

### 6. เจ้าหนี้

บริษัทจะปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อกำหนดต่าง ๆ ของสัญญาและพันธะทางการเงินอย่างเคร่งครัด รวมทั้งการชำระคืนเงินต้น ดอกเบี้ย และการดูแลหลักประกันต่าง ๆ ภายใต้สัญญาที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนไม่ใช้วิธีการที่ไม่สุจริต

ปกปิดข้อมูลหรือข้อเท็จจริง อันจะทำให้เจ้าหนี้เกิดความเสียหาย กรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อใดข้อหนึ่ง ต้องรับแจ้งให้เจ้าหนี้ทราบล่วงหน้า เพื่อร่วมกันพิจารณาหาแนวทางแก้ไข

### 7. ภาครัฐ

ดำเนินธุรกิจโดยให้ความสำคัญกับภาครัฐ ยึดถือการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด รวมถึงสนองตอบนโยบายของภาครัฐตามความจำเป็นเหมาะสม โดยสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจ

### 8. ชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม

บริษัทใส่ใจและให้ความสำคัญกับความปลอดภัยต่อชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อมและคุณภาพชีวิตของผู้คนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัทและส่งเสริมให้พนักงานของบริษัทมีจิตสำนึกและความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม รวมทั้งจัดให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด นอกจากนี้ บริษัทพยายามเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการสร้างและรักษาไว้ซึ่งสิ่งแวดล้อมและสังคม ตลอดจนส่งเสริมวัฒนธรรมในท้องถิ่นที่บริษัทดำเนินกิจการอยู่

## 6.3 การเปลี่ยนแปลงและพัฒนากิจการที่สำคัญของนโยบาย แนวปฏิบัติ และระบบการกำกับดูแลกิจการในรอบปีที่ผ่านมา

### 6.3.1 การเปลี่ยนแปลงและ พัฒนากิจการที่สำคัญด้าน การกำกับดูแลกิจการ

ในปี 2563 คณะกรรมการบริษัท ได้พัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังนี้

1. คณะกรรมการบริษัท ได้ทบทวนกฎบัตรคณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อย นโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยได้แก้ไขปรับปรุงนโยบายและกฎบัตรในส่วนที่สมควรได้รับการแก้ไข ได้แก่ นโยบายบริหารความเสี่ยง กฎบัตรคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยง และกฎบัตรคณะกรรมการบริษัท
2. คณะกรรมการบริษัท ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบรรษัทภิบาลและการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนเป็นคณะกรรมการชุดย่อย เพื่อช่วยคณะกรรมการในการดูแลงานด้านบรรษัทภิบาลและการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน และได้อนุมัติกฎบัตรของคณะกรรมการชุดย่อยดังกล่าว

3. คณะกรรมการบริษัท ได้เห็นชอบให้บริษัทเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยมีส่วนร่วมในการเสนอวาระการประชุมและเสนอชื่อกรรมการแทนกรรมการที่พ้นจากตำแหน่งสำหรับการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2564
4. คณะกรรมการบริษัท ได้อนุมัติแบบประเมินผลงานประจำปีของคณะกรรมการบริษัท ทั้งแบบรายคณะ และรายบุคคล รวมทั้งแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการชุดย่อย และได้ให้คณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อยดำเนินการประเมินผลงานประจำปี และนำเสนอคณะกรรมการบริษัทพิจารณา
5. คณะกรรมการบริษัท ได้จัดให้มีการประชุมระหว่างกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร จำนวน 1 ครั้ง
6. คณะกรรมการบริษัท ได้เห็นชอบการจัดตั้งหน่วยงาน Compliance เพื่อทำหน้าที่ ในการกำกับดูแลบุคลากรและหน่วยงานภายในบริษัท ให้มีการปฏิบัติตามหน้าที่หรือปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎเกณฑ์

ที่เกี่ยวข้อง ทั้งจากภายในบริษัท ภายนอกบริษัท ภายในประเทศ และต่างประเทศ อย่างเคร่งครัด และสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance)

7. คณะกรรมการบริษัท ได้อนุมัติให้กำหนดนโยบายองค์ประชุมขั้นต่ำในขณะลงมติให้มีจำนวนกรรมการอย่างน้อย 2 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด ยกเว้นกรณีที่มีผู้ที่มีส่วนได้เสียต้องงดออกเสียงหรือออกจากห้องประชุมจนทำให้จำนวนกรรมการไม่ครบตามนโยบาย
8. คณะกรรมการบริษัท ได้อนุมัติให้กำหนดนโยบายการไปดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทอื่นของผู้บริหารสูงสุด โดยมีนโยบายดังนี้  
“ผู้บริหารสูงสุดของบริษัทอาจไปดำรงตำแหน่งกรรมการที่บริษัทอื่นได้แต่ต้องไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติหน้าที่ในบริษัท และกิจการนั้นต้องไม่เป็นประเภทเดียวกัน หรือเป็นการแข่งขันกับธุรกิจของบริษัท”

9. คณะกรรมการบริษัท ได้มีมติให้บริษัทเริ่มดำเนินการเพื่อเข้าเป็นแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (CAC) โดยมอบหมายให้คณะกรรมการตรวจสอบเป็นผู้ดูแลในเรื่องนี้

10. คณะกรรมการบริษัท ได้อนุมัติให้จัดตั้งโครงการร่วมลงทุนระหว่างนายจ้างและลูกจ้างของบริษัทจดทะเบียน (EJIP) โดยจะเริ่มโครงการในเดือนเมษายน 2564
11. คณะกรรมการบริษัท ได้อนุมัติให้กำหนดนโยบายให้กรรมการต้องเปิดเผยรายงานการเปลี่ยนแปลงการถือครองหลักทรัพย์ ให้ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ทราบเป็นรายไตรมาส

นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัท ยังได้เห็นชอบให้บริษัท เผยข้อมูลด้านการกำกับดูแลกิจการเพิ่มเติมในเว็บไซต์ของบริษัท และรายงานประจำปี เพื่อเป็นข้อมูลแก่นักลงทุน ผู้ถือหุ้นและสาธารณชนทั่วไป โดยสามารถดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ในหัวข้อที่เกี่ยวข้อง



### 6.3.2 หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 ที่ยังไม่ได้ปฏิบัติ

สำหรับปี 2563 คณะกรรมการบริษัทฯ ได้พิจารณาและทบทวนการนำหลักปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 (CG Code) ไปปรับใช้ตามบริบททางธุรกิจของบริษัทฯ และได้บันทึกหลักปฏิบัติที่ยังไม่ได้ดำเนินการและเหตุผลไว้เป็นส่วนหนึ่งของมติคณะกรรมการแล้ว

โดยมีหลักปฏิบัติที่บริษัทฯ ยังมีได้ดำเนินการและเหตุผล ดังนี้

- การกำหนดจำนวนกรรมการไม่น้อยกว่า 5 คนและไม่เกิน 12 คน

บริษัทฯ เป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่นหลายธุรกิจ โดยมีบริษัทในเครือจำนวนมาก จึงมีความต้องการกรรมการที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ หลายท่าน โดยบริษัทฯ มีจำนวนกรรมการ ทั้งสิ้น 15 คนประกอบด้วยกรรมการ ซึ่งมีองค์ความรู้ความเชี่ยวชาญตรงตาม skill matrix ที่บริษัทกำหนดให้สอดคล้องกับธุรกิจของบริษัทฯ

- ประธานกรรมการควรเป็นกรรมการอิสระ

เนื่องจากประธานกรรมการบริษัทฯ เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม

และปฏิบัติหน้าที่ประธานกรรมการได้เป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าประธานกรรมการจะไม่ใช่กรรมการอิสระ แต่อย่างไรก็ตามประธานกรรมการไม่ได้ถือหุ้นในบริษัทฯ และมีได้เป็นบุคคลเดียวกันกับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร จึงสามารถถ่วงดุลอำนาจในการบริหารงานได้

- คณะกรรมการสรรหาและคณะกรรมการค่าตอบแทนควรมีสมาชิกส่วนใหญ่เป็นกรรมการอิสระ

คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทนของบริษัทฯ มีสมาชิกสองในสี่คนหรือครึ่งหนึ่งเป็นกรรมการอิสระ และประธานคณะกรรมการชุดนี้ก็เป็นกรรมการอิสระ ทำให้สามารถกำหนดวาระการประชุมและตารางการประชุมได้อย่างเป็นอิสระ

- กรรมการทุกคนและผู้บริหารที่เกี่ยวข้องควรเข้าร่วมการประชุมผู้ถือหุ้น เพื่อผู้ถือหุ้นสามารถซักถามในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้

ในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2563 กรรมการทุกคนและผู้บริหารที่เกี่ยวข้องได้เข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้น ยกเว้นกรรมการ 1 ท่านติดภาระกิจสำคัญจึงไม่อาจเข้าร่วมประชุมได้

### 6.3.3 การปฏิบัติในเรื่องอื่น ๆ ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อรองรับการประเมิน

บริษัทฯ ได้รับการประเมินตามโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียน ประจำปี 2563 (Corporate Governance Report: CGR) โดยสถาบันส่งเสริมกรรมการบริษัทไทย (IOD) โดยผลการประเมินพบว่าบริษัทฯ มีคะแนน CGR อยู่ระดับ “ดีมาก” หรือ “4 ดาว” และบริษัทฯ ได้รับการประเมินคุณภาพการจัดประชุมผู้ถือหุ้น (AGM Checklist) โดยได้รับการประเมินที่คะแนน 100 คะแนนเต็ม

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาโดยตลอด นอกจากข้อมูลที่น่าเสนอในหัวข้อต่าง ๆ ของเอกสารฉบับนี้แล้ว บริษัทฯ ยังได้ปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในด้านอื่น ๆ ดังนี้

- การปฏิบัติงานของส่วนงานนักลงทุนสัมพันธ์

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการเปิดเผยข้อมูล ต้องมีความถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส ทันท่วงที และทันเวลา ทั้งข้อมูลทางการเงินและข้อมูลที่ไม่ใช่ทางการเงิน ดังนั้นเพื่อเป็นประโยชน์ในการประกอบการตัดสินใจลงทุนของผู้ถือหุ้นและนักลงทุน บริษัทฯ ได้เผยแพร่ข้อมูลให้นักลงทุนและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น เปิดเผยแพร่สารสนเทศและรายงานต่าง ๆ ผ่านตลาดหลักทรัพย์ สำนักงาน ก.ล.ด. ข่าวประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ไว้บนเว็บไซต์ของบริษัทฯ

ภายใต้หัวข้อนักลงทุนสัมพันธ์ (<https://www.centralretail.com/th/investor-relations/home>) โดยข้อมูลที่เปิดเผยบนเว็บไซต์จะมีการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ อาทิ การประกอบธุรกิจของบริษัทฯ ผลการดำเนินงานย้อนหลัง รายงานทางการเงิน การวิเคราะห์และคำอธิบายของฝ่ายจัดการ (Management Discussion & Analysis) ราคาหลักทรัพย์ ข้อมูลผู้ถือหุ้น โครงสร้างผู้ถือหุ้น การจ่ายเงินปันผล การประชุมผู้ถือหุ้น แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) รายงานประจำปี (แบบ 56-2) หนังสือเชิญประชุมผู้ถือหุ้น รายงานการประชุม ข่าวสารแจ้งตลาดหลักทรัพย์ เอกสารข่าวแจ้งสื่อมวลชน (Press Release) รวมถึงเอกสารนำเสนอ (IR Presentation) ที่ใช้ในการพบปะนักลงทุนทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น

เพื่อให้การปฏิบัติงานของส่วนงานนักลงทุนสัมพันธ์ เป็นไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส และสอดคล้องกับกฎหมาย ข้อกำหนดของทางการและระเบียบปฏิบัติของบริษัทฯ และเป็นไปตามที่ตลาดหลักทรัพย์ กำหนด ส่วนงานนักลงทุนสัมพันธ์ จะรายงานตรงต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหารรายงานทางการเงิน และทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงเพื่อกำหนดนโยบายและแผนงานประจำปีไตรมาสและประจำปี รวมถึงวางแผนงานในการปฏิบัติงานและพัฒนาส่วนงานนักลงทุนสัมพันธ์ให้เท่าเทียมกับบริษัทจดทะเบียนชั้นนำระดับภูมิภาค โดยมีการรายงานผลการปฏิบัติงานและข้อคิดเห็นจากผู้ถือหุ้น นักลงทุน และนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ต่อคณะกรรมการบริษัทปีละ 4 ครั้ง และมีการประชุมกับรองประธานเจ้าหน้าที่บริหารรายงานทางการเงินเป็นประจำทุกเดือน

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้กำหนดช่วงเวลางดติดต่อสื่อสารกับนักวิเคราะห์และนักลงทุน (Silent Period) เป็นเวลาไม่ต่ำกว่า 15 วัน ก่อนวันประกาศผลการดำเนินงานรายไตรมาสและรายปีของบริษัทฯ ต่อตลาดหลักทรัพย์ฯ เพื่อหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลที่ไม่เป็นธรรม ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อราคาหุ้น ในกรณีที่อยู่ในช่วงเวลาที่ยังไม่สามารถเปิดเผยข้อมูลได้ และบริษัทฯ มีแนวทางในการดูแลรักษาข้อมูลภายในให้จำกัด เฉพาะบุคคลที่จำเป็น

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับนักลงทุน โดยได้จัดสรรเวลาเข้าร่วมกิจกรรมด้านต่าง ๆ ของนักลงทุนสัมพันธ์ เพื่อแถลงนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของบริษัทฯ รวมถึงพบนักลงทุนอย่างสม่ำเสมอ ในปี 2563 สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ส่งผลให้บริษัทฯ ไม่สามารถเดินทางไปพบนักลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ แต่บริษัทฯ ได้ปรับเปลี่ยนใช้ช่องทางสื่อสารผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการติดต่อสื่อสารกับนักลงทุน ทั้งนี้ เอกสารและวีดิทัศน์ประกอบกิจกรรมพบปะนักลงทุนต่าง ๆ จะเผยแพร่ในเว็บไซต์ของบริษัทฯ ในส่วนนักลงทุนสัมพันธ์ เพื่อให้ให้นักลงทุนสามารถดูข้อมูลย้อนหลังได้อย่างทั่วถึง

บริษัทฯ ดำเนินกิจกรรมนักลงทุนสัมพันธ์หลายรูปแบบเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงและส่วนงานนักลงทุนสัมพันธ์ได้พบและให้ข้อมูลแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในโอกาสต่าง ๆ ดังนี้

กิจกรรมนักลงทุนสัมพันธ์ในปี 2563	จำนวนครั้ง	จำนวนราย
1. การพบให้ข้อมูลแบบตัวต่อตัว (One-on-One Meeting/Company visit)	4	7
2. การประชุมทางโทรศัพท์ (Conference Call)	109	301
3. งานประชุมนักวิเคราะห์หลักทรัพย์และนักลงทุนสถาบัน (Analyst & Fund Manager Meeting)	4	314
4. บริษัทจดทะเบียนพบนักลงทุน (Opportunity Day/ Thailand Focus )	2	86
5. การจัดประชุมและการเข้าร่วมประชุมนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ และนักลงทุนสถาบัน (Investor Conference)	11	216
6. การเดินทางไปพบปะผู้ถือหุ้นและนักลงทุนผ่าน (Non-Deal Roadshow)	11	136
7. การเยี่ยมชมกิจการ (Site visit)	1	15
รวมทั้งหมด	142	1,075



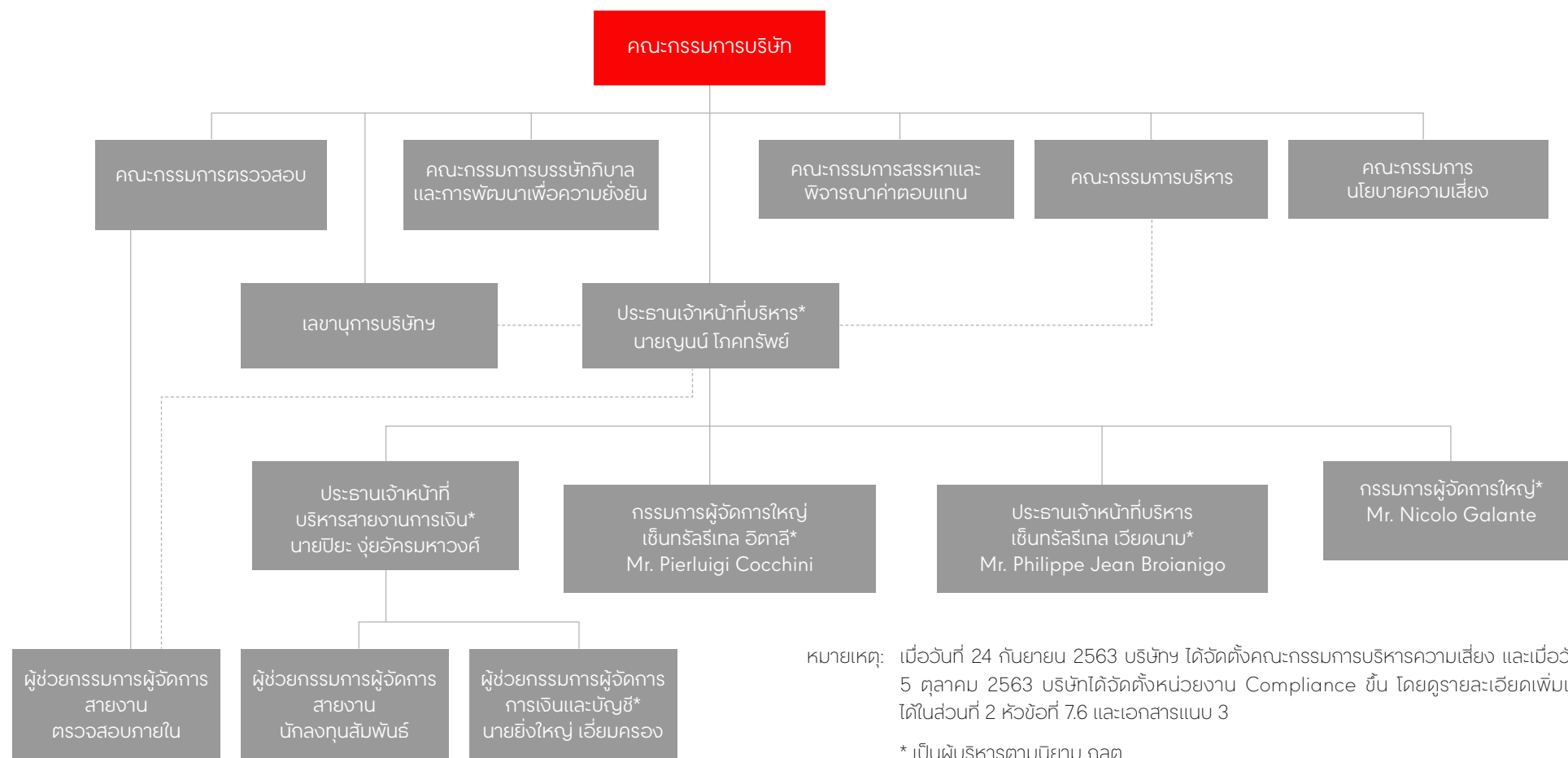
# 07

---

โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ  
และข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับคณะกรรมการ  
คณะกรรมการชุดย่อย ผู้บริหาร พนักงาน และอื่นๆ

## 7.1 โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 โครงสร้างการจัดการของบริษัทฯ เป็นดังนี้



## 7.2 ข้อมูลเกี่ยวกับคณะกรรมการ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัทฯ มีกรรมการทั้งสิ้นจำนวน 15 ท่าน ซึ่งเป็นผู้มีทักษะ ความชำนาญในหลาย ๆ ด้านที่ตรงกับความต้องการของบริษัทฯ ทั้งนี้ รายชื่อกรรมการ และการดำรงตำแหน่ง ในคณะกรรมการชุดย่อย มีดังต่อไปนี้

ชื่อ	คณะกรรมการบริษัท	คณะกรรมการตรวจสอบ	คณะกรรมการนโยบายความเสี่ยง	คณะกรรมการสรรหาและพิจารณา คำตอบแทน	คณะกรรมการบริษัทกิตติบาล และ การพัฒนา เพื่อความยั่งยืน	คณะกรรมการบริหาร
1. ดร. ประสาร ไตรรัตน์วรกุล	ประธาน	-	-	-	-	-
2. นายสุกฤษชัย จิราธิวัฒน์	รองประธาน	-	-	-	-	-
3. นายสุกฤษเกียรติ จิราธิวัฒน์	รองประธาน	-	-	-	-	-
4. นางปรารถนา มงคลกุล	กรรมการอิสระ	C	-	-	-	-
5. นางภักธียา เบญจพลชัย	กรรมการอิสระ	D	D	-	C	-
6. ดร. อรรถกาศ สันยุรเรือง	กรรมการอิสระ	-	-	C	D	-
7. นายสมพงษ์ ตันภักพาณิชย์	กรรมการอิสระ	D	-	D	-	-
8. นายครรชิต บุณยะจินดา	กรรมการอิสระ	-	C	-	-	-
9. ศ. ดร. สุทธิพันธ์ จิราธิวัฒน์	กรรมการ	-	-	D	-	-
10. นางยุวดี จิราธิวัฒน์	กรรมการ	-	-	-	-	D
11. นายสุกฤษลักขณ์ จิราธิวัฒน์	กรรมการ	-	-	-	-	-
12. นายปริญญ์ จิราธิวัฒน์	กรรมการ	-	D	-	-	-
13. นายทศ จิราธิวัฒน์	กรรมการ	-	-	D	-	C
14. นายพิชัย จิราธิวัฒน์	กรรมการ	-	-	-	D	-
15. นายณัฐนันท์ โกศลทรัพย์	กรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	-	D	-	D	D

C = ประธาน      D = กรรมการ

ทั้งนี้ ข้อมูลของกรรมการของบริษัทฯ มีรายละเอียดปรากฏตามเอกสารแนบ 1 ของเอกสารฉบับนี้



## รายงานการเปลี่ยนแปลงการถือหลักทรัพย์สินของกรรมการและผู้บริหารของบริษัท

ชื่อ	จำนวนหุ้น CRC			
	ณ วันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2563	การเปลี่ยนแปลงเพิ่ม (ลด)	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563	สัดส่วนการถือหุ้น (%)
1. ดร. ประสาร ไตรรัตน์วรกุล	-	-	-	-
2. นายสุกฤษฎีชัย จิราธิวัฒน์	43,287,569	-	43,287,569	0.718%
3. นายสุกฤษฎีเกียรติ จิราธิวัฒน์	38,835,033	-	38,835,033	0.644%
4. นางปารรณนา มงคลกุล	-	-	-	-
5. นางกัทริยา เบญจพลชัย	-	-	-	-
6. ดร. อรรถกาศ สันยุทธะเรือง	69,700	-	69,700	0.001%
7. นายสมพงษ์ ศัลยพัทภักย์	-	-	-	-
8. นายครรชิต บุณยะจินดา	-	-	-	-
9. นายสุกฤษัศศักดิ์ จิราธิวัฒน์*	46,109,870	-	46,109,870	0.765%
10. ศ.ดร. สุทธิพันธ์ จิราธิวัฒน์*	43,850,621	-	43,850,621	0.727%
11. นางยุวดี จิราธิวัฒน์	17,029,945	-	17,029,945	0.282%
12. นายสุกฤษัศลักษณ์ จิราธิวัฒน์	43,951,987	944,000	44,895,987	0.744%
13. นายปริญญ์ จิราธิวัฒน์	56,382,900	100,000	56,482,900	0.937%
14. นายทศ จิราธิวัฒน์	38,936,816	400,000	39,336,816	0.652%
15. นายพิชัย จิราธิวัฒน์	52,488,462	739,000	53,227,462	0.883%
16. นายญวนน์ โทคทรัพย์	302,200	-	302,200	0.005%
17. Mr. Nicolo Galante	46,500	-	46,500	0.001%
18. Mr. Piya Nguiakaramahawongse	267,300	-	267,300	0.004%
19. Mr. Philippe Jean Broianigo	69,700	-	69,700	0.001%
20. Mr. Pierluigi Cocchini	-	-	-	-
21. นายยิ่งใหญ่ เขี่ยมครอง	-	-	-	-

### หมายเหตุ

- บริษัทเซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีทุนจดทะเบียน 6,320,000,000 บาท ทุนชำระแล้ว 6,031,000,000 บาท (6,031,000,000 หุ้น) โดยบริษัทฯ ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2563
  - ตามหลักเกณฑ์ของ ก.ล.ด. ให้กรรมการ ผู้จัดการ ผู้ดำรงตำแหน่งบริหารตามที่สำนักงานประกาศกำหนด จัดทำและเปิดเผยรายงานการถือหุ้นของตนและของคู่สมรสหรือผู้ที่อยู่กึ่งกันจนสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ถือหุ้นซึ่งถือหลักทรัพย์สินในบริษัทนั้น ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงการถือหลักทรัพย์สินดังกล่าวต่อสำนักงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานประกาศกำหนด ภายใน 3 วันทำการนับแต่วันที่มีการซื้อขาย หากไม่ปฏิบัติตามจะมีโทษปรับไม่เกิน 500,000 บาท และปรับอีกไม่เกินวันละ 10,000 บาท ตลอดเวลาที่ยังมิได้ปฏิบัติตามให้ถูกต้อง
  - ตามหลักเกณฑ์ พ.ร.บ.บริษัทมหาชนจำกัด ให้แสดงหุ้นสามัญและหุ้นกู้ของบริษัท ที่ถือโดยกรรมการเฉพาะการถือหุ้นของตนเอง ทั้งนี้ ให้ระบุจำนวนทั้งหมดที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงในระหว่างรอบปีบัญชี (ถ้ามี) หากกรรมการไม่แจ้งการถือหุ้นหรือหุ้นกู้ตามมาตรา 88 มีโทษปรับไม่เกิน 20,000 บาท
  - ประกาศสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ด.ที่ สว. 38/2561 คำว่า “ผู้บริหาร” หมายความว่า ผู้จัดการ ผู้ดำรงตำแหน่งระดับบริหารสายแรกนับต่อจากผู้จัดการลงมา และผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งเทียบเท่ากับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไปหรือเทียบเท่า
  - จำนวนหุ้นที่แสดงรวมจำนวนหุ้นที่ถือโดยคู่สมรสหรือผู้ที่อยู่กึ่งกันจนสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ถือหุ้น (ถ้ามี) ของกรรมการและผู้บริหาร
- \* นายสุกฤษัศศักดิ์ จิราธิวัฒน์ ลาออกจากตำแหน่งกรรมการบริษัท เมื่อวันที่ 31 ตุลาคม 2563 จากนั้นเมื่อวันที่ 13 พฤศจิกายน 2563 บริษัทฯ มีมติแต่งตั้ง ศ.ดร. สุทธิพันธ์ จิราธิวัฒน์ เป็นกรรมการบริษัท แทนนายสุกฤษัศศักดิ์ จิราธิวัฒน์ ที่ลาออก

## กรรมการผู้มีอำนาจลงนามผูกพันบริษัท

นายสุกรีชัย จิราธิวัฒน์ นายสุกรีเกียรติ จิราธิวัฒน์ นายสุกรีพันธ์ จิราธิวัฒน์ นางยุวดี จิราธิวัฒน์ นายสุกรีลักษณ์ จิราธิวัฒน์ นายปริญญ์ จิราธิวัฒน์ นายทศ จิราธิวัฒน์ นายพิชัย จิราธิวัฒน์ นายณัฐ โทคทรัพย์ กรรมการสองในเก้าคนนี้ ลงลายมือชื่อร่วมกันและประทับตราสำคัญของบริษัท

### 7.2.1 องค์ประกอบของคณะกรรมการบริษัท

กรรมการบริษัท ประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวน 5 คน จากกรรมการทั้งหมดจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด นอกจากนี้บริษัท ยังมีจำนวนกรรมการที่เป็นผู้บริหารจำนวน 1 คน จากกรรมการทั้งหมด 15 คน คิดเป็นร้อยละ 7.67 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด

คณะกรรมการตรวจสอบของบริษัท ประกอบด้วยกรรมการอิสระ จำนวน 3 คน โดยมีนางปรารถนา มงคลกุล เป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ที่จะสอบทานความน่าเชื่อถือของงบการเงิน

### 7.2.2 ข้อมูลคณะกรรมการบริษัทย่อย

รายชื่อกรรมการ	บริษัทย่อย																			
	CDS	ROBINS	TWT	CMK	CTD	CNGI	CGO	CFR	CFM	SPS	C Trading	John Master	Kiko Garment	PWB	NK Trading	Cap C	LC Investment	LC Ha Nam	LC Trading	LR
นายสุกรีชัย จิราธิวัฒน์	/							/		/	/			/						
นายสุกรีเกียรติ จิราธิวัฒน์	/										/			/						
นายสุกรีลักษณ์ จิราธิวัฒน์	/		/		/			/	/	/				/		/				
นายสุกรีศักดิ์ จิราธิวัฒน์		/									/									
นางยุวดี จิราธิวัฒน์	/	/					/													/*
นายทศ จิราธิวัฒน์	/				/			/								/				/*
นายปริญญ์ จิราธิวัฒน์	/	/		/	/			/	/		/	/*	/*			/				/*
นายพิชัย จิราธิวัฒน์											/	/*	/*							
นายณัฐ โทคทรัพย์				/				/	/											
นายปิยะ จุ้ยอัครมหาวงศ์		/																		

รายชื่อกรรมการ	บริษัทย่อย																			
	CDS	ROBINS	TWT	CMK	CTD	CNGI	CGO	CFR	CFM	SPS	C Trading	John Master	Kiko Garment	PWB	NK Trading	Cap C	LC Investment	LC Ha Nam	LC Trading	LR
Mr. Philippe Jean Broianigo															/					
Mr. Pierluigi Cocchini																				/
น.ส.จริยา จิราธิวัฒน์	/		/					/		/				/	/*		/*	/*	/*	
นายณรงค์ฤทธิ์ จิราธิวัฒน์	/						/	/		/				/		/				
นายเกรียงศักดิ์ จิราธิวัฒน์	/										/	/*	/*							
นางนิศย์สินี จิราธิวัฒน์	/																			
นายวัฒน์ จิราธิวัฒน์	/																			
นางสิริเกศ จิรนิติ	/																			
นางสุกัญญา พร้อมพันธุ์	/							/		/										
นายสุกฤษาติ จิราธิวัฒน์	/							/		/	/			/						
นายสุกฤษธรรม จิราธิวัฒน์		/						/							/					/*
นายวุฒิเกียรติ เตชะมงคลาภิวัฒน์		/																		
Mr. Fumio Hiraoka			/																	
Mr. Masahiro Hirata			/																	
Mr. Toshiyuki Inada			/																	
Mr. Hidetoshi Sugimoto				/																
Mr. Stephane Coum				/				/	/											
Mr. Takashi Matsumoto				/																
นางสุพิศรา จิราธิวัฒน์						/														

รายชื่อกรรมการ	บริษัทย่อย																			
	CDS	ROBINS	TWT	CMK	CTD	CNGI	CGO	CFR	CFM	SPS	C Trading	John Master	Kiko Garment	PWB	NK Trading	Cap C	LC Investment	LC Ha Nam	LC Trading	LR
นายโกวินทร์ กุลฤชากร						/														
นายวรวิทย์ อุ่นใจ						/	/													
นายเปเนต มหรรษาบุรุษย์							/													
นายปรวิทย์ โสภานิต								/	/											
Mr. Alistair Charles Taylor									/											
นายสุกฤษา จิราธิวัฒน์					/					/				/	/*					
น.ส.วัลยา จิราธิวัฒน์										/										
นายณัฐ วงศ์พานิช					/					/										
นายพงศ์ ศฤกษนา					/									/						
น.ส.สุกุลยา เอื้อวัฒนะสกุล					/						/									
นางจินตนา บุญรัตน์											/	/*	/*							
Mrs. Suzana Binti Husin												/	/							
นางตริปราง อุ่นนุกานต์												/*	/*							
Mr. Vittorio Radice																				/

หมายเหตุ สำหรับบริษัทที่จดทะเบียนในต่างประเทศ \* คือกรรมการที่มีถิ่นที่อยู่ในประเทศไทย

ทั้งนี้ ข้อมูลของกรรมการของบริษัทย่อยที่เป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจหลักมีรายละเอียดปรากฏตามเอกสารแนบ 1 และเอกสารแนบ 2 ของเอกสารฉบับนี้ตามลำดับ

### 7.2.3 ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ

#### อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท

คณะกรรมการบริษัทในฐานะผู้แทนของผู้ถือหุ้น มีอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

- (1) ปฏิบัติหน้าที่และกำกับดูแลกิจการของบริษัทให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ด้วยความรับผิดชอบ ระมัดระวัง ซื่อสัตย์สุจริตเพื่อรักษาสิทธิและผลประโยชน์ของบริษัทและผู้ถือหุ้นทุกราย
- (2) กำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ทิศทางในการดำเนินธุรกิจวัตถุประสงค์นโยบายเป้าหมาย แผนธุรกิจ งบประมาณ โครงสร้างการบริหารจัดการ และอำนาจอนุมัติและดำเนินการ (Delegation of Authority) ของบริษัทและบริษัทย่อยตามที่ฝ่ายจัดการนำเสนอ รวมถึงกำกับดูแลการบริหารงานและผลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการหรือบุคคลใด ๆ ซึ่งได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ดังกล่าว และส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจและผลการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์กลยุทธ์ทิศทางในการดำเนินธุรกิจวัตถุประสงค์นโยบายเป้าหมายแผนธุรกิจและงบประมาณ ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อเพิ่มมูลค่าสูงสุดให้แก่บริษัทและผู้ถือหุ้น โดยจัดให้มีการทบทวนกลยุทธ์ ทิศทางการดำเนินธุรกิจแผนธุรกิจและงบประมาณอย่างน้อยปีละหนึ่ง (1) ครั้ง เพื่อให้สามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ การตลาดและสภาวะการแข่งขันที่เปลี่ยนไป
- (3) ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่รวมถึงดูแลการรายงานผลการดำเนินงานของฝ่ายจัดการและคณะกรรมการชุดย่อยของบริษัทอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และเป็นไปตามแผนธุรกิจและงบประมาณ
- (4) กำกับดูแลให้มีการกำหนดกรอบ นโยบาย และโครงสร้างคำตอบแทนรวมถึงนโยบายเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและจูงใจให้กรรมการ กรรมการชุดย่อยผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กร และสอดคล้องกับผลประโยชน์ของกิจการในระยะยาว ซึ่งรวมถึงการพิจารณาความเหมาะสมของสัดส่วนค่าตอบแทนที่เป็นเงินเดือน และค่าตอบแทนที่สัมพันธ์กับผลการดำเนินงานระยะสั้นและผลการดำเนินงานระยะยาวของกิจการขนาดของธุรกิจความรับผิดชอบของบุคคลดังกล่าวและเปรียบเทียบกับข้อมูลการจ่ายผลตอบแทนของบริษัทจดทะเบียนอื่น ๆ ในธุรกิจประเภทเดียวกัน และบริษัทที่มีขนาดใกล้เคียงกัน ตามคำแนะนำของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน
- (5) กำหนดให้มีแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เพื่อเป็นการเตรียมสืบทอดตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้บริหารระดับสูง โดยให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารรายงานผลการดำเนินงาน

ตามแผนสืบทอดตำแหน่งต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อทราบเป็นระยะด้วยอย่างน้อยปีละหนึ่ง (1) ครั้ง รวมถึงกำกับดูแลให้กิจการมีการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีจำนวน ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และแรงจูงใจที่เหมาะสม

- (6) ดำเนินการให้บริษัท และบริษัทย่อยมีระบบงานบัญชีที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ และจัดให้มีการรายงานทางการเงินและการสอบบัญชีเชื่อถือได้ และถูกต้องเป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรอง โดยทั่วไปของแต่ละประเทศที่บริษัทประกอบธุรกิจอยู่ รวมทั้งจัดให้มีระบบควบคุมภายใน และระบบตรวจสอบภายในที่เพียงพอและเหมาะสม และระบบจัดเก็บเอกสารที่ทำให้สามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลได้ในภายหลัง และส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเผยแพร่ข้อมูล
- (7) ติดตามผลการดำเนินงานของบริษัทและบริษัทย่อยอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เป็นไปตามแผนการดำเนินงานและงบประมาณของบริษัท
- (8) กำกับดูแลให้มีการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ซึ่งรวมถึงการกำหนดนโยบายในการรักษาความลับ การจัดการข้อมูล ที่อาจมีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์ของบริษัท การกำหนดช่วงเวลาที่ต้องเปิดเผยข้อมูล ที่อาจมีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์ของบริษัท ตลอดจนดูแลให้พนักงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามนโยบายที่เกี่ยวข้องด้วย
- (9) รับทราบรายงานการตรวจสอบของคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการชุดย่อยของบริษัท กำกับดูแลให้กิจการมีกลไกในการรับเรื่องร้องเรียนและดำเนินการกรณีมีการชี้เบาะแส
- (10) พิจารณานโยบายการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งหลักทรัพย์ (ในกรณีที่มีขนาดของรายการไม่จำเป็นต้องได้รับการพิจารณาโดยที่ประชุมผู้ถือหุ้น) การลงทุนในธุรกิจใหม่ และการดำเนินงานใด ๆ ให้เป็นไปตามกฎหมาย ประกาศ และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
- (11) พิจารณานโยบายรายการที่เกี่ยวข้องโยกย้าย (ในกรณีที่มีขนาดของรายการไม่จำเป็นต้องได้รับการพิจารณาโดยที่ประชุมผู้ถือหุ้น) ให้เป็นไปตามกฎหมาย ประกาศ และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง และพิจารณานโยบายหลักการที่เกี่ยวข้องกับข้อตกลงทางการค้าที่มีเงื่อนไขการค้าโดยทั่วไปในการเข้าทำธุรกรรมระหว่างบริษัท หรือบริษัทย่อยกับกรรมการ ผู้บริหาร หรือบุคคลที่มีความเกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบการดำเนินการให้ฝ่ายจัดการมีอำนาจดำเนินการธุรกรรมดังกล่าวภายใต้กรอบและขอบเขตของกฎหมายและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง
- (12) พิจารณานโยบายการจ่ายเงินปันผลระหว่างกาล (หากมี) ให้แก่ผู้ถือหุ้นของบริษัท และรายงานการจ่ายเงินปันผลดังกล่าวให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบในการประชุมผู้ถือหุ้นคราวต่อไป



- (13) สอบทานกระบวนการและนโยบายในการบริหารความเสี่ยง และทบทวนการปฏิบัติงาน
- (14) ดูแลไม่ให้เกิดปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ระหว่างผู้มีส่วนได้เสียของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ทั้งนี้ ในกรณีที่กรรมการรายใดมีส่วนได้เสียในธุรกรรมใดที่ทำกับบริษัทฯ หรือมีส่วนได้เสียในการถือหุ้นในบริษัทฯ และ/หรือ บริษัทย่อยเพิ่มขึ้นหรือลดลง ให้กรรมการรายดังกล่าวแจ้งให้บริษัทฯ ทราบโดยไม่ชักช้า
- (15) กำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี และความรับผิดชอบต่อสังคม รวมถึงการต่อต้านการคอร์รัปชัน และจัดให้มีการปรับใช้นโยบายดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ
- (16) พิจารณาและเสนอคำตอบแทน (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน) รวมถึงผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ ของคณะกรรมการบริษัท ให้มีความเหมาะสม ตามคำแนะนำของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนเพื่อนำเสนอให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัติต่อไป
- (17) แต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อย เช่น คณะกรรมการตรวจสอบ และ/หรือ คณะกรรมการชุดย่อยอื่นใดเพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทตามความเหมาะสม รวมถึงแต่งตั้งประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทฯ
- (18) แต่งตั้งเลขานุการบริษัทตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เพื่อช่วยเหลือคณะกรรมการบริษัทในการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของบริษัทเป็นไปตามกฎหมาย ประกาศและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
- (19) สามารถเรียกขอข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย เพื่อประกอบการพิจารณาเพิ่มเติมในเรื่องต่าง ๆ ได้
- (20) ขอความเห็นทางวิชาชีพจากบุคคลภายนอกหากมีความจำเป็นเพื่อประกอบการตัดสินใจที่เหมาะสม
- (21) จัดทำรายงานประจำปี และรับผิดชอบต่อการจัดทำและเปิดเผยงบการเงิน เพื่อแสดงถึงฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทในรอบปีที่ผ่านมา ซึ่งตรวจสอบโดยผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ ก่อนที่จะเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้น
- (22) ประเมินผลการดำเนินงานของกรรมการบริษัททั้งคณะ รวมทั้งประเมินผลการดำเนินงานของกรรมการบริษัทเป็นรายบุคคล เพื่อพิจารณาทบทวนผลงาน ปัญหาและอุปสรรคในแต่ละปี เพื่อสามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ได้
- (23) จัดให้มีการประชุมผู้ถือหุ้นเป็นการประชุมสามัญประจำปีภายในสี่ (4) เดือนนับแต่วันสิ้นสุดของรอบปีบัญชีของบริษัทฯ
- (24) พิจารณาอนุมัติเรื่องต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มของบริษัทฯ อย่างเป็นธรรม
- (25) มอบหมายให้กรรมการคนหนึ่งหรือหลายคนหรือบุคคลอื่นใดปฏิบัติภารกิจอย่างหนึ่งอย่างใดแทนคณะกรรมการบริษัท

ทั้งนี้ การมอบหมายอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทนั้นจะไม่มีลักษณะเป็นการมอบอำนาจหรือมอบอำนาจช่วงที่ทำให้คณะกรรมการบริษัทหรือผู้รับมอบอำนาจจากคณะกรรมการบริษัทสามารถอนุมัติรายการที่ตนหรือบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง(ตามที่นิยามไว้ในประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และ/หรือ ประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน) อาจมีส่วนได้เสีย หรืออาจได้รับประโยชน์ในลักษณะใด ๆ หรืออาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์อื่นใดกับบริษัทหรือบริษัทย่อยของบริษัทฯจนเป็นการอนุมัติรายการที่เป็นไปตามนโยบายและหลักเกณฑ์ที่ประชุมผู้ถือหุ้นหรือคณะกรรมการบริษัทพิจารณาอนุมัติไว้

- (26) สอบทานกฎบัตรคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละหนึ่ง (1) ครั้ง

## อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

เพื่อเป็นการถ่วงดุลอำนาจระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ บริษัทฯ กำหนดให้ประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหารไม่เป็นคนคนเดียวกัน โดยประธานกรรมการจะทำการดำเนินงานของฝ่ายจัดการแต่จะไม่มีส่วนร่วมในการบริหารงานประจำวันซึ่งเป็นหน้าที่ของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร โดยอำนาจหน้าที่ของทั้งสองตำแหน่งแตกต่างกันดังนี้

## อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของประธานกรรมการ

ประธานกรรมการเป็นผู้รับผิดชอบคณะกรรมการ โดยการส่งหนังสือนัดประชุมคณะกรรมการพร้อมระเบียบวาระและเอกสารประกอบการประชุม ให้กรรมการทุกท่านไม่น้อยกว่าเจ็ด (7) วันก่อนวันประชุม เพื่อให้กรรมการได้มีเวลาศึกษาข้อมูลอย่างเพียงพอแล้วแต่กรณีจำเป็นหรือกำหนดวันประชุมให้เร็วกว่านั้นก็ได้ในกรณีที่ประธานกรรมการบริษัทไม่อยู่ในที่ประชุม หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ หากมีรองประธานกรรมการบริษัทอยู่ในที่ประชุม ให้รองประธานกรรมการบริษัททำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุม หากไม่มีรองประธานกรรมการบริษัท หรือมีแต่ไม่อยู่ในที่ประชุม หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้กรรมการบริษัทซึ่งมาประชุมเลือกกรรมการบริษัทคนหนึ่งทำหน้าที่ประธานในที่ประชุม ในการประชุมคณะกรรมการแต่ละครั้ง ให้ประธานกรรมการทำหน้าที่ดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบวาระ สำหรับการออกเสียงลงคะแนน กรณีที่คะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มอีกหนึ่งเสียง เป็นเสียงชี้ขาด

สำหรับการประชุมผู้ถือหุ้น ให้ประธานกรรมการเป็นประธานในที่ประชุมผู้ถือหุ้น ในกรณีที่ประธานกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุมหรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ให้รองประธานกรรมการเป็นประธานในที่ประชุม ถ้าไม่มีรองประธานกรรมการ หรือมีแต่ไม่อยู่ในที่ประชุม หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นเลือกผู้ถือหุ้นซึ่งมาประชุมคนใดคนหนึ่งมาเป็นประธานในที่ประชุมดังกล่าว

## อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร มีอำนาจ หน้าที่ และ  
ความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

- (1) กำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนธุรกิจ และงบประมาณประจำปีของบริษัท และบริษัทย่อย เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหาร และ/หรือ คณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาอนุมัติต่อไป
- (2) ดูแล บริหาร ดำเนินงาน และปฏิบัติงานประจำตามปกติธุรกิจเพื่อประโยชน์ของบริษัท ให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์
- (3) ทิศทางการดำเนินธุรกิจ นโยบาย กลยุทธ์ทางธุรกิจ เป้าหมาย แผนการดำเนินงาน และแผนงบประมาณประจำปีที่อนุมัติโดยคณะกรรมการบริหาร และ/หรือ คณะกรรมการบริษัท และ/หรือ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริหาร และ/หรือ คณะกรรมการบริษัท
- (4) ประสานงานกับคณะกรรมการบริหาร เพื่อให้การดำเนินการทางธุรกิจ รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงของบริษัท เป็นไปตามวัตถุประสงค์และข้อบังคับของบริษัท ตลอดจนมติคณะกรรมการบริหาร และ/หรือ คณะกรรมการบริษัท และ/หรือ มติที่ประชุมผู้ถือหุ้น
- (5) อนุมัติการเข้าทำสัญญาและ/หรือธุรกรรมใด ๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจปกติของบริษัท (เช่น การซื้อขาย การลงทุนหรือ

ร่วมลงทุนกับบุคคลอื่นเพื่อการทำธุรกรรมตามปกติของบริษัทและเป็นไปเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของบริษัท) ภายในเงื่อนไขและวงเงินตามที่กำหนดไว้ในอำนาจอนุมัติและดำเนินการ (Delegation of Authority) และ/หรือ ตามที่คณะกรรมการบริหาร และ/หรือ คณะกรรมการบริษัทกำหนด และ/หรือ ตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง และ/หรือ ตามข้อบังคับของบริษัท

- (6) อนุมัติการกู้ยืมเงิน และการขอสินเชื่อ ใด ๆ จากสถาบันการเงิน การให้กู้ยืม ตลอดจนการจำนำ จำนอง หรือเข้าเป็นผู้ค้ำประกันของบริษัท และบริษัทย่อย ภายในเงื่อนไขและวงเงินตามที่กำหนดไว้ในอำนาจอนุมัติและดำเนินการ (Delegation of Authority) หรือตามที่คณะกรรมการบริหารและ/หรือ คณะกรรมการบริษัทกำหนด
- (7) ติดตาม ตรวจสอบ และควบคุมผลการดำเนินงานของบริษัท บริษัทย่อย และ/หรือ บริษัทร่วม เพื่อให้มีผลประกอบการที่ดีตามเป้าหมาย และรายงานต่อคณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการบริษัททุกไตรมาสรวมถึงหาโอกาสปรับปรุงและพัฒนาให้มีผลประกอบการที่ดีขึ้น
- (8) พัฒนาองค์กรให้มีผลการดำเนินงานและผลประกอบการที่ดี และมีการปรับปรุงพัฒนาอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน
- (9) ดำเนินการให้มีการศึกษาโอกาสในการลงทุนในโครงการใหม่ ๆ ที่ดี โดยทำการศึกษาทางด้านเทคนิคและด้านการเงิน

อย่างเหมาะสมและครบถ้วนเพื่อประกอบการตัดสินใจ

- (10) แต่งตั้งที่ปรึกษาต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของบริษัท ภายในเงื่อนไขและวงเงินตามที่กำหนดไว้ในอำนาจอนุมัติและดำเนินการ (Delegation of Authority) และ/หรือ ตามที่คณะกรรมการบริหาร และ/หรือ คณะกรรมการบริษัทกำหนด
- (11) กำหนดกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ แนวทางปฏิบัติข้อกำหนดสำหรับโครงสร้างองค์กรในตำแหน่งถัดลงไปจากผู้บริหารระดับสูง (ตามคำนิยาม “ผู้บริหาร” ของประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ที่ กว. 17/2551 เรื่องการกำหนดคณียามในประกาศเกี่ยวกับการออกและเสนอขายหลักทรัพย์) รวมถึงการว่าจ้าง แต่งตั้ง โยกย้าย ปลดออก และเลิกจ้างพนักงานบริษัทในตำแหน่งที่ต่ำกว่าผู้บริหารระดับสูง
- (12) กำกับดูแลให้มีการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทน รวมถึงการกำหนดอัตราค่าจ้าง ค่าตอบแทน นำเงินรางวัลเงินโบนัส และปรับขึ้นเงินเดือนสำหรับผู้บริหารและพนักงานบริษัทในตำแหน่งถัดลงไปจากผู้บริหารระดับสูงภายใต้กรอบและนโยบายที่คณะกรรมการบริหาร และ/หรือ คณะกรรมการบริษัทกำหนดไว้
- (13) ออกคำสั่ง ระเบียบ ประกาศ และบันทึกต่าง ๆ ภายในบริษัท เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัท เป็นไปตามนโยบาย และเพื่อผลประโยชน์ของบริษัท รวมถึงรักษาระเบียบวินัยภายในองค์กรมอบอำนาจ

และ/หรือมอบอำนาจช่วงให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือหลายคนปฏิบัติการอย่างหนึ่งอย่างใด ในนามของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ภายใต้ขอบเขตอำนาจที่จะระบุไว้ในหนังสือมอบอำนาจของบริษัท และ/หรือ ระเบียบ กฎเกณฑ์ หรือมติของคณะกรรมการบริษัท ทั้งนี้ การมอบอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของประธานเจ้าหน้าที่บริหารนั้นจะไม่มีลักษณะเป็นการมอบอำนาจหรือมอบอำนาจช่วงที่ทำให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร หรือผู้รับมอบอำนาจจากประธานเจ้าหน้าที่บริหารสามารถถอดถอนรายการที่ตนหรือบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง (ตามที่นิยามไว้ในประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และ/หรือ ประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน) อาจมีส่วนได้เสีย หรืออาจได้รับประโยชน์ในลักษณะใด ๆ หรืออาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์อื่นใดกับบริษัท หรือบริษัทย่อยของบริษัท ยกเว้นเป็นการอนุมัติรายการที่เป็นไปตามนโยบายและหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริษัทได้อนุมัติไว้

- (14) ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริหาร และ/หรือ คณะกรรมการบริษัท รวมทั้งมีอำนาจดำเนินการใด ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว

## 7.3 ข้อมูลเกี่ยวกับคณะกรรมการชุดย่อย

### 1. คณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการตรวจสอบเป็นคณะกรรมการชุดย่อยที่คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งขึ้นเพื่อช่วยสนับสนุนคณะกรรมการบริษัทในการกำกับดูแลและตรวจสอบการบริหารงาน การควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการจัดทำรายงานทางการเงิน เพื่อให้การปฏิบัติงานและการเปิดเผยข้อมูลของบริษัทเป็นไปอย่างโปร่งใสและน่าเชื่อถือ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 คณะกรรมการตรวจสอบของบริษัทฯ ประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวน 3 ท่าน ซึ่งเป็นผู้มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กำหนดไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบและเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ดังนี้

ชื่อ	ตำแหน่ง
1. นางปรารถนา มงคลกุล*	ประธานกรรมการตรวจสอบ
2. นางกักรียา เบญจพลชัย*	กรรมการตรวจสอบ
3. นายสมพงษ์ ตันทพาทย์*	กรรมการตรวจสอบ

หมายเหตุ \*เป็นกรรมการอิสระ

โดยมีนางปรารถนา มงคลกุล เป็นกรรมการตรวจสอบที่มีความรู้และประสบการณ์เพียงพอที่จะสามารถทำหน้าที่ในการสอบทานความน่าเชื่อถือของงบการเงินของบริษัทฯ และมีนายพิสุจน์ สุขแสงทิพย์ เป็นเลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบ ตามที่ได้รับการแต่งตั้งโดยที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 3/2562 เมื่อวันที่ 25 มีนาคม 2562 และเริ่มปฏิบัติหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบตั้งแต่ในการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ ครั้งที่ 1/2562 เมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2562

ทั้งนี้ รายละเอียดขององค์ประกอบ คุณสมบัติ วาระการดำรงตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ ระบุอยู่ในกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งสามารถดูข้อมูลเพิ่มเติมได้ในเอกสารแนบ 5 และรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบ รายละเอียดตามเอกสารแนบ 6

### 2. คณะกรรมการนโยบายความเสี่ยง

คณะกรรมการนโยบายความเสี่ยงได้รับแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อช่วยสนับสนุนคณะกรรมการบริษัทในการกำกับดูแลให้มั่นใจว่า บริษัทมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่เพียงพอและเหมาะสม อันจะทำให้บริษัทบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ เพื่อให้ความเสี่ยงโดยรวมอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 คณะกรรมการนโยบายความเสี่ยงของบริษัทฯ ประกอบด้วยกรรมการนโยบายความเสี่ยงจำนวน 4 ท่าน ดังนี้

ชื่อ	ตำแหน่ง
1. นายครรชิต นูเนจินดา*	ประธานกรรมการนโยบายความเสี่ยง
2. นางกักรียา เบญจพลชัย*	กรรมการนโยบายความเสี่ยง
3. นายปริญญ์ จิราธิวัฒน์	กรรมการนโยบายความเสี่ยง
4. นายญอน โทคทรัพย์	กรรมการนโยบายความเสี่ยง

หมายเหตุ \*เป็นกรรมการอิสระ

นางสาวกัญญา ชุตินาวงศ์ ได้รับแต่งตั้งเป็นเลขานุการคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยง โดยที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 8/2562 เมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2562

ทั้งนี้ รายละเอียดขององค์ประกอบ คุณสมบัติ วาระการดำรงตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ ระบุอยู่ในกฎบัตรของคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยง ซึ่งสามารถดูข้อมูลเพิ่มเติมได้ในเอกสารแนบ 5 และรายงานของคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยง รายละเอียดตามหัวข้อ 8.3

### 3. คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน

คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน (“คณะกรรมการสรรหา”) ได้รับแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริษัท เพื่อกำหนดหน้าที่สรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อดำรงตำแหน่งกรรมการ กรรมการชด้อย ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้บริหารระดับสูง (ตามคำนิยาม “ผู้บริหาร” ของประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ที่ กว. 17/2551 เรื่อง การกำหนดบทนิยามในประกาศเกี่ยวกับการออกและเสนอขายหลักทรัพย์) ของบริษัท รวมทั้งพิจารณารูปแบบและหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนของกรรมการ กรรมการชด้อย ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้บริหารระดับสูง เพื่อเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการบริษัท และ/หรือ นำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาอนุมัติต่อไป (แล้วแต่กรณี)

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนของบริษัท ประกอบด้วยกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนจำนวน 4 ท่าน ดังนี้

ชื่อ	ตำแหน่ง
1. ดร. อรรถกาส สืบบุญเรือง*	ประธานกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน
2. นายสมพงษ์ ตัณฑพากย์*	กรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน
3. ศ. ดร. สุทธิพันธ์ จิราธิวัฒน์	กรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน
4. นายทศ จิราธิวัฒน์	กรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน

หมายเหตุ \*เป็นกรรมการอิสระ

นางสาวรังสิริศ พรสุริ ได้รับแต่งตั้งเป็นเลขานุการคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน โดยที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 8/2562 เมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2562

ทั้งนี้ รายละเอียดขององค์ประกอบ คุณสมบัติ วาระการดำรงตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ ซึ่งระบุอยู่ในกฎบัตรของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน ซึ่งสามารถดูข้อมูลเพิ่มเติมได้ในเอกสารแนบ 5 และรายงานของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน รายละเอียดตามหัวข้อ 8.3

### 4. คณะกรรมการบรรษัทภิบาลและการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน

บริษัท มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในระดับสากลเพื่อให้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน เมื่อวันที่ 22 ธันวาคม 2563 คณะกรรมการบริษัท จึงได้มีมติแต่งตั้งคณะกรรมการบรรษัทภิบาลและการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน (“คณะกรรมการบรรษัทภิบาล”) เพื่อช่วยดูแลงานด้านบรรษัทภิบาลและการพัฒนาด้านความยั่งยืนของบริษัท เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการตาม ทิศทาง นโยบาย และกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทมีบรรษัทภิบาลและมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 คณะกรรมการบรรษัทภิบาลและการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนของบริษัท ประกอบด้วยกรรมการบรรษัทภิบาลและการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน 4 ท่าน ดังนี้

ชื่อ	ตำแหน่ง
1. นางกัทธิดา เบญจพลชัย*	ประธานกรรมการบรรษัทภิบาลและการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน
2. ดร. อรรถกาส สืบบุญเรือง*	กรรมการบรรษัทภิบาลและการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน
3. นายพิชัย จิราธิวัฒน์	กรรมการบรรษัทภิบาลและการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน
4. นายณัฐ โสภณทรัพย์	กรรมการบรรษัทภิบาลและการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน

หมายเหตุ \*เป็นกรรมการอิสระ

นางงามจิต เทียรติธนาวิทย์ เลขานุการบริษัท ได้รับแต่งตั้งเป็นเลขานุการคณะกรรมการบรรษัทภิบาลและการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน ด้านบรรษัทภิบาล และนายเกริกฤทธิ์ วงศ์วรรณ ได้รับแต่งตั้งเป็นเลขานุการคณะกรรมการบรรษัทภิบาลและการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน ด้านการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน

ทั้งนี้ รายละเอียดขององค์ประกอบ คุณสมบัติ วาระการดำรงตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ ระบุอยู่ในกฎบัตรของคณะกรรมการบรรษัทภิบาลและการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน ซึ่งสามารถดูข้อมูลเพิ่มเติมได้ในเอกสารแนบ 5

## 5. คณะกรรมการบริหาร

คณะกรรมการบริหารของบริษัทได้รับแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริษัท เพื่อช่วยสนับสนุนคณะกรรมการบริษัทในการบริหารจัดการกิจการของบริษัทให้เป็นไปตามนโยบายแผนงานข้อบังคับและคำสั่งใด ๆ รวมทั้งเป้าหมายที่กำหนดไว้ภายใต้กรอบที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 คณะกรรมการบริหารของบริษัท ประกอบด้วยกรรมการบริหารจำนวน 5 ท่าน ดังนี้

ชื่อ	ตำแหน่ง
1. นายทศ วีสริวัฒน์	ประธานกรรมการบริหาร
2. นางยุวดี วีสริวัฒน์	กรรมการบริหาร
3. นายญนน์ โทศกรพิชัย	กรรมการบริหาร
4. Mr. Nicolo Galante	กรรมการบริหาร
5. นายปิยะ จุ้ยอัคมหาวงศ์	กรรมการบริหาร

โดยมีนางสาวอรณี บัณฑิตย์ดำรงกุล เป็นเลขานุการคณะกรรมการบริหาร

ทั้งนี้ รายละเอียดขององค์ประกอบ คุณสมบัติ วาระการดำรงตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร ระบุไว้ในกฎบัตรของคณะบริหาร ซึ่งสามารถดูข้อมูลเพิ่มเติมได้ในเอกสารแนบ 5

## 7.4 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริหาร

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัทฯ มีผู้บริหารจำนวน 6 ท่าน ดังนี้

ชื่อ	ตำแหน่ง
1. นายญนน์ โทศกรพิชัย	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
2. Mr. Nicolo Galante	กรรมการผู้จัดการใหญ่
3. นายปิยะ จุ้ยอัคมหาวงศ์	ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายงานการเงิน
4. Mr. Pierluigi Cocchini	กรรมการผู้จัดการใหญ่ - เซ็นทรัลรีเทล อิตาลี
5. Mr. Philippe Jean Broianigo	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร - เซ็นทรัลรีเทล เวียดนาม
6. นายยิ่งใหญ่ เอี่ยมครอง	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ การเงินและบัญชี

โดยประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายงานการเงิน และผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ การเงินและบัญชีของบริษัทฯ มีคุณสมบัติเป็นไปตามที่กำหนดในประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนที่ กว.39/2559 เรื่อง การขออนุญาตและการอนุญาตให้เสนอขายหุ้นที่ออกใหม่ ทั้งนี้ ข้อมูลของผู้บริหารของบริษัทฯ มีรายละเอียดปรากฏตามเอกสารแนบ 1 ของเอกสารฉบับนี้

### คำตอบแทนผู้บริหาร

#### (1) คำตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัทฯ ได้จ่ายคำตอบแทนรวมสำหรับผู้บริหารจำนวน 6 คน เป็นจำนวนเงินรวม 150 ล้านบาท ในรูปแบบของเงินเดือนและโบนัสประจำปี

#### (2) คำตอบแทนอื่น

บริษัทฯ จ่ายคำตอบแทนอื่น ๆ ให้ผู้บริหารของบริษัทฯ จำนวน 6 ราย ในรูปแบบของเงินสมทบกองทุนประกันสังคม ค่าเดินทาง ค่าน้ำมัน และค่าโทรศัพท์ เป็นต้น



## เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

บริษัทฯ ได้จัดให้มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพแก่ผู้บริหาร โดยบริษัทฯ ได้สมทบในอัตราส่วนร้อยละ 3 - 5 ของเงินเดือน โดยในปี 2563 บริษัทฯ ได้จ่ายเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับผู้บริหาร 5 ราย (ไม่รวม Mr. Pierluigi Cocchini) เป็นจำนวนเงินรวม 1 ล้านบาท

## การจัดสรรหุ้นสามัญเพิ่มทุนของบริษัท

ในการประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 2/2562 เมื่อวันที่ 29 สิงหาคม 2562 ที่ประชุมได้มีมติอนุมัติการจัดสรรหุ้นสามัญเพิ่มทุนของบริษัทฯ ซึ่งรวมถึงการจัดสรรหุ้นให้กับกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของบริษัทฯ โดยเป็นราคาเดียวกับการเสนอขายให้กับประชาชนครั้งแรก

ในปี 2563 บริษัทฯ ได้จัดสรรหุ้นสามัญเพิ่มทุนของบริษัทฯ ให้แก่ ผู้บริหาร โดยได้รับจัดสรรเมื่อรวมกับกรรมการของบริษัทฯ แล้ว เป็นจำนวน 1,649,900 หุ้น คิดเป็นร้อยละ 0.2 ของจำนวนหุ้นทั้งหมดที่เสนอขาย ในราคาเดียวกับการเสนอขายให้กับประชาชนครั้งแรก เพื่อสร้างแรงจูงใจตลอดจนเสริมสร้างกำลังใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของบริษัทฯ

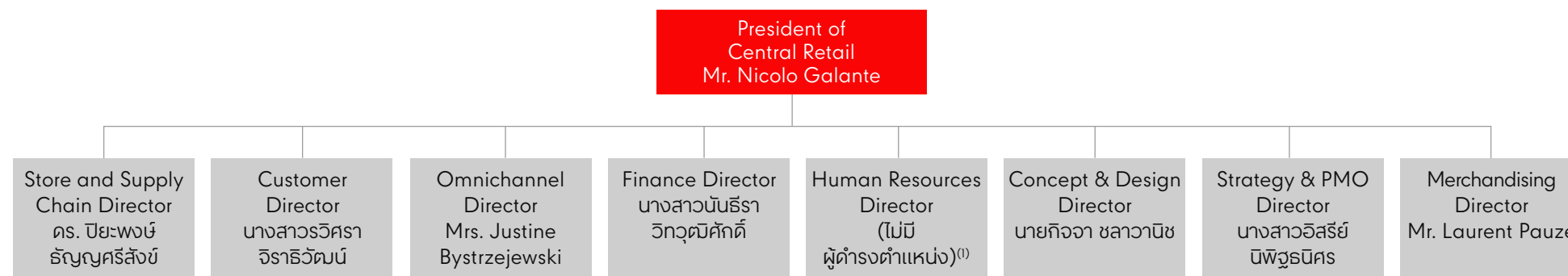
## โครงการร่วมทุนระหว่างนายจ้างและลูกจ้างของบริษัท (Employee Joint Investment Program: EJIP)

การประชุมคณะกรรมการบริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ครั้งที่ 11/2563 เมื่อวันที่ 22 ธันวาคม 2563 ได้มีมติอนุมัติโครงการร่วมทุนระหว่างนายจ้างและลูกจ้างของบริษัท (Employee Joint Investment Program: EJIP) เพื่อสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของบริษัทฯ และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนเป็นการรักษาบุคคลากรไว้กับบริษัทฯ โดยมีระยะเวลาของโครงการรวม 3 ปี ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2564 - 31 มีนาคม 2567 ผู้สิทธิเข้าร่วมโครงการจะต้องเป็นผู้บริหารที่เป็นพนักงานประจำของกลุ่มบริษัทฯ ที่อยู่ในระดับ Management 2 (เทียบเท่าระดับผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ) ขึ้นไป โดยมีอายุงานในบริษัทฯ 1 ปีขึ้นไป และมีผลการประเมินการปฏิบัติงานปีล่าสุดเป็นไปตามที่บริษัทกำหนด โดยบริษัทฯ จะหักเงินเดือนผู้ที่มีสิทธิและสมัครใจเข้าร่วมโครงการในอัตราร้อยละ 3 หรือร้อยละ 5 ของเงินเดือน (Base Salary) ตามระดับตำแหน่ง เพื่อยกยอลงทุนในหุ้นของบริษัทฯ เป็นรายงวดสม่ำเสมอด้วยหลักการเฉลี่ยต้นทุน จนกว่าจะสิ้นสุดระยะเวลาสมทบเงินเข้าโครงการ โดยบริษัทฯ จะสมทบเงินให้เพิ่มเป็นประจำทุกงวดในสัดส่วนเดียวกัน

## ข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริหารของบริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจหลัก

### 1. CDS

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 โครงสร้างการจัดการและรายชื่อผู้บริหารของ CDS เป็นดังนี้



<sup>(1)</sup> อยู่ในระหว่างการสรรหาบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งดังกล่าว

รายละเอียดปรากฏตามเอกสารแนบ 1

### คำตอบแทนผู้บริหาร

#### (1) คำตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

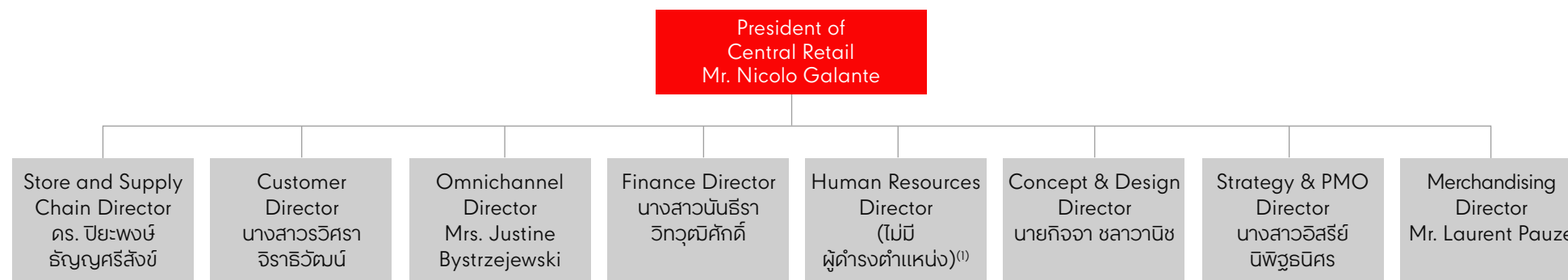
สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 CDS จ่ายคำตอบแทนผู้บริหารของ CDS ในรูปแบบของเงินเดือนและโบนัสประจำปี จำนวน 8 ราย รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 77 ล้านบาท (โดยนางสาววิศรา จิราธิวัฒน์, Mrs. Justine Bystrzejewski, นางสาวอิสริย์ นิพัทธ์บุณยรัต, Mr. Laurent Pauze ได้รับคำตอบแทนไม่ครบ 12 เดือนเนื่องจากเข้าดำรงตำแหน่งระหว่างช่วงระยะเวลาดังกล่าว)

#### (2) คำตอบแทนอื่น

สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 CDS จ่ายคำตอบแทนอื่น ๆ ให้ผู้บริหารของ CDS จำนวน 8 ราย ในรูปแบบของเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินสมทบกองทุนประกันสังคม ประกันสุขภาพ ค่าเดินทาง ค่าน้ำมัน และค่าโทรศัพท์ เป็นต้น

## 2. ROBINS

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 โครงสร้างการจัดการและรายชื่อผู้บริหารของ ROBINS เป็นดังนี้



<sup>(1)</sup> อยู่ในระหว่างการสรรหาบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งดังกล่าว

รายละเอียดปรากฏตามเอกสารแนบ 1

### คำตอบแทนผู้บริหาร

#### (1) คำตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

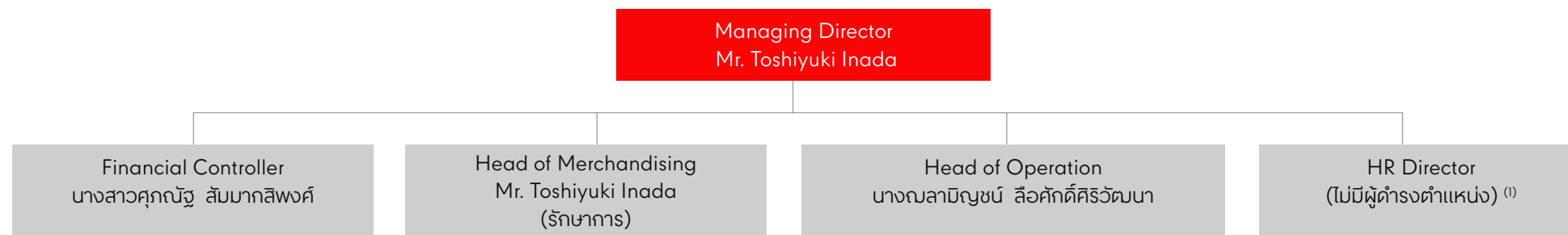
สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 ผู้บริหารจำนวน 8 ราย ได้รับคำตอบแทนจากการดำรงตำแหน่งผู้บริหารภายใต้กลุ่มบริษัท จาก CDS โดย ROBINS จ่ายคำตอบแทนผู้บริหารตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม - 30 กันยายน 2563 ในรูปแบบของเงินเดือนและโบนัสประจำปี รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 64 ล้านบาท

#### (2) คำตอบแทนอื่น

สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 ROBINS จ่ายคำตอบแทนอื่น ๆ ให้ผู้บริหารของ ROBINS ในรูปแบบของเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินสมทบกองทุนประกันสังคม

### 3. TWT

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 โครงสร้างการจัดการและรายชื่อผู้บริหารของ TWT เป็นดังนี้



(1) อยู่ในระหว่างการสรรหาบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งดังกล่าว

รายละเอียดปรากฏตามเอกสารแนบ 1

### คำตอบแทนผู้บริหาร

#### (1) คำตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

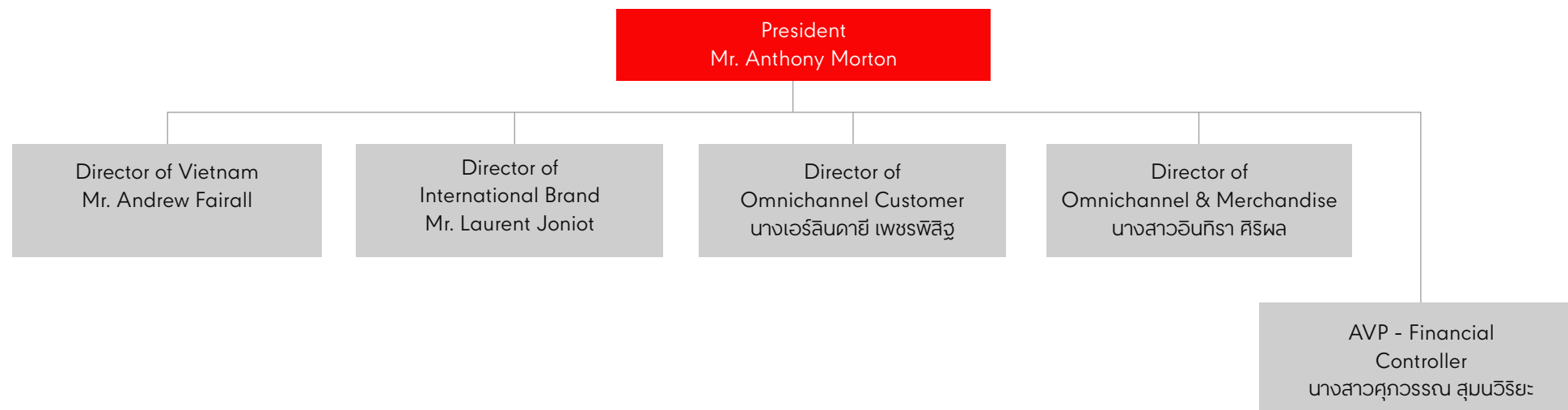
สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 TWT จ่ายคำตอบแทนผู้บริหารของ TWT ในรูปแบบของเงินเดือนและโบนัส จำนวน 3 ราย รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 5 ล้านบาท

#### (2) คำตอบแทนอื่น

สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 TWT จ่ายคำตอบแทนอื่น ๆ ให้ผู้บริหารของ TWT จำนวน 3 ราย ในรูปแบบของเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินสมทบกองทุนประกันสังคม ประกันสุขภาพ ค่าเดินทาง ค่าน้ำมันและค่าโทรศัพท์ เป็นต้น

## 4. SPS

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 โครงสร้างการจัดการและรายชื่อผู้บริหารของ SPS เป็นดังนี้



รายละเอียดปรากฏตามเอกสารแนบ 1

### คำตอบแทนผู้บริหาร

#### (1) คำตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 SPS ย้ายคำตอบแทนผู้บริหารของ SPS จำนวน 6 ราย ในรูปแบบของเงินเดือนและโบนัสประจำปีรวมเป็นจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 39 ล้านบาท (โดยนางสาวอินทิรา ศิริผลสมสุขได้รับคำตอบแทนไม่ครบ 12 เดือนเนื่องจากเข้าดำรงตำแหน่งระหว่างช่วงระยะเวลาดังกล่าว)

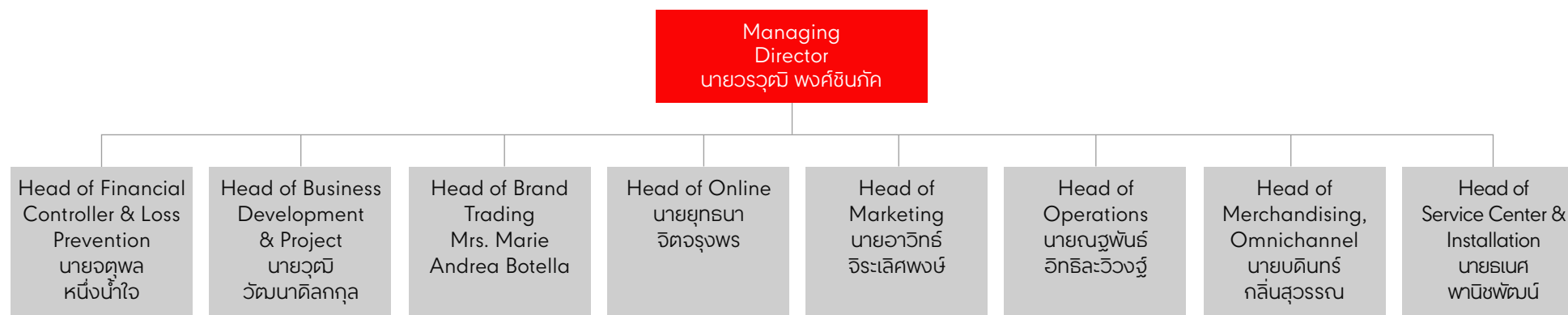
#### (2) คำตอบแทนอื่น

สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 SPS ย้ายคำตอบแทนอื่น ๆ ให้ผู้บริหารของ SPS จำนวน 6 ราย ในรูปแบบของเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินสมทบกองทุนประกันสังคม ประกันสุขภาพ ค่าเดินทาง ค่าน้ำมันและค่าโทรศัพท์ เป็นต้น



## 5. PWB

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 โครงสร้างการจัดการและรายชื่อผู้บริหารของ PWB เป็นดังนี้



รายละเอียดปรากฏตามเอกสารแนบ 1

### คำตอบแทนผู้บริหาร

#### (1) คำตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

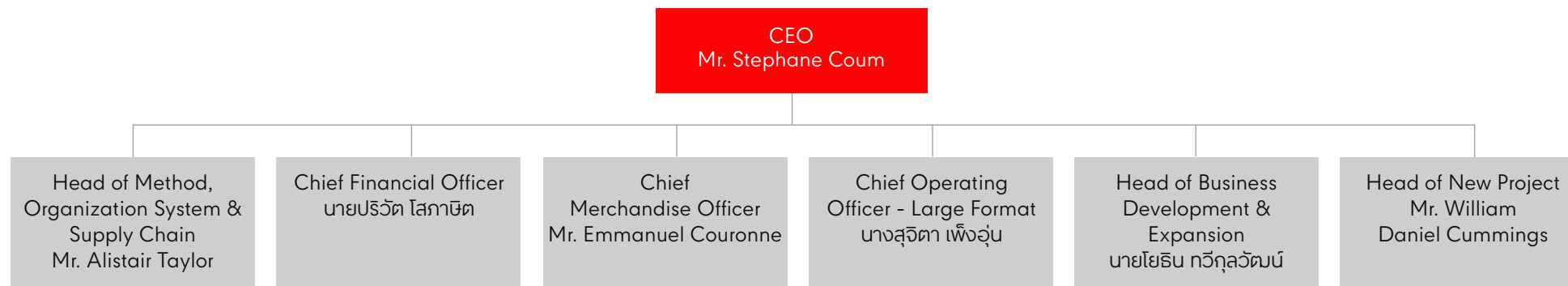
สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 PWB ชำยคำตอบแทนผู้บริหารของ PWB ในรูปแบบของเงินเดือนและโบนัสประจำปี จำนวน 9 รายรวมเป็นจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 54 ล้านบาท (โดยนายวุฒิ วัฒนาศิลกุล, Mrs. Marie Andrea Botella, นายอาทิตย์ จิระเลิศพงษ์, นายบัณฑิตร์ กลิ่นสุวรรณ และนายธนศ พานิชพัฒน์ได้รับคำตอบแทนไม่ครบ 12 เดือนเนื่องจากเข้าดำรงตำแหน่งระหว่างช่วงระยะเวลาดังกล่าว)

#### (2) คำตอบแทนอื่น

สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 PWB ชำยคำตอบแทนอื่น ๆ ให้ผู้บริหารของ PWB จำนวน 9 ราย ในรูปแบบของเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินสมทบกองทุนประกันสังคม ประกันสุขภาพ ค่าเดินทาง ค่าน้ำมันและค่าโทรศัพท์ เป็นต้น

## 6. CFR

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 โครงสร้างการจัดการและรายชื่อผู้บริหารของ CFR เป็นดังนี้



รายละเอียดปรากฏตามเอกสารแนบ 1

### ค่าตอบแทนผู้บริหาร

#### (1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

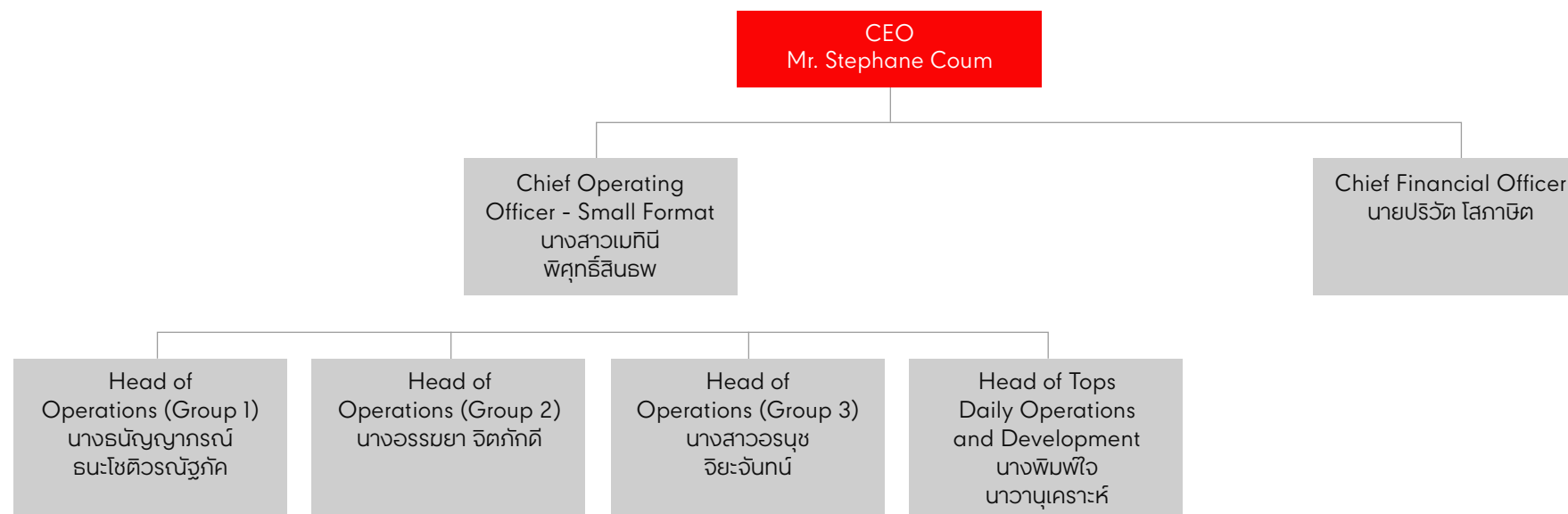
สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 CFR จ่ายค่าตอบแทนผู้บริหารของ CFR จำนวน 7 ราย ในรูปแบบของเงินเดือนและโบนัสประจำปี รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 85 ล้านบาท (โดยรวมค่าตอบแทนของนางอรรชยา จิตภักดี จากการดำรงตำแหน่งผู้บริหารภายใต้กลุ่มบริษัท CFM ทั้งนี้ Mr. Alistair Taylor และ Mr. William Daniel Cummings ได้รับค่าตอบแทนไม่ครบ 12 เดือนเนื่องจากเข้าดำรงตำแหน่งระหว่างช่วงระยะเวลาดังกล่าว)

#### (2) ค่าตอบแทนอื่น

สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 CFR จ่ายค่าตอบแทนอื่น ๆ ให้ผู้บริหารของ CFR จำนวน 7 ราย ในรูปแบบของเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินสมทบกองทุนประกันสังคม ประกันสุขภาพ ค่าเดินทาง ค่าน้ำมัน และค่าโทรศัพท์ เป็นต้น

## 7. CFM

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 โครงสร้างการจัดการและรายชื่อผู้บริหารของ CFM เป็นดังนี้



รายละเอียดปรากฏตามเอกสารแนบ 1

### คำตอบแทนผู้บริหาร

#### (1) คำตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

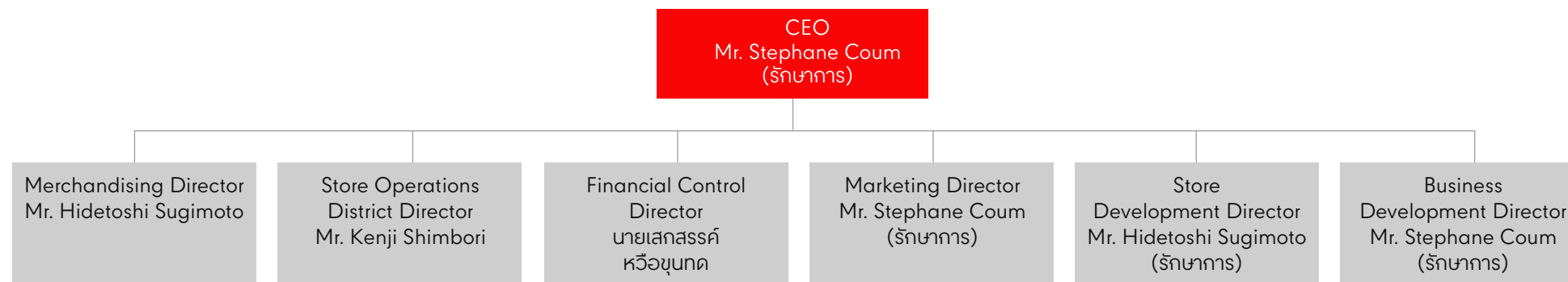
สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 จ่ายคำตอบแทนผู้บริหารของ CFM ในรูปแบบของเงินเดือนและโบนัสประจำปี จำนวน 4 ราย รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 19 ล้านบาท (โดย Mr. Stephane Coum และนายปรีวัธ โสภามิต รับคำตอบจากการดำรงตำแหน่งผู้บริหารภายใต้กลุ่มบริษัท CFR ทั้งนี้ นางสาวเมทินี พิกุลศรีสินธพ, นางธนัญญาภรณ์ ธนะโชติวรณัฐรักษ์, นางสาวอรนุช จิยะจันทร์ และนางพิมพ์ใจ นาวานุเคราะห์ ได้รับคำตอบแทนไม่ครบ 12 เดือนเนื่องจากเข้าดำรงตำแหน่งระหว่างช่วงระยะเวลาดังกล่าว)

#### (2) คำตอบแทนอื่น

สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 CFM จ่ายคำตอบแทนอื่น ๆ ให้ผู้บริหารของ CFM จำนวน 4 ราย ในรูปแบบของเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินสมทบกองทุนประกันสังคม ประกันสุขภาพ ค่าเดินทาง ค่าน้ำมันและค่าโทรศัพท์ เป็นต้น

## 8. CMK

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 โครงสร้างการจัดการและรายชื่อผู้บริหารของ CMK เป็นดังนี้



รายละเอียดปรากฏตามเอกสารแนบ 1

### คำตอบแทนผู้บริหาร

#### (1) คำตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 CMK จ่ายคำตอบแทนผู้บริหารของ CMK ในรูปแบบของเงินเดือน จำนวน 3 ราย รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 4 ล้านบาท (โดย Mr. Stephane Coum รับคำตอบจากการดำรงตำแหน่งผู้บริหารภายใต้กลุ่มบริษัท CFR)

#### (2) คำตอบแทนอื่น

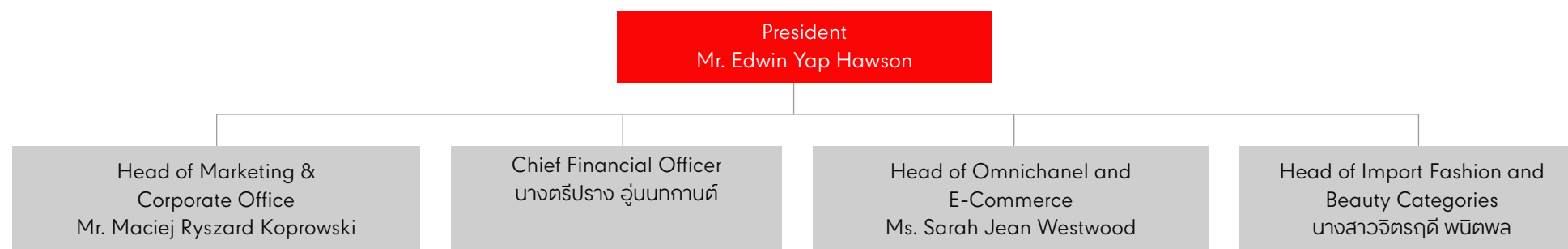
สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 CMK จ่ายคำตอบแทนอื่น ๆ ให้ผู้บริหารของ CMK จำนวน 3 ราย ในรูปแบบของเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินสมทบกองทุนประกันสังคม ประกันสุขภาพ ค่าเดินทาง ค่าน้ำมันและค่าโทรศัพท์ เป็นต้น

## Central Marketing Group (CMG)

กลุ่ม CMG มีบริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลางในการดำเนินธุรกิจ 1 บริษัท กล่าวคือ C Trading และมีบริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจหลักที่ไม่อยู่ภายใต้บริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลางที่มีการประกอบธุรกิจ จำนวน 2 บริษัท กล่าวคือ John Master และ Kiko Garment โดยอยู่ภายใต้การบริหารจัดการเดียวกัน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 9. C Trading

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 โครงสร้างการจัดการและรายชื่อผู้บริหารของ C Trading เป็นดังนี้



รายละเอียดปรากฏตามเอกสารแนบ 1

### คำตอบแทนผู้บริหาร

#### (1) คำตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 ผู้บริหารทั้ง 5 รายดังกล่าว ได้รับคำตอบแทนจากการบริหารจัดการบริษัทย่อยในกลุ่ม CMG ในประเทศไทย ในรูปแบบของเงินเดือนและโบนัสประจำปี รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 52 ล้านบาท

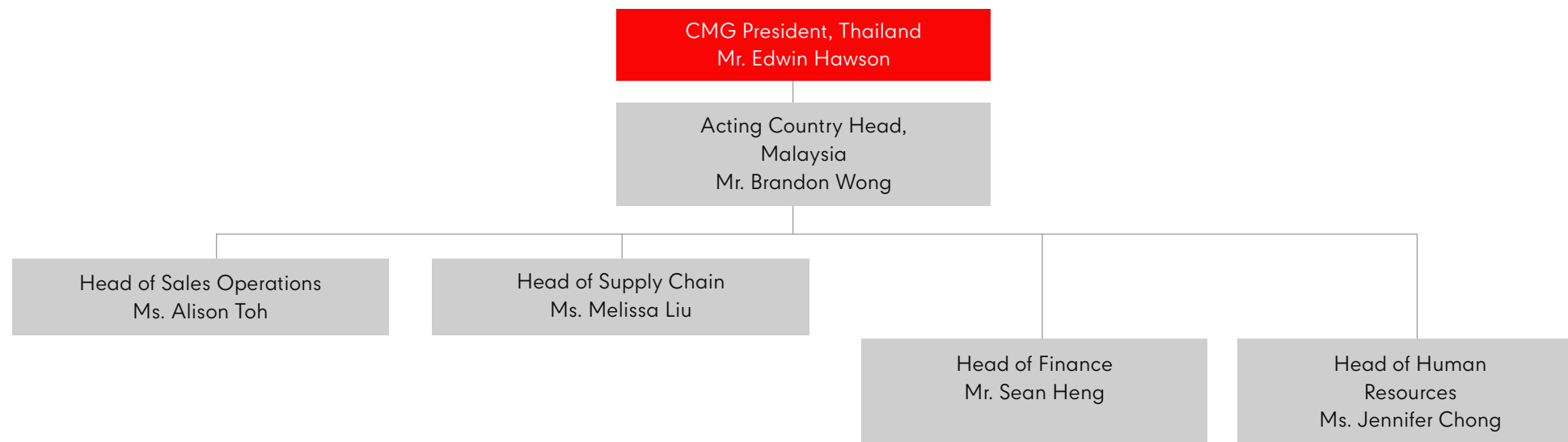
#### (2) คำตอบแทนอื่น

สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 ผู้บริหารทั้ง 5 รายของ C Trading ได้รับคำตอบแทนอื่นจากการบริหารจัดการบริษัทย่อยในกลุ่ม CMG ในประเทศไทย ในรูปแบบของเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินสมทบกองทุนประกันสังคม ประกันสุขภาพ ค่าเดินทาง ค่าน้ำมันและค่าโทรศัพท์ เป็นต้น



## 10. John Master

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 โครงสร้างการจัดการและรายชื่อผู้บริหารของ John Master เป็นดังนี้



รายละเอียดปรากฏตามเอกสารแนบ 1

## คำตอบแทนผู้บริหาร

### (1) คำตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

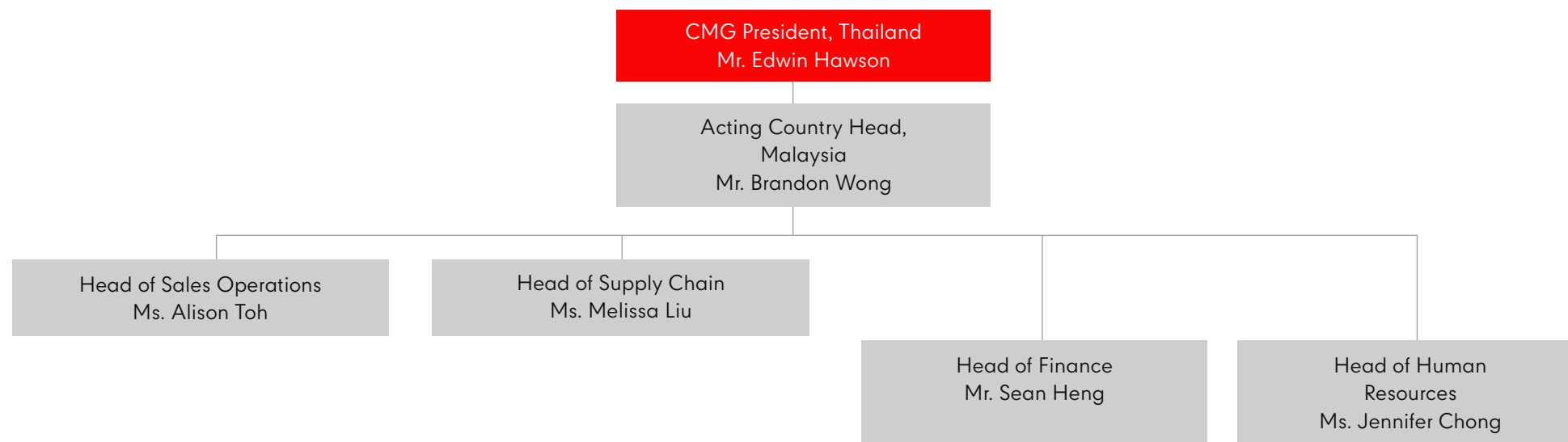
สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 ผู้บริหารทั้ง 5 รายดังกล่าวได้รับคำตอบแทนจากการบริหารจัดการบริษัทย่อยในกลุ่ม CMG ในประเทศมาเลเซีย ซึ่งรวมถึง John Master และ Kiko Garment ในรูปแบบของเงินเดือน รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น ประมาณ 15 ล้านบาท (โดย Mr. Edwin Hawson ซึ่งได้รับคำตอบแทนจากการดำรงตำแหน่งผู้บริหารภายใต้กลุ่มบริษัท C Trading)

### (2) คำตอบแทนอื่น

สำหรับงวดรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 ผู้บริหารจำนวน 5 ราย ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้บริหารของ John Master และ Kiko Garment ได้รับคำตอบแทนอื่น ๆ จากการบริหารจัดการบริษัทย่อยในกลุ่ม CMG ในประเทศมาเลเซีย ซึ่งรวมถึง John Master และ Kiko Garment ในรูปแบบของ เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินสมทบกองทุนประกันสังคม ประกันสุขภาพ ค่าเดินทาง ค่าน้ำมันและค่าโทรศัพท์ เป็นต้น

## 11. Kiko Garment

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 โครงสร้างการจัดการและรายชื่อผู้บริหารของ Kiko Garment เป็นดังนี้



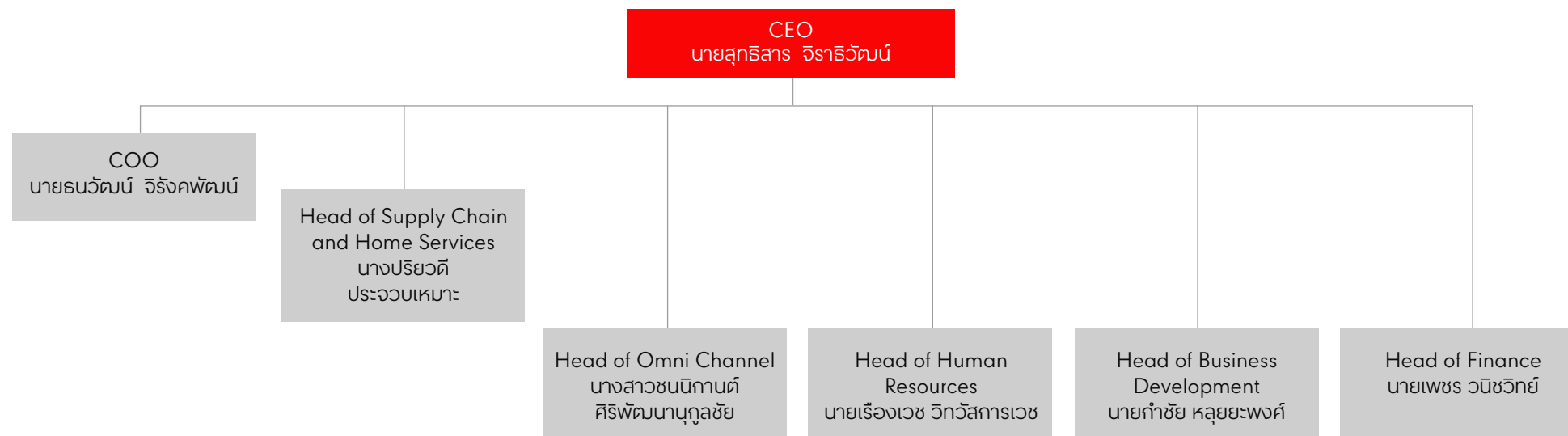
รายละเอียดปรากฏตามเอกสารแนบ 1

### คำตอบแทนผู้บริหาร

สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 ผู้บริหารจำนวน 5 ราย ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้บริหารใน Kiko Garment และ John Master ได้รับคำตอบแทนจากการบริหารจัดการบริษัทย่อยในกลุ่ม CMG ในประเทศมาเลเซีย

## 12. CTD

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 โครงสร้างการจัดการและรายชื่อผู้บริหารของ CTD เป็นดังนี้



รายละเอียดปรากฏตามเอกสารแนบ 1

### คำตอบแทนผู้บริหาร

#### (1) คำตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

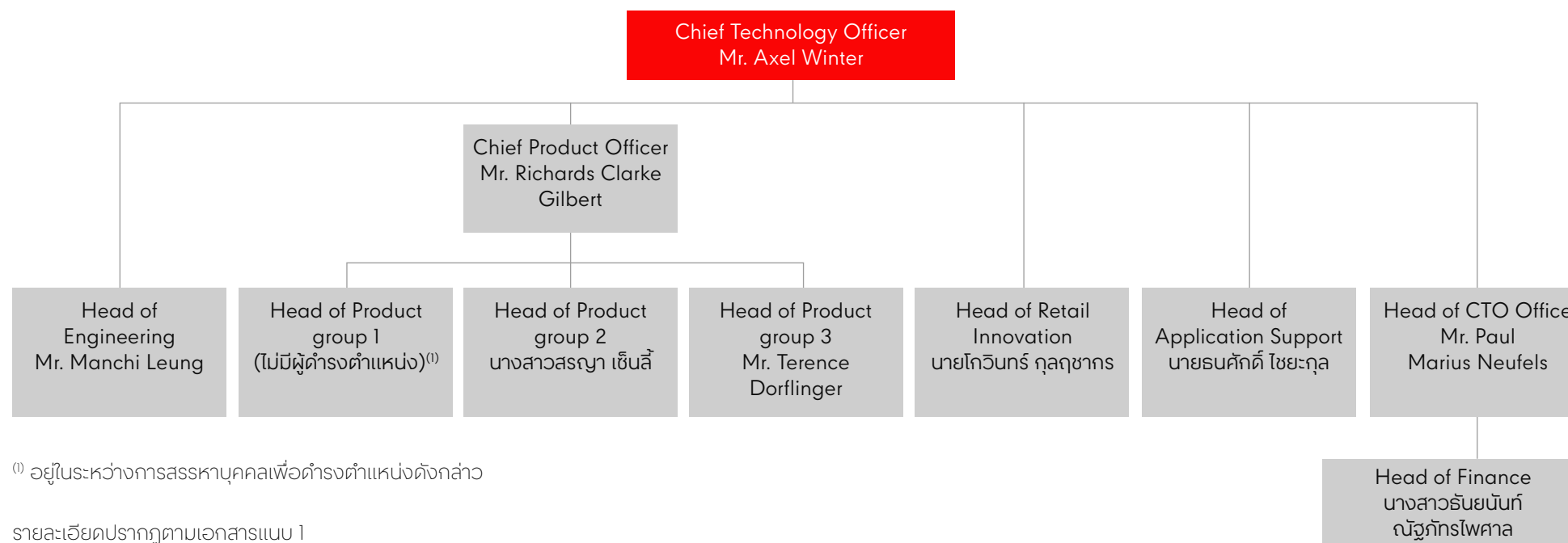
สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 CTD จ่ายคำตอบแทนผู้บริหารของ CTD จำนวน 7 รายในรูปแบบของเงินเดือนและโบนัสประจำปี รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 59 ล้านบาท

#### (2) คำตอบแทนอื่น

สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 CTD จ่ายคำตอบแทนอื่น ๆ ให้ผู้บริหารของ CTD จำนวน 7 ราย ในรูปแบบของเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินสมทบกองทุนประกันสังคม ประกันสุขภาพ ค่าเดินทาง ค่าน้ำมัน และค่าโทรศัพท์ เป็นต้น

### 13. CNGI

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 โครงสร้างการจัดการและรายชื่อผู้บริหารของ CNGI เป็นดังนี้



### คำตอบแทนผู้บริหาร

#### (1) คำตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

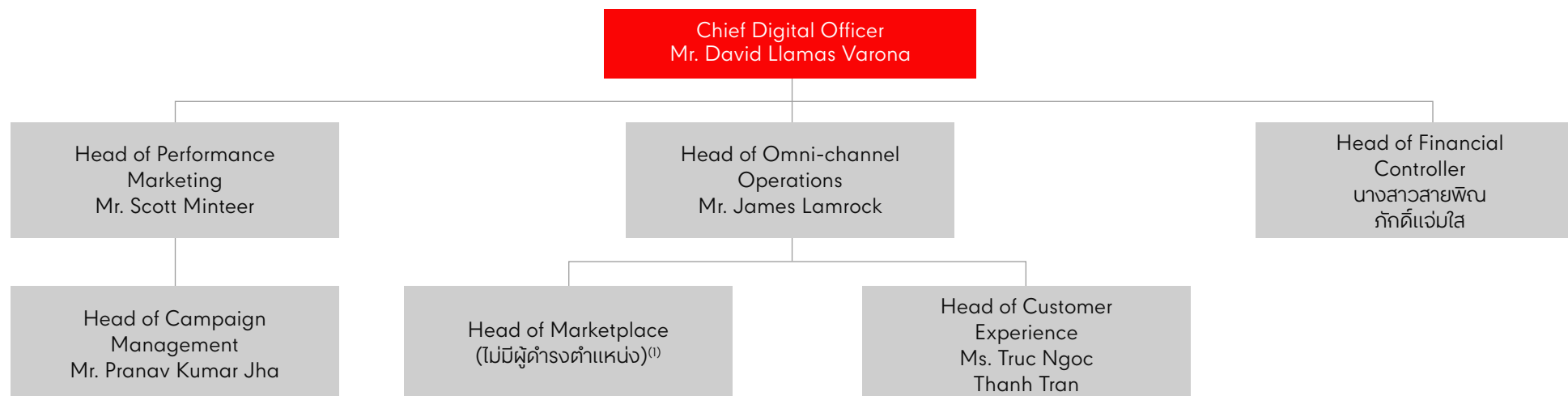
สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 CNGI ย้ายคำตอบแทนผู้บริหารของ CNGI ในรูปแบบของเงินเดือนและโบนัสประจำปี จำนวน 9 ราย รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 57 ล้านบาท

#### (2) คำตอบแทนอื่น

สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 CNGI ย้ายคำตอบแทนอื่น ๆ ให้ผู้บริหารของ CNGI จำนวน 9 ราย ตามลำดับ ในรูปแบบของเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินสมทบกองทุนประกันสังคม ประกันสุขภาพ ค่าเดินทาง ค่าน้ำมันและค่าโทรศัพท์ เป็นต้น

## 14. CGO

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 โครงสร้างการจัดการและรายชื่อผู้บริหารของ CGO เป็นดังนี้



<sup>(1)</sup> อยู่ในช่วงการสรรหาบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งดังกล่าว

รายละเอียดปรากฏตามเอกสารแนบ 1

## คำตอบแทนผู้บริหาร

### (1) คำตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 CGO จ่ายคำตอบแทนผู้บริหารของ CGO ในรูปแบบของเงินเดือนและโบนัสประจำปี จำนวน 6 ราย รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 33 ล้านบาท (โดย Mr. David Llamas Varona และ Ms. Truc Ngoc Thanh Tran ได้รับคำตอบแทนไม่ครบ 12 เดือนเนื่องจากเข้าดำรงตำแหน่งระหว่างช่วงระยะเวลาดังกล่าว)

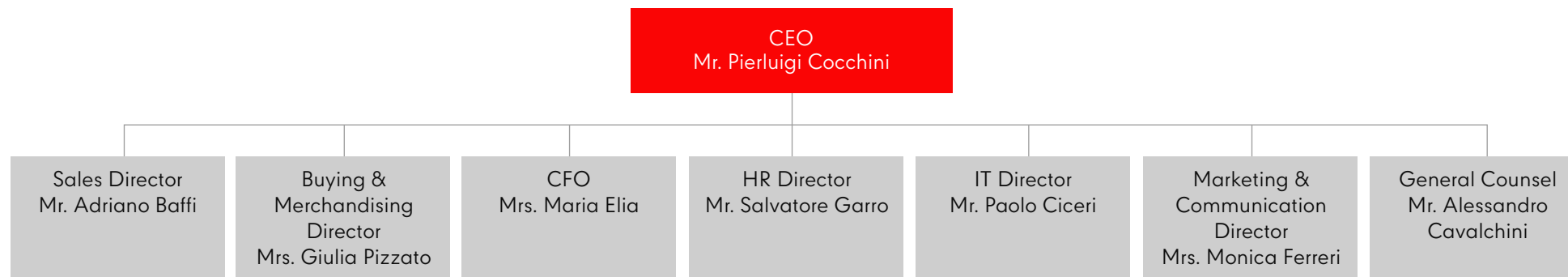
### (2) คำตอบแทนอื่น

สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 CGO จ่ายคำตอบแทนอื่น ๆ ให้ผู้บริหารของ CGO จำนวน 6 ราย ในรูปแบบของเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินสมทบกองทุนประกันสังคม ประกันสุขภาพ ค่าเดินทาง ค่าน้ำมันและค่าโทรศัพท์ เป็นต้น



## 15. LR

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 โครงสร้างการจัดการและรายชื่อผู้บริหารของ LR เป็นดังนี้



รายละเอียดปรากฏตามเอกสารแนบ 1

### คำตอบแทนผู้บริหาร

#### (1) คำตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

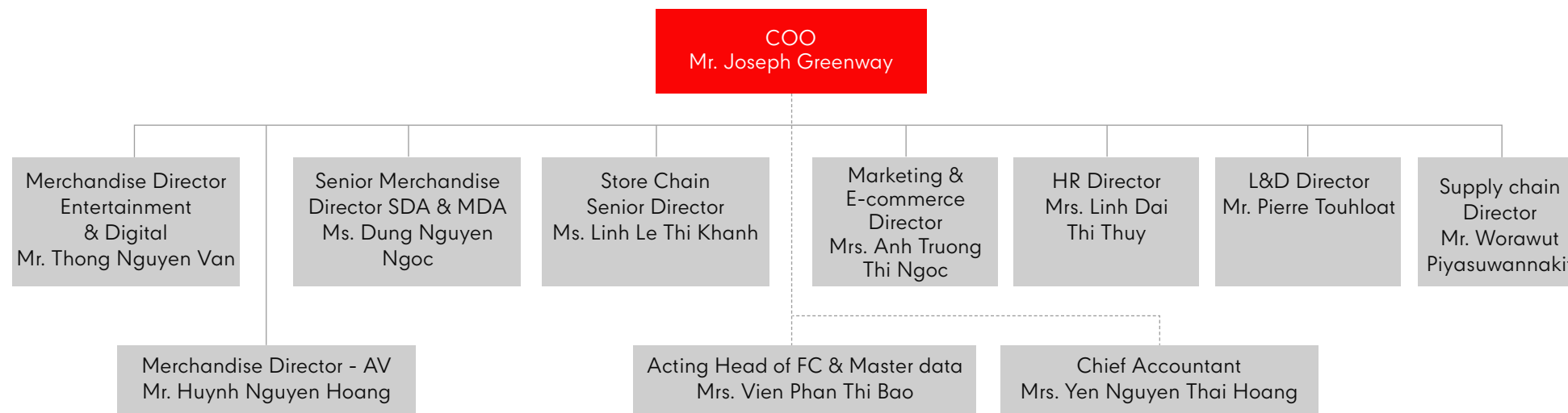
สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 LR จ่ายคำตอบแทนผู้บริหารของ LR ในรูปแบบของเงินเดือนและโบนัสประจำปี จำนวน 7 ราย รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 53 ล้านบาท

#### (2) คำตอบแทนอื่น

สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 LR จ่ายคำตอบแทนอื่น ๆ ให้ผู้บริหารของ LR จำนวน 7 ราย ในรูปแบบของเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินสมทบกองทุนประกันสังคม ประกันสุขภาพ ค่าเดินทาง ค่าน้ำมันและค่าโทรศัพท์ เป็นต้น

## 16. NK Trading

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 โครงสร้างการจัดการและรายชื่อผู้บริหารของ NK Trading เป็นดังนี้



<sup>(1)</sup> อยู่ในระหว่างการสรรหาบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งดังกล่าว

รายละเอียดปรากฏตามเอกสารแนบ 1

### คำตอบแทนผู้บริหาร

#### (1) คำตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

สำหรับรอบบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 NK Trading จ่ายคำตอบแทนผู้บริหารของ NK Trading ในรูปแบบของเงินเดือนและโบนัสประจำปีจำนวน 11 ราย รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 31 ล้านบาท

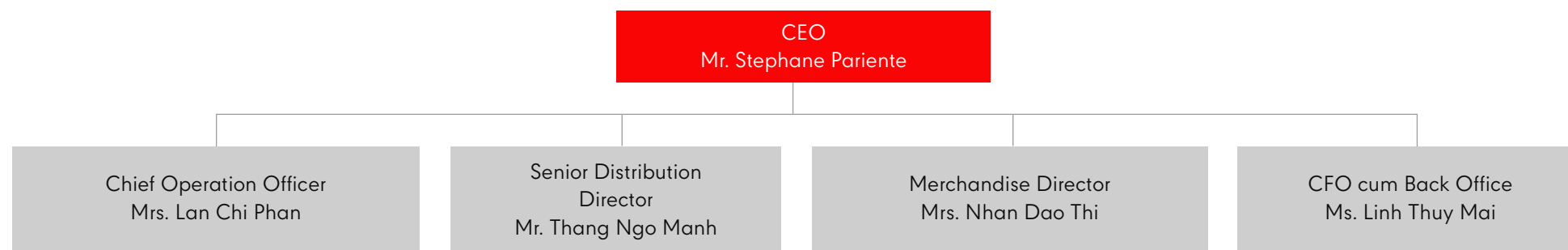
#### (2) คำตอบแทนอื่น

สำหรับรอบบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 NK Trading จ่ายคำตอบแทนอื่น ๆ ให้ผู้บริหารของ NK Trading จำนวน 11 ราย ตามลำดับ ในรูปแบบของเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินสมทบกองทุนประกันสังคม ประกันสุขภาพ ค่าเดินทาง ค่าน้ำมันและค่าโทรศัพท์ เป็นต้น

## 17. กลุ่มลานซี

กลุ่มลานซีมีบริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจหลักที่ไม่อยู่ภายใต้บริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลางที่มีการประกอบธุรกิจ จำนวน 3 บริษัท กล่าวคือ LC Investment, LC Ha Nam และ LC Trading ซึ่งอยู่ภายใต้การบริหารจัดการเดียวกัน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 โครงสร้างการจัดการของ LC Investment, LC Ha Nam และ LC Trading เป็นดังนี้



รายละเอียดปรากฏตามเอกสารแนบ 1

## คำตอบแทนผู้บริหาร

### (1) คำตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 ผู้บริหารของ LC Investment จำนวน 5 ราย ได้รับคำตอบแทนจากการบริหารจัดการบริษัทย่อยภายใต้กลุ่มลานซี ซึ่งรวมถึงและไม่จำกัดเพียง LC Investment, LC Ha Nam และ LC Trading ในรูปแบบของเงินเดือน รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 6 ล้านบาท

### (2) คำตอบแทนอื่น

สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 ผู้บริหารจำนวน 5 ราย ได้รับคำตอบแทนอื่น ๆ จากการบริหารจัดการบริษัทย่อยภายใต้กลุ่มลานซี ซึ่งรวมถึงและไม่จำกัดเพียง LC Investment, LC Ha Nam และ LC Trading ในรูปแบบของเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินสมทบกองทุนประกันสังคม ประกันสุขภาพ ค่าเดินทาง ค่าน้ำมันและค่าโทรศัพท์ เป็นต้น

## 18. กลุ่มบริษัท เวียดนาม

กลุ่มบริษัท เวียดนามมี Cap C เป็นบริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลางในการดำเนินธุรกิจ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 โครงสร้างการจัดการของ Cap C เป็นดังนี้



รายละเอียดปรากฏตามเอกสารแนบ 1

## คำตอบแทนผู้บริหาร

### (1) คำตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 ผู้บริหารจำนวน 8 ราย ได้รับคำตอบแทนจากการบริหารจัดการบริษัทย่อยในกลุ่มบริษัท เวียดนามทั้งหมดในรูปแบบของเงินเดือนและโบนัสประจำปี รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 55 ล้านบาท (โดยไม่รวมคำตอบแทนของ Mr. Philippe Jean Broianigo)

### (2) คำตอบแทนอื่น

สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 ผู้บริหารจำนวน 8 ราย ได้รับคำตอบแทนอื่น ๆ จากการบริหารจัดการบริษัทย่อยในกลุ่มบริษัท เวียดนามทั้งหมด ในรูปแบบของเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินสมทบกองทุนประกันสังคม ประกันสุขภาพ ค่าเดินทาง ค่าน้ำมันและค่าโทรศัพท์ เป็นต้น

## 7.5 ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงาน

### (ก) จำนวนพนักงาน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 กลุ่มบริษัท มีพนักงานประจำจำนวนทั้งสิ้น 52,702 คน โดยมีพนักงานจำนวน 38,187 คนในประเทศไทย (รวมจำนวนพนักงานของกลุ่มบริษัท ภายใต้กลุ่มธุรกิจ CMG ในประเทศมาเลเซีย ซึ่งมีจำนวนพนักงานทั้งหมด 355 คนด้วย) ทำให้กลุ่มบริษัท เป็นหนึ่งในนายจ้างเอกชนรายใหญ่ที่สุดของประเทศไทย และมีพนักงานในเวียดนามจำนวน 13,401 คน และพนักงานในอิตาลีจำนวน 1,114 คน นอกจากนี้กลุ่มบริษัท ยังมีพนักงานของซัพพลายเออร์และผู้ให้บริการภายนอกซึ่งทำงานในร้านค้าต่าง ๆ ของกลุ่มบริษัท อีกจำนวน 53,130 คน ทั้งนี้ กลุ่มบริษัท มีการจ้างพนักงานชั่วคราวและพนักงานพาร์ตไทม์เพิ่มเติมในช่วงที่ต้องการใช้พนักงานจำนวนมาก โดยในปี 2563 กลุ่มบริษัท มีการจ้างงานพนักงานชั่วคราวและพนักงานพาร์ตไทม์จำนวนมากกว่า 3,282 คนในประเทศไทย จำนวนประมาณ 124 คนในประเทศเวียดนาม และจำนวนประมาณ 2,502 คนในประเทศอิตาลี ทั้งนี้ กลุ่มบริษัท จะจ้างพนักงานตามเทศกาลมากที่สุดในช่วงเดือนธันวาคมสำหรับประเทศไทย และในช่วงเดือนกุมภาพันธ์สำหรับประเทศเวียดนาม

#### พนักงานประจำในประเทศไทย

ฝ่ายงาน	วันที่ 31 ธันวาคม		
	2561	2562	2563
ปฏิบัติการ/ ธุรกิจ	35,730	33,399	29,861
บริหารสินค้า	1,015	1,002	972
การตลาด	1,016	1,157	1,050
E-commerce / ออนไลน์ / Omni-channel	390	244	328
องค์กร <sup>(1)</sup>	2,524	3,078	2,253
โลจิสติกส์ และห่วงโซ่อุปทาน/ โรงงาน	4,086	3,361	3,723
<b>จำนวนพนักงานรวม<sup>(2)</sup></b>	<b>44,761</b>	<b>42,241</b>	<b>38,187</b>

(1) รวมถึงฝ่ายบริหารแบรนด์ ฝ่ายตกแต่งและพัฒนาร้านค้า ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (MIS/Technology) ฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายบริหารกลยุทธ์และพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายการสื่อสารองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคม และฝ่ายสำนักงานผู้บริหาร

(2) รวมจำนวนพนักงานของกลุ่มบริษัท ภายใต้กลุ่มธุรกิจ CMG ในประเทศมาเลเซียด้วย ซึ่งมีจำนวนพนักงานทั้งหมด 355 คน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563

#### พนักงานประจำในประเทศเวียดนาม

ฝ่ายงาน	วันที่ 31 ธันวาคม		
	2561	2562	2563
ปฏิบัติการ/ ธุรกิจ	13,399	12,007	11,091
บริหารสินค้า	369	203	153
การตลาด	56	90	89
E-commerce / ออนไลน์ / Omni-channel	203	289	230
องค์กร <sup>(1)</sup>	596	862	900
โลจิสติกส์ และห่วงโซ่อุปทาน/ โรงงาน	1,497	1,475	938
<b>จำนวนพนักงานรวม</b>	<b>16,120</b>	<b>14,926</b>	<b>13,401</b>

(1) รวมถึงฝ่ายบริหารแบรนด์ ฝ่ายตกแต่งและพัฒนาร้านค้า ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (MIS/Technology) ฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายบริหารกลยุทธ์และพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายการสื่อสารองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคม และฝ่ายสำนักงานผู้บริหาร

#### พนักงานประจำในประเทศอิตาลี

ฝ่ายงาน	วันที่ 31 ธันวาคม		
	2561	2562	2563
ฝ่ายเครือข่ายร้านค้า	1,401	1,050	923
ฝ่ายจัดซื้อ	88	91	81
การตลาดและการสื่อสาร	14	13	12
E-commerce / ออนไลน์ / Omni-channel	8	45	41
องค์กร <sup>(1)</sup>	54	57	54
โลจิสติกส์ และห่วงโซ่อุปทาน/ โรงงาน	-	3	3
<b>จำนวนพนักงานรวม</b>	<b>1,565</b>	<b>1,258</b>	<b>1,114</b>

(1) รวมถึงฝ่ายตกแต่งและวางแผนร้านค้า ฝ่ายธุรกิจ ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายโลจิสติกส์ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายกฎหมาย และฝ่ายสำนักงานผู้บริหาร

กลุ่มบริษัทฯ เชื่อว่ากลุ่มบริษัทฯ มีกลุ่มพนักงานที่มีประสบการณ์และผ่านการฝึกฝนมาอย่างดี โดยกลุ่มบริษัทฯ ลงทุนทรัพยากรเป็นจำนวนมากในการฝึกอบรมพนักงานและพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ ซึ่งรวมถึง การปฐมนิเทศ และโปรแกรมการพัฒนาศักยภาพและความเป็นผู้นำ กลุ่มบริษัทฯ เชื่อว่าค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ให้กับพนักงานของบริษัทฯ สามารถแข่งขันได้ในอุตสาหกรรมค้าปลีกในประเทศไทย ประเทศเวียดนาม และประเทศอิตาลี โดยกลุ่มบริษัทฯ ได้จัดให้มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับพนักงานบางกลุ่มเพื่อสนับสนุนการจัดการและรักษาพนักงาน

## (ข) การเปลี่ยนแปลงจำนวนพนักงานอย่างมีนัยสำคัญในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา

กลุ่มบริษัทฯ มีการปรับโครงสร้างประกอบด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ทำให้กลุ่มบริษัทฯ ไม่มีนโยบายจ้างงานเพิ่มเติมในปี 2563

## (ค) ค่าตอบแทนพนักงาน

บริษัทฯ มีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและสามารถแข่งขันได้ในตลาด รวมถึงการสร้างความมั่นคงในสายอาชีพ และมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพอย่างเป็นธรรม ทั้งยังจัดให้มีสวัสดิการด้านต่าง ๆ สำหรับพนักงานของบริษัทฯ ตามที่กฎหมายกำหนด เช่น ประกันสังคม และนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด เช่น ค่ารักษาพยาบาล รวมทั้งเงินช่วยเหลือประเภทต่าง ๆ เช่น ค่าเดินทาง ค่าน้ำมัน ค่าโทรศัพท์ เงินช่วยเหลือกรณีบิดา มารดา หรือพนักงานเสียชีวิต ค่ากระเช้า

ของเยี่ยมกรณีนพนักงานเจ็บป่วย เงินช่วยเหลือกรณีติดเชื้อโควิด-19 ทุนการศึกษาปริญญาโทสำหรับพนักงาน ทุนการศึกษาสำหรับบุตรพนักงาน และส่วนลดพนักงานสำหรับซื้อสินค้าในเครือเซ็นทรัล เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีสวัสดิการภาคสมัครใจ เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ กองทุนบำนาญกิจสงเคราะห์ และโครงการร่วมทุนระหว่างนายจ้างและลูกจ้างของบริษัทฯ (Employee Joint Investment Program : EJIP) โดยรายละเอียดโครงการดูได้ในข้อ 7.4

บริษัทฯ จ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงาน เป็นจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 19,510 ล้านบาท และ 17,600 ล้านบาท สำหรับปี 2562 และรอบบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 ตามลำดับ โดยค่าตอบแทนดังกล่าวอยู่ในรูปของเงินเดือน โบนัสค่าทำงานกะ ค่าทำงานล่วงเวลา เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และค่าตอบแทนอื่น ๆ ซึ่งรวมถึงเงินบำเหน็จและกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับพนักงานในประเทศไทย การส่งเงินสมทบในจำนวนร้อยละ 25 ของเงินเดือนพนักงานในประเทศเวียดนามเข้ากองทุนประกันสังคมตามกฎหมายประเทศเวียดนาม เพื่อเป็นทุนเกษียณอายุสำหรับพนักงาน และการจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพและกองทุนบำเหน็จบำนาญสำหรับพนักงานในประเทศอิตาลีตามกฎหมายประเทศอิตาลี

## (ง) กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

การคัดเลือกผู้จัดการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ บริษัทฯ สนับสนุนให้คณะกรรมการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพของบริษัทฯ คัดเลือกผู้จัดการกองทุนที่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลการลงทุนสำหรับผู้ลงทุนสถาบัน (Investment Governance Code: “I Code”) อันเป็น

หลักปฏิบัติสำหรับการบริหารจัดการลงทุนตามแนวทางสากล และเป็นผู้จัดการกองทุนที่บริหารการลงทุนอย่างรับผิดชอบ โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคม และหลักธรรมาภิบาลการลงทุนเป็นอย่างดี (Environmental, Social, and Governance: “ESG”) อันจะนำไปสู่การบริหารการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงผลตอบแทน และประโยชน์สูงสุดของสมาชิกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพของบริษัทฯ ในระยะยาวเป็นสำคัญ

ในปี 2544 บริษัทฯ ได้จัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพร่วมกับลูกจ้างตามพระราชบัญญัติกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ พ.ศ. 2530 (และที่มีการแก้ไขเพิ่มเติม) โดยมีบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนไทยพาณิชย์ จำกัด เป็นผู้บริหารจัดการกองทุน ภายใต้ชื่อ “กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ กลุ่มบริษัท ซีอาร์ซี”

## วัตถุประสงค์การจัดตั้ง

1. เพื่อเป็นสวัสดิการสำหรับพนักงาน
2. เพื่อเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีการออมทรัพย์
3. เพื่อเป็นหลักประกันให้แก่พนักงาน และครอบครัวในกรณีที่พนักงานเสียชีวิต หรือออกจากงาน หรือครบอายุการทำงานตามระเบียบบริษัทฯ

## ผู้มีสิทธิในการเป็นสมาชิก

พนักงานของบริษัทฯ ระดับหัวหน้าแผนก (DM) หรือเทียบเท่าที่ผ่านการทดลองงานแล้วขึ้นไป

## หลักเกณฑ์

1. การนับอายุสมาชิกให้นับตั้งแต่วันแรกที่เข้าเป็นสมาชิกกองทุน
2. การหักเงินสมทบระดับหัวหน้าแผนก (DM) หรือเทียบเท่าถึงระดับผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ (VP) หักเงินสมทบส่วนของสมาชิก (พนักงาน) 3-15% ของเงินเดือน และส่วนของนายจ้าง (บริษัท) 3%
3. เจือปนในการได้รับเงินสมทบและผลประโยชน์ในส่วนของนายจ้าง

อายุสมาชิก	เงินสมทบรวมทั้งส่วนเฉลี่ยผลประโยชน์สุทธิ
ต่ำกว่า 3 ปี	0%
ตั้งแต่ 3 ปี ต่ำกว่า 4 ปี	30%
ตั้งแต่ 4 ปี ต่ำกว่า 5 ปี	50%
ตั้งแต่ 5 ปี ต่ำกว่า 7 ปี	70%
ตั้งแต่ 7 ปี ขึ้นไป	100%



## 7.6 ข้อมูลสำคัญอื่น ๆ

### 7.6.1 รายชื่อผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบโดยตรงในการควบคุมดูแลการทำบัญชีเลขานุการบริษัท หัวหน้างานตรวจสอบภายใน หัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัท (Compliance)

#### ผู้ควบคุมดูแลการทำบัญชี

นายยิ่งใหญ่ เอี่ยมครอง ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการการเงินและบัญชีได้รับแต่งตั้งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในการควบคุมดูแลการทำบัญชีของบริษัท ตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคม 2561 โดยมีคุณสมบัติปรากฏตามเอกสารแนบ 1 ของเอกสารฉบับนี้

#### เลขานุการบริษัท

นางงามจิต เกียรติธนาวิทย์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการสายงานเลขานุการบริษัท ได้รับแต่งตั้งเป็นเลขานุการบริษัทโดยที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 6/2562 เมื่อวันที่ 13 พฤษภาคม 2562 โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 21 พฤษภาคม 2562 เป็นต้นไป โดยมีคุณสมบัติปรากฏตามเอกสารแนบ 1 ของเอกสารฉบับนี้

### หัวหน้างานตรวจสอบภายใน

นายพิสุจน์ สุขแสงทิพย์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่ายตรวจสอบภายใน ได้รับแต่งตั้งเป็นหัวหน้างานตรวจสอบภายใน ตั้งแต่วันที่ 28 มีนาคม 2562 โดยมีคุณสมบัติปรากฏตามเอกสารแนบ 3 ของเอกสารฉบับนี้

### หัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัท (Compliance)

นางลลชนันท์ สีสานนท์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการสายงานการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Unit) ได้รับแต่งตั้งเป็นหัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัท ตั้งแต่วันที่ 5 ตุลาคม 2563 เพื่อกำหนดหน้าที่ ในการกำกับดูแลบุคลากรและหน่วยงานภายในบริษัทฯ ให้มีการปฏิบัติตามหน้าที่หรือปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง ทั้งจากภายในบริษัทฯ ภายนอกบริษัทฯ ภายในประเทศ และต่างประเทศ อย่างเคร่งครัด และสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) โดยมีคุณสมบัติปรากฏตามเอกสารแนบ 3 ของเอกสารฉบับนี้

### 7.6.2 หัวหน้างานนักลงทุนสัมพันธ์และข้อมูลเพื่อการติดต่อ

ผู้ถือหุ้น นักลงทุน และผู้ที่สนใจสามารถติดต่อส่วนงานนักลงทุนสัมพันธ์เพื่อสอบถามข้อมูลของบริษัทฯ โดยจดหมาย หรือติดต่อด้วยตนเองได้โดยตรงตามช่องทาง ดังนี้

#### ส่วนงานนักลงทุนสัมพันธ์

นางสาวรังสิริชต์ พสุธี  
ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ  
สายงานนักลงทุนสัมพันธ์  
บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น  
จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่)  
เลขที่ 22 ซอยสมคิด ถนนเพลินจิต  
แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน  
กรุงเทพมหานคร 10330  
เบอร์โทรศัพท์ : +662 650 3600  
ต่อ 1563-1564  
อีเมล : ir@central.co.th

### 7.6.3 ค่าตอบแทนผู้สอบบัญชีและสำนักงานสอบบัญชี

#### ค่าตอบแทนจากการสอบบัญชี (Audit Fee)

สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัทฯ และบริษัทย่อย จ่ายค่าตอบแทนจากการสอบบัญชีให้แก่ บริษัท เคพีเอ็มจี ภูเก็ต สอบบัญชี จำกัด จำนวน 22.6 ล้านบาท บริษัทกลุ่มเคพีเอ็มจีในต่างประเทศ จำนวน 14.6 ล้านบาท และบริษัทสอบบัญชีอื่น จำนวน 2.5 ล้านบาท

#### ค่าบริการอื่น (Non-Audit Fee)

สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัทฯ และบริษัทย่อย ได้จ่ายค่าบริการอื่น (Non-Audit Fee) ซึ่งเป็นค่าบริการสำหรับการจัดทำรายงานตามข้อกำหนดด้านภาษีให้แก่บริษัท สำนักภาษี เคพีเอ็มจี ภูเก็ต จำกัด จำนวน 4.4 ล้านบาท และให้แก่บริษัทในกลุ่ม เคพีเอ็มจีในต่างประเทศจำนวน 0.3 ล้านบาท และบริษัทอื่นในต่างประเทศ จำนวน 15.4 ล้านบาท



08

---

รายงานผลการดำเนินงานสำคัญ  
ด้านการกำกับดูแลกิจการ

## 8.1 สรุปผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการในรอบปีที่ผ่านมา

### 8.1.1 การสรรหาพัฒนา และการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ

#### 1. การสรรหากรรมการและผู้บริหารระดับสูง

ในการคัดเลือกกรรมการและผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน จะพิจารณานักบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ในกฎบัตรของกรรมการบริษัทฯ ซึ่งเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด และตาม Skill Matrix ที่บริษัทฯ ได้กำหนดให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 1) การบริหารและจัดการองค์กรขนาดใหญ่
- 2) เศรษฐกิจ การลงทุน การกำหนดนโยบาย และการวางแผน
- 3) การบริหารความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ
- 4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 5) การกำกับดูแลกิจการ CSR
- 6) การบัญชี
- 7) การเงิน การภาษี
- 8) เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 9) กฎหมาย กฎระเบียบบริษัทจดทะเบียน
- 10) การตลาด การประชาสัมพันธ์
- 11) Digital/Online
- 12) ธุรกิจหลักของกลุ่มบริษัท

และสำหรับการคัดเลือกกรรมการนั้น คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน

จะพิจารณาใช้ฐานข้อมูลกรรมการ (Director Pool) จาก IOD ในการสรรหากรรมการใหม่ และพิจารณาเรื่องการดำรงตำแหน่งของบุคคลที่จะเสนอชื่อเป็นกรรมการในบริษัทฯ จะต้องไม่ดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทจดทะเบียนรวมแล้วเกินกว่า 5 บริษัท ในกรณีกรรมการอิสระจะต้องมีคุณสมบัติกรรมการอิสระตามที่กฎหมายกำหนดและหากเป็นกรรมการรายเดิมที่ต่อวาระจะต้องดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระต่อเนื่องมาแล้วไม่เกิน 9 ปี เว้นแต่คณะกรรมการบริษัทจะเห็นสมควรพิจารณาขยายระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของกรรมการอิสระตามเหตุผลและความจำเป็น

เมื่อคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนได้พิจารณาอย่างครบถ้วนละเอียดรอบคอบแล้วจะนำเสนอชื่อบุคคลดังกล่าวต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณา โดยคณะกรรมการบริษัทฯ จะพิจารณากลับกรองด้วยความละเอียดรอบคอบระมัดระวัง เพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อให้แต่งตั้งเป็นกรรมการหรือผู้บริหารระดับสูงมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับธุรกิจของบริษัทฯ เพื่อปฏิบัติแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการหรือผู้บริหารระดับสูง หรือเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาคัดเลือกต่อไป

ในการลงคะแนนเสียงเลือกตั้งกรรมการในที่ประชุมผู้ถือหุ้น บริษัทฯ ให้ผู้ถือหุ้นใช้บัตรลงคะแนนเลือกตั้งกรรมการเป็นรายบุคคล โดยให้ผู้ถือหุ้นลงคะแนนเสียงทั้งหมดที่ตนมีอยู่

เลือกบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อเป็นกรรมการเป็นรายบุคคล

#### การสรรหากรรมการอิสระ

นอกจากนี้ในการสรรหากรรมการอิสระ บริษัทฯ พิจารณานักบุคคลที่มีคุณสมบัติของกรรมการอิสระดังนี้

#### คุณสมบัติของกรรมการอิสระ

- (ก) ถือหุ้นไม่เกินร้อยละหนึ่ง(1)ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ ทั้งนี้ ให้นับรวมการถือหุ้นของผู้ที่เกี่ยวข้องของกรรมการอิสระรายนั้น ๆ ด้วย
- (ข) ไม่เป็นหรือเคยเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่ได้เงินเดือนประจำ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือของผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปี(2) ปีก่อนได้รับการแต่งตั้ง

(ค) ไม่เป็นบุคคลที่มีความสัมพันธ์ทางสายโลหิต หรือโดยการจดทะเบียนตามกฎหมาย ในลักษณะที่เป็นบิดา มารดา คู่สมรส พี่น้อง และบุตร รวมทั้งคู่สมรสของบุตร ของกรรมการรายอื่น ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้มีอำนาจควบคุม หรือบุคคลที่จะได้รับการเสนอให้เป็นกรรมการ ผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย

(ง) ไม่มีหรือเคยมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ ในลักษณะที่อาจเป็นการขัดขวางการใช้วิจารณญาณอย่างอิสระของตน รวมทั้งไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย หรือผู้มีอำนาจควบคุมของผู้ที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่าสอง (2) ปีก่อนได้รับการแต่งตั้ง

(จ) ความสัมพันธ์ทางธุรกิจดังกล่าว รวมถึงการทำรายการทางการเงินที่กระทำเป็นปกติ เพื่อประกอบกิจการ การเช่าหรือให้เช่า อสังหาริมทรัพย์ รายการเกี่ยวกับสินทรัพย์หรือบริการ หรือการให้หรือรับความช่วยเหลือทางการเงิน ด้วยการรับหรือให้กู้ยืม คำประกัน การให้สินทรัพย์

เป็นหลักประกันหนี้สิน รวมถึงพฤติการณ์อื่นใดในทำนองเดียวกันซึ่งเป็นผลให้บริษัทฯ หรือคู่สัญญามีการะหนีที่ต้องชำระต่ออีกฝ่ายหนึ่ง ตั้งแต่ร้อยละสาม (3) ของสินทรัพย์ที่มีตัวตนสุทธิของบริษัทฯ หรือตั้งแต่ยี่สิบ (20) ล้านบาทขึ้นไป แล้วแต่จำนวนใดจะต่ำกว่า ทั้งนี้ การคำนวณภาระหนี้ดังกล่าวให้เป็นไปตามวิธีการคำนวณมูลค่าของรายการที่เกี่ยวข้องกันตามประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนว่าด้วยหลักเกณฑ์ในการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน โดยอนุโลม สำหรับการพิจารณาภาระหนี้ดังกล่าว ให้นับรวมภาระหนี้ที่เกิดขึ้นในระหว่างหนึ่ง (1) ปีก่อนวันที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบุคคลเดียวกัน

- (จ) ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุมหรือหุ้นส่วนของสำนักงานสอบบัญชี ซึ่งมีผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ สังกัดอยู่ เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่าสอง (2) ปีก่อนได้รับการแต่งตั้ง
- (ข) ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ให้บริการทางวิชาชีพใด ๆ ซึ่งรวมถึงการให้บริการเป็นที่ปรึกษากฎหมายหรือที่ปรึกษาทางการเงินซึ่งได้รับค่าบริการเกินกว่าสอง (2) ล้านบาทต่อปีจากบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย

บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของผู้ให้บริการทางวิชาชีพนั้นด้วย เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่าสอง (2) ปีก่อนได้รับการแต่งตั้ง

- (ข) ไม่เป็นกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นเพื่อเป็นตัวแทนของกรรมการของบริษัทฯ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่
- (ณ) ไม่เป็นบุคคลซึ่งประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อยหรือเข้าเป็นหุ้นส่วนที่มีนัยในห้างหุ้นส่วนหรือเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงานลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่รับเงินเดือนประจำ หรือถือหุ้นเกินร้อยละหนึ่ง (1) ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทอื่น ซึ่งประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย
- (ญ) ไม่มีลักษณะอื่นใดที่ทำให้ไม่สามารถให้ความเห็นอย่างเป็นอิสระเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัทฯ

ทั้งนี้ในรอบระยะเวลาบัญชีที่ผ่านมา ไม่เป็นกรรมการอิสระท่านใดมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจหรือการให้บริการทางวิชาชีพกับบริษัทฯ

## 2. การพัฒนากรรมการ

ในปี 2563 บริษัทฯ ได้จัดการอบรมและส่งกรรมการเข้าร่วมการอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ ดังนี้

กรรมการ	การฝึกอบรมในปี 2563
1. ดร. ประสาร ไตรรัตน์วรกุล	IT Governance and Cyber Resilience Program รุ่น 15/2563 โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
2. ดร. อรรถกาศ สันญาติ	IT Governance and Cyber Resilience Program รุ่น 15/2563 โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
3. คุณพิชัย จิราธิวัฒน์	Director Accreditation Program (DAP) รุ่น 169/2563 โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

## 3. การประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ และผู้บริหารสูงสุด

### การประเมินผลคณะกรรมการ

คณะกรรมการบริษัท ได้อนุมัติแบบประเมินตนเองสำหรับผลการปฏิบัติงานสำหรับปี 2563 โดยจัดทำผลการประเมินผลคณะกรรมการรายคณะ การประเมินผลคณะกรรมการรายบุคคล และการประเมินผลคณะกรรมการชุดย่อย ดังนี้

### การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการรายคณะ

การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการแบบรายคณะแบ่งการประเมินเป็น 6 หัวข้อ (1) โครงสร้างและคุณสมบัติ (2) บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ (3) การประชุม (4) การทำหน้าที่ (5) ความสัมพันธ์กับฝ่ายจัดการ (6) การพัฒนาตนเองและการพัฒนาผู้บริหาร โดยมีกระบวนการในการประเมินดังนี้

1. คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนพิจารณาแบบประเมินและนำเสนอคณะกรรมการบริษัทอนุมัติแบบประเมิน
2. คณะกรรมการดำเนินการประเมินผลรายคณะปีละ 1 ครั้ง
3. เลขาธิการบริษัทฯ รวบรวมแบบประเมินจากกรรมการและสรุปผลเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทพิจารณาและดำเนินการปรับปรุงตามที่คณะกรรมการมีความเห็น

โดยผลการประเมินการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสำหรับปี 2563 มีคะแนนเฉลี่ยที่ร้อยละ 98

#### การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการรายบุคคล

การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการแบบรายบุคคลแบ่งการประเมินเป็น 3 หัวข้อ (1) จรรยาบรรณและการปฏิบัติหน้าที่กรรมการ (2) การกำหนดกลยุทธ์ การกำกับดูแลและติดตามการดำเนินงาน (3) ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย โดยมีกระบวนการในการประเมินดังนี้

1. คณะกรรมการสรรหาและพิจารณา คำตอบแทนพิจารณาแบบประเมินและนำเสนอคณะกรรมการบริษัทกอบุญดี แบบประเมิน
2. คณะกรรมการดำเนินการประเมินผล โดยการประเมินตนเองปีละ 1 ครั้ง

3. เลขานุการบริษัท รวบรวมแบบประเมินจากกรรมการและสรุปผลเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทพิจารณา

โดยผลการประเมินการปฏิบัติงานของคณะกรรมการรายบุคคลสำหรับปี 2563 มีคะแนนเฉลี่ยที่ร้อยละ 97

#### การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการชุดย่อย

การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการชุดย่อย มีกระบวนการและหลักเกณฑ์ในการประเมินดังนี้

1. คณะกรรมการชุดย่อยแต่ละชุดพิจารณาจัดทำแบบประเมินโดยครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับโครงสร้าง การประชุม และการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละคณะ และนำเสนอคณะกรรมการบริษัทกอบุญดี โดยผ่านคณะกรรมการสรรหาและพิจารณา คำตอบแทน

2. คณะกรรมการชุดย่อยดำเนินการประเมินตนเองปีละ 1 ครั้ง
3. เลขานุการคณะกรรมการชุดย่อยรวบรวมแบบประเมินจากกรรมการและสรุปผลเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการชุดย่อย ก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริษัทพิจารณา

โดยผลการประเมินการปฏิบัติงานของคณะกรรมการชุดย่อยสำหรับปี 2563 สำหรับคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการนโยบายความเสี่ยง และคณะกรรมการสรรหาและพิจารณา คำตอบแทน มีคะแนนเฉลี่ยที่ร้อยละ 96, 93 และ 97 ตามลำดับ

#### **การประเมินผลผู้บริหารสูงสุด**

บริษัท มีการประเมินผลผู้บริหารสูงสุดเป็นประจำทุกปี โดยประเมินตามผลการปฏิบัติงานและนำผลการประเมินไปกำหนดคำตอบแทนของผู้บริหารสูงสุด ซึ่งหลักเกณฑ์และกระบวนการประเมินมีดังนี้

#### หลักเกณฑ์การประเมิน KPI

- ดัชนีชี้วัดความสำเร็จด้านการเงิน
- ดัชนีชี้วัดความสำเร็จด้านการบริหารงาน การขยายงาน หรือริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อการเติบโตของบริษัท ความพึงพอใจของลูกค้า หรือประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน
- ดัชนีชี้วัดความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล เช่น ความผูกพันของพนักงาน

#### กระบวนการประเมิน

ช่วงต้นปีผู้บริหารสูงสุดของบริษัทจะตกลงหลักเกณฑ์ในการประเมิน (KPI) ร่วมกับคณะกรรมการสรรหาและพิจารณา คำตอบแทน และนำเสนอคณะกรรมการบริษัท กอบุญดี และทำการประเมินตนเองในช่วงสิ้นปีเพื่อนำเสนอคณะกรรมการสรรหาและพิจารณา คำตอบแทนพิจารณาให้ความเห็นชอบและนำเสนอให้คณะกรรมการบริษัท พิจารณากอบุญดี ผลการประเมินการปฏิบัติงาน

## 8.1.2 การเข้าร่วมประชุม และการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการรายบุคคล

### การเข้าร่วมประชุมของกรรมการบริษัท ในปี 2563

กรรมการบริษัท	ตำแหน่งกรรมการและกรรมการชุดย่อย	การประชุม <sup>1</sup>					
		สามัญผู้ถือหุ้น	คณะกรรมการบริษัท	คณะกรรมการตรวจสอบ	คณะกรรมการนโยบายความเสี่ยง	คณะกรรมการสรรหาและพิจารณา คำตอบแทน	คณะกรรมการบริหาร
1. ดร. ประสาร ไตรรัตน์วรกุล	ประธานกรรมการ	1/1	11/11	-	-	-	-
2. นายสุกรีชัย จิราธิวัฒน์	รองประธานกรรมการ	1/1	11/11	-	-	-	-
3. นายสุกรีเกียรติ จิราธิวัฒน์	รองประธานกรรมการ	1/1	9/11	-	-	-	-
4. นางปรารถนา มงคลกุล	กรรมการอิสระ	1/1	11/11	-	-	-	-
	ประธานกรรมการตรวจสอบ	-	-	13/13	-	-	-

กรรมการบริษัท	ตำแหน่งกรรมการและกรรมการช่วย	การประชุม <sup>1</sup>					
		สามัญผู้ถือหุ้น	คณะกรรมการบริษัท	คณะกรรมการตรวจสอบ	คณะกรรมการนโยบายความเสี่ยง	คณะกรรมการสรรหาและพิจารณา คำตอบแทน	คณะกรรมการบริหาร
5. นางภัทริยา เบญจพลชัย <sup>1</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กรรมการอิสระ</li> <li>กรรมการตรวจสอบ</li> <li>กรรมการนโยบายความเสี่ยง</li> </ul>	1/1	10/11	-	-	-	-
		-	-	13/13	-	-	-
		-	-	-	3/3	-	-
6. ดร. อรรถกาศ สันยุทธะ <sup>1</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กรรมการอิสระ</li> <li>ประธานกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน</li> </ul>	1/1	11/11	-	-	-	-
		-	-	-	-	5/5	-
7. นายสมพงษ์ ตันภพพาณิชย์	<ul style="list-style-type: none"> <li>กรรมการอิสระ</li> <li>กรรมการตรวจสอบ</li> <li>กรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน</li> </ul>	1/1	11/11	-	-	-	-
		-	-	13/13	-	-	-
		-	-	-	-	5/5	-
8. นายครรชิต บุณะจินดา	<ul style="list-style-type: none"> <li>กรรมการอิสระ</li> <li>ประธานกรรมการนโยบายความเสี่ยง</li> </ul>	0/1	10/11	-	-	-	-
		-	-	-	3/3	-	-
9. ศ. ดร. สุกฤษณ์ จิราธิวัฒน์ <sup>2</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กรรมการ</li> <li>กรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน</li> </ul>	0/0	1/1	-	-	-	-
		-	-	-	-	1/1	-
10. นายสุกฤษศักดิ์ จิราธิวัฒน์ <sup>2</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กรรมการ</li> <li>กรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน</li> </ul>	1/1	9/9	-	-	-	-
		-	-	-	-	4/4	-
11. นางยุวดี จิราธิวัฒน์	<ul style="list-style-type: none"> <li>กรรมการ</li> <li>กรรมการบริหาร</li> </ul>	1/1	10/11	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	12/12
12. นายสุกฤษณ์ วัฒนศิริ	<ul style="list-style-type: none"> <li>กรรมการ</li> </ul>	1/1	10/11	-	-	-	-
13. นายปริญญา จิราธิวัฒน์	<ul style="list-style-type: none"> <li>กรรมการ</li> <li>กรรมการนโยบายความเสี่ยง</li> </ul>	1/1	11/11	-	-	-	-
		-	-	-	3/3	-	-
14. นายทศ จิราธิวัฒน์	<ul style="list-style-type: none"> <li>กรรมการ</li> <li>ประธานกรรมการบริหาร</li> <li>กรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน</li> </ul>	1/1	10/11	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	12/12
		-	-	-	-	5/5	-
15. นายพิชัย จิราธิวัฒน์ <sup>1</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กรรมการ</li> </ul>	1/1	11/11	-	-	-	-
16. นายณพนธ์ โทศกรทรัพย์ <sup>1</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กรรมการ</li> <li>กรรมการนโยบายความเสี่ยง</li> <li>กรรมการบริหาร</li> </ul>	1/1	11/11	-	-	-	-
		-	-	-	3/3	-	-
		-	-	-	-	-	12/12

หมายเหตุ: <sup>1</sup> คณะกรรมการบริษัทกักตุนและการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน ไม่ได้รับในตารางนี้เนื่องจากได้รับแต่งตั้งโดยที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 11/2563 เมื่อวันที่ 22 ธันวาคม 2563 และยังไม่มีการประชุมในปี 2563

<sup>2</sup> นายสุกฤษณ์ จิราธิวัฒน์ ลาออกจากตำแหน่งกรรมการบริษัท และกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนเมื่อวันที่ 31 ตุลาคม 2563 จากนั้นเมื่อวันที่ 13 พฤศจิกายน 2563 บริษัทฯ มีมติแต่งตั้ง ศ.ดร. สุกฤษณ์ จิราธิวัฒน์ เป็นกรรมการบริษัท และกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน แทนนายสุกฤษณ์ จิราธิวัฒน์ ที่ลาออก



## คำตอบแทนคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อย

### หลักเกณฑ์การจ่ายคำตอบแทนกรรมการ

คณะกรรมการบริษัท ได้แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน เพื่อทำหน้าที่สรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อดำรงตำแหน่ง กรรมการ กรรมการชุดย่อย ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ รวมทั้งพิจารณารูปแบบ และหลักเกณฑ์การจ่ายคำตอบแทนของกรรมการ กรรมการชุดย่อย ซึ่งประกอบด้วย กรรมการตรวจสอบ กรรมการนโยบายความเสี่ยง กรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้บริหารระดับสูง โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับผลประกอบการและปัจจัยแวดล้อมอื่นที่เกี่ยวข้องตลอดจนพิจารณาเปรียบเทียบกับอัตราค่าตอบแทนของบริษัทอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือใกล้เคียงกับบริษัทฯ เพื่อเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการบริษัท และ/หรือ นำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาอนุมัติ

ในปี 2563 ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 2/2563 เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2563 ได้มีมติเห็นชอบหลักเกณฑ์การจ่ายคำตอบแทนรายไตรมาสและค่าเบี้ยประชุม ประจำปี 2563 และที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2563 เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2563 ได้มีมติอนุมัติการกำหนดคำตอบแทนสำหรับปี 2563 ของกรรมการบริษัท และกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ จำนวนไม่เกิน 20 ล้านบาท ซึ่งเป็นอัตราเท่ากับปี 2562 ประกอบด้วยคำตอบแทนประจำรายไตรมาส เบี้ยประชุมรายครั้ง และเงินโบนัส (ถ้ามี) ดังนี้

## คำตอบแทนรายไตรมาสและค่าเบี้ยประชุม

ตำแหน่ง	คำตอบแทน รายไตรมาส (บาท)	เบี้ยประชุม (บาท/ครั้ง/คน)
<b>คณะกรรมการบริษัท</b>		
ประธานกรรมการ	225,000	85,000
กรรมการ	85,000	42,000
<b>คณะกรรมการตรวจสอบ</b>		
ประธานกรรมการตรวจสอบ	133,000	65,000
กรรมการตรวจสอบ	103,000	50,000
<b>คณะกรรมการบริหาร</b>		
ประธานกรรมการบริหาร	ไม่มี	ไม่มี
กรรมการบริหาร	ไม่มี	ไม่มี
<b>คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน</b>		
ประธานกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน	ไม่มี	35,000
กรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน และที่ปรึกษา (ถ้ามี)	ไม่มี	30,000
<b>คณะกรรมการนโยบายความเสี่ยง</b>		
ประธานกรรมการนโยบายความเสี่ยง	ไม่มี	35,000
กรรมการนโยบายความเสี่ยง	ไม่มี	30,000

ทั้งนี้ กรรมการที่เป็นผู้บริหารหรือพนักงานของบริษัทฯ จะไม่ได้รับคำตอบแทนประจำรายไตรมาสหรือค่าเบี้ยประชุมในตำแหน่งของกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ ของบริษัทฯ และกรรมการตรวจสอบจะไม่ได้รับคำตอบแทนประจำรายไตรมาสในฐานะของกรรมการบริษัท

## โบนัสกรรมการ

บริษัทฯ อาจจ่ายเงินโบนัสกรรมการบริษัทได้ โดยให้คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้พิจารณากำหนดเงื่อนไข รายละเอียด และอัตราการจ่ายเงินโบนัสตามความเหมาะสมโดยขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ โดยสำหรับรอบปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 เงินโบนัสจะจ่ายให้แก่กรรมการตามผลการปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมในการประชุม ทั้งนี้ กรรมการบริษัทที่เป็นผู้บริหารหรือพนักงานของบริษัทฯ จะไม่ได้รับเงินโบนัสกรรมการ

## ค่าตอบแทนอื่น

ในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 2/2562 เมื่อวันที่ 29 สิงหาคม 2562 ที่ประชุมได้มีมติอนุมัติการจัดสรรหุ้นเพิ่มทุนของบริษัทฯ ซึ่งรวมถึงการจัดสรรหุ้นให้กับกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของบริษัทฯ โดยเป็นราคาเดียวกับที่จะเสนอขายให้กับประชาชนครั้งแรก

## ค่าตอบแทนสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563

ระหว่างวันที่ 1 มกราคม 2563 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัทฯ ได้จ่ายค่าตอบแทนประจำไตรมาส ค่าเบี้ยประชุม และเงินโบนัส ให้แก่กรรมการเป็นจำนวนรวมทั้งสิ้นประมาณ 15.13 ล้านบาท โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

ในปี 2563 คณะกรรมการได้รับค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ดังนี้

กรรมการบริษัท	ตำแหน่งกรรมการและกรรมการชุดย่อย	โบนัส*	คณะกรรมการ บริษัท	คณะกรรมการ ตรวจสอบ	คณะกรรมการ นโยบาย ความเสี่ยง	คณะกรรมการ สรรหาและ พิจารณา ค่าตอบแทน	รวม
1. ดร. ประสาร ไตรรัตน์วรกุล	• ประธานกรรมการ	-	1,750,000	-	-	-	1,750,000
2. นายสุกฤษชัย จิราธิวัฒน์	• รองประธานกรรมการ	-	760,000	-	-	-	760,000
3. นายสุกฤษเกียรติ จิราธิวัฒน์	• รองประธานกรรมการ	-	676,000	-	-	-	676,000
4. นางปรารถนา มงคลกุล	• กรรมการอิสระ • ประธานกรรมการตรวจสอบ	-	420,000	1,377,000	-	-	1,797,000
5. นางกัทริยา เบญจพลชัย	• กรรมการอิสระ • กรรมการตรวจสอบ • กรรมการนโยบายความเสี่ยง	-	378,000	1,062,000	105,000	-	1,545,000
6. ดร. อรรชกา สีบุญเรือง	• กรรมการอิสระ • ประธานกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน	-	760,000	-	-	175,000	935,000

กรรมการบริษัท	ตำแหน่งกรรมการและกรรมการชุดย่อย	โบนัส*	คณะกรรมการ บริษัท	คณะกรรมการ ตรวจสอบ	คณะกรรมการ นโยบาย ความเสี่ยง	คณะกรรมการ สรรหาและ พิจารณา ค่าตอบแทน	รวม
7. นายสมพงษ์ ตัณฑพากย์	<ul style="list-style-type: none"> <li>กรรมการอิสระ</li> <li>กรรมการตรวจสอบ</li> <li>กรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน</li> </ul>	-	420,000	1,062,000	-	150,000	1,632,000
8. นายครรชิต บุณจีนดา	<ul style="list-style-type: none"> <li>กรรมการอิสระ</li> <li>ประธานกรรมการนโยบายความเสี่ยง</li> </ul>	-	760,000	-	90,000	-	850,000
9. ศ. ดร. สุกฤษณ์ จิราธิวัฒน์	<ul style="list-style-type: none"> <li>กรรมการ</li> <li>กรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน</li> </ul>	-	87,333	-	-	30,000	117,333
10. นายสุกฤษศักดิ์ จิราธิวัฒน์	<ul style="list-style-type: none"> <li>กรรมการ</li> <li>กรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน</li> </ul>	-	619,333	-	-	120,000	739,333
11. นางยุวดี จิราธิวัฒน์	<ul style="list-style-type: none"> <li>กรรมการ</li> <li>กรรมการบริหาร</li> </ul>	-	718,000	-	-	-	718,000
12. นายสุกฤษลักณ์ จิราธิวัฒน์	<ul style="list-style-type: none"> <li>กรรมการ</li> </ul>	-	718,000	-	-	-	718,000
13. นายปริญญ์ จิราธิวัฒน์	<ul style="list-style-type: none"> <li>กรรมการ</li> <li>กรรมการนโยบายความเสี่ยง</li> </ul>	-	760,000	-	90,000	-	850,000
14. นายทศ จิราธิวัฒน์	<ul style="list-style-type: none"> <li>กรรมการ</li> <li>ประธานกรรมการบริหาร</li> <li>กรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน</li> </ul>	-	718,000	-	-	150,000	868,000
15. นายพิชัย จิราธิวัฒน์	<ul style="list-style-type: none"> <li>กรรมการ</li> </ul>	-	760,000	-	-	-	760,000
16. นายญวนน์ โทศกรทรัพย์	<ul style="list-style-type: none"> <li>กรรมการ</li> <li>กรรมการนโยบายความเสี่ยง</li> <li>กรรมการบริหาร</li> <li>ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร</li> </ul>	-	420,000	-	-	-	420,000

\*คณะกรรมการบริษัท มีมติงดจ่ายโบนัสกรรมการ สำหรับปี 2563 เนื่องจากผลการดำเนินงานของบริษัท ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

หมายเหตุ: 1. คณะกรรมการบริหารไม่ได้รับเบี้ยประชุม

2. กรรมการตรวจสอบไม่ได้รับค่าตอบแทนรายไตรมาสในฐานะกรรมการบริษัท แต่จะได้รับค่าตอบแทนรายไตรมาสในฐานะกรรมการตรวจสอบ

3. ประธานเจ้าหน้าที่บริหารได้รับเฉพาะเบี้ยประชุมคณะกรรมการเท่านั้น

4. คณะกรรมการบรรษัทภิบาลและการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน ไม่ได้รับเงินเดือนรายนี้เนื่องจากได้รับแต่งตั้งโดยที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 11/2563 เมื่อวันที่ 22 ธันวาคม 2563 และยังไม่มีการประชุมในปี 2563

5. นายสุกฤษศักดิ์ จิราธิวัฒน์ ลาออกจากตำแหน่งกรรมการบริษัท และกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทนเมื่อวันที่ 31 ตุลาคม 2563 จากนั้นเมื่อวันที่ 13 พฤศจิกายน 2563 คณะกรรมการบริษัท มีมติแต่งตั้ง ศ.ดร. สุกฤษณ์ จิราธิวัฒน์ เป็นกรรมการบริษัท และกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน แทนนายสุกฤษศักดิ์ จิราธิวัฒน์ ที่ลาออก

## 2) ค่าตอบแทนอื่น

ในปี 2563 บริษัทฯ ได้จัดสรรหุ้นสามัญเพิ่มทุนของบริษัทฯ ให้แก่กรรมการ และ/หรือผู้บริหารของบริษัทฯ ในการจองซื้อหุ้นจำนวน 1,649,900 หุ้น คิดเป็นร้อยละ 0.2 ของจำนวนหุ้นทั้งหมดที่เสนอขาย ในราคาเดียวกับที่เสนอขายให้กับประชาชนครั้งแรก ที่ราคา 42 บาท ตามมติที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 2/2562 เมื่อวันที่ 29 สิงหาคม 2562

### ค่าตอบแทนกรรมการบริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจหลัก

ในปี 2563 ไม่มีการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการของบริษัทย่อย ยกเว้น ROBINS และ LR มีการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการดังนี้

#### ROBINS

บริษัท โรบินสัน จำกัด (มหาชน) ได้ขอเพิกถอนหุ้นสามัญของบริษัทจากการเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ตั้งแต่วันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2563 ซึ่งเป็นไปตามแผนการปรับโครงสร้างของกลุ่มบริษัทฯ โดยบริษัทฯ ได้เข้าเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ แทนในวันเดียวกัน

คณะกรรมการบริษัท ROBINS ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 มีดังนี้

ชื่อ	ตำแหน่ง
1. นายสุทธธีธรรม จิราธิวัฒน์	ประธานกรรมการ
2. นายสุทธธีศักดิ์ จิราธิวัฒน์	รองประธานกรรมการ
3. นายปริญญ์ จิราธิวัฒน์	กรรมการ
4. นายปิยะ จุ้ยวัชรมหาวงศ์	กรรมการ
5. นางยุวดี จิราธิวัฒน์	กรรมการ
6. นายวุฒิเกียรติ์ เตชะมณฑลกิจวัฒน์	กรรมการ

## (1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

ที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2563 ของ ROBINS เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2563 ได้มีมติในเรื่องการกำหนดค่าตอบแทนสำหรับปี 2563 ดังนี้ ค่าตอบแทนประจำปี 2563 (ไม่รวมค่าตอบแทนของนายวุฒิเกียรติ์ เตชะมณฑลกิจวัฒน์ ในตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่) รวมเป็นจำนวนเงินไม่เกิน 5,000,000 บาท ซึ่งต่ำกว่าปี 2562 โดยให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณากำหนดเงื่อนไข รายละเอียด และอัตราการจ่ายค่าตอบแทนตามความเหมาะสม ขึ้นอยู่กับผลประกอบการของบริษัท ทั้งนี้ค่าตอบแทนจะจ่ายให้แก่กรรมการตามผลการปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมในการประชุม

## (2) ค่าตอบแทนอื่น

ไม่มีค่าตอบแทนอื่นในปีที่ผ่านมา

**คำตอบแทนสำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563**

ระหว่างวันที่ 1 มกราคม 2563 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2563 ROBINS ได้จ่ายคำตอบแทนรวมให้แก่กรรมการเป็นจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 1,815,500 บาท โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

รายชื่อ	ค่าตอบแทนกรรมการ (บาท) ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2563 – 31 ธันวาคม 2563							รวม
	ค่าเบี้ยประชุม <sup>(1)</sup>							
	ค่าตอบแทน รายไตรมาส	คณะกรรมการ บริษัท	คณะกรรมการ ตรวจสอบ <sup>(2)</sup>	คณะกรรมการ บริหาร <sup>(2)</sup>	คณะกรรมการ สรรหาและ พิจารณา คำตอบแทน <sup>(2)</sup>	คณะกรรมการ บริหาร ความเสี่ยง <sup>(2)</sup>	คณะกรรมการ บรรษัทภิบาล <sup>(2)</sup>	
1. นายสุกฤษศักดิ์ จิราธิวัฒน์	115,500	80,000	-	-	-	-	-	195,500
2. นายสุกฤษธรรม จิราธิวัฒน์	73,500	68,000	-	0	0	-	-	141,500
3. นายสมชัย อภิวัฒน์นพ <sup>(3)</sup>	157,500	68,000	47,500	-	0	-	-	273,000
4. นายโยธิน อนาวีล <sup>(3)</sup>	147,000	68,000	34,000	-	-	-	0	249,000
5. นายจรัส มงคลจันทร์ <sup>(3)</sup>	147,000	68,000	34,000	-	-	0	-	249,000
6. นายวิทยา ชวนะนันท์ <sup>(3)</sup>	147,000	68,000	34,000	-	0	0	0	249,000
7. นายปริญญา จิราธิวัฒน์	73,500	68,000	-	0	-	-	-	141,500
8. นางยุวดี จิราธิวัฒน์	73,500	68,000	-	0	0	-	-	141,500
9. นายปิยะ จุ้ยอัครมหาวงค์	73,500	34,000	-	0	-	-	0	107,500
10. นายวุฒิเกียรติ์ เตชะมงคลาภิวัฒน์	-	68,000	-	-	-	-	-	68,000
รวม								1,815,500

หมายเหตุ <sup>(1)</sup> ในการประชุมคณะกรรมการในปี 2563 มีการประชุมทั้งสิ้น 5 ครั้ง โดยการประชุม 3 ครั้ง ภายหลังจากที่เพิกถอนหุ้นจากการเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียน เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2563 ไม่มีการจ่ายเบี้ยประชุมกรรมการ

<sup>(2)</sup> คณะกรรมการบริษัทมีมติยกเลิกคณะกรรมการชุดย่อย มีผลวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2563

<sup>(3)</sup> นายสมชัย อภิวัฒน์นพ นายโยธิน อนาวีล นายจรัส มงคลจันทร์ นายวิทยา ชวนะนันท์ ได้ลาออกจากตำแหน่งกรรมการบริษัท โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 29 มิถุนายน 2563

**LR**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 คณะกรรมการบริษัทของ LR ประกอบด้วยกรรมการจำนวน 6 ท่าน ดังนี้

ชื่อ	ตำแหน่ง
1. นายสุกฤษฎิ์ธรรม จิราธิวัฒน์	ประธานกรรมการ
2. นายปริญญ์ จิราธิวัฒน์	กรรมการ
3. นายทศ จิราธิวัฒน์	กรรมการ
4. นางยุวดี จิราธิวัฒน์	กรรมการ
5. Mr. Pierluigi Cocchini	กรรมการ
6. Mr. Vittorio Radice	กรรมการ

**คำตอบแทนกรรมการ****(1) คำตอบแทนที่เป็นตัวเงิน**

สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 LR จ่ายคำตอบแทนให้แก่กรรมการ จำนวน 2 ท่าน ภายใต้สัญญา Consultancy Agreement และ Directorship Agreement สำหรับการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะกรรมการ รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 568,421 ยูโร

**(2) คำตอบแทนอื่น**

สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 จ่ายคำตอบแทนอื่น ๆ ให้แก่กรรมการจำนวน 2 ท่าน ภายใต้สัญญา Directorship Agreement ในรูปแบบของค่าที่พัก ค่าเดินทาง และประกันสุขภาพ

**8.1.3 การกำกับดูแลบริษัทย่อย และบริษัทร่วม****คำนิยามสำหรับส่วนนี้**

คำว่า “บริษัท” และ “บริษัทใหญ่” ให้หมายถึง บริษัทเชนทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

คำว่า “บริษัทที่ประกอบธุรกิจหลัก” ให้หมายถึง บริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลาง บริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจหลักแต่ไม่อยู่ภายใต้บริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลาง บริษัทย่อยและบริษัทร่วมที่ประกอบธุรกิจหลักของบริษัทใหญ่ทั้งหมด และเป็นไปตามประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ กว. 39/2559 เรื่อง การขออนุญาตและการอนุญาตให้เสนอขายหุ้นที่ออกใหม่ (รวมทั้งที่แก้ไขเพิ่มเติม) เว้นแต่จะได้ออกข้อบัญญัติเป็นอย่างอื่นในเอกสารฉบับนี้

คำว่า “บริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลาง” หมายถึงบริษัทย่อยที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการกำกับดูแลในแต่ละกลุ่มธุรกิจของบริษัทใหญ่ โดยกำกับดูแลการดำเนินงานธุรกิจของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมที่อยู่ภายใต้ศูนย์กลางนั้น

คำว่า “บริษัทย่อยหรือบริษัทร่วมภายใต้บริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลาง” หมายถึง บริษัทย่อยหรือบริษัทร่วมที่ประกอบธุรกิจหลักซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของบริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลาง

คำว่า “บริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจหลักแต่ไม่อยู่ภายใต้บริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลาง” หมายถึง บริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจหลักซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลโดยตรงของบริษัทใหญ่

คำว่า “บริษัทย่อยที่บริษัทใหญ่กำกับดูแลโดยตรง” หมายถึง บริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลางและบริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจหลักแต่ไม่อยู่ภายใต้บริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลาง

คำว่า “บริษัทย่อย” และ “บริษัทร่วม” หมายถึงบริษัทย่อยและบริษัทร่วมตามคำนิยามที่ระบุไว้ในประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ที่ กว. 17/2551 เรื่อง การกำหนดบทนิยามในประกาศเกี่ยวกับการออกและเสนอขายหลักทรัพย์ (รวมทั้งที่แก้ไขเพิ่มเติม)

ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 2/2562 เมื่อวันที่ 14 พฤศจิกายน 2562 ได้กำหนดนโยบายการกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมที่ประกอบธุรกิจหลัก เพื่อกำหนดกลไกให้บริษัทสามารถกำกับดูแลการจัดการและรับผิดชอบการดำเนินงาน รวมทั้งมีมาตรการในการติดตามการบริหารงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมที่ประกอบธุรกิจหลัก บริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลางบริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจหลักภายใต้บริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลางและบริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจหลักแต่ไม่อยู่ภายใต้บริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลาง ได้เสมือนเป็นหน่วยงานหนึ่งของบริษัท รวมถึงเพื่อติดตามดูแลให้บริษัทย่อยและบริษัทร่วมดังกล่าวดำเนินการตามนโยบายและเป้าหมายระยะยาวที่วางไว้ของบริษัท และสอดคล้องกับประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (และที่แก้ไขเพิ่มเติม) พ.ร.บ. หลักทรัพย์ ตลอดจน ข้อบังคับ ประกาศ คำสั่ง หรือข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ และสำนักงาน ก.ล.ด. ที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังที่จะกล่าวต่อไปโดยที่ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ ครั้งที่ 9/2562 เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2562 ได้พิจารณาและมีความเห็นว่าการควบคุมดูแลการบริหารจัดการและการดำเนินงานของบริษัทย่อยที่อยู่ภายใต้บริษัทที่เป็นศูนย์กลางมีความเพียงพอและเหมาะสมแล้ว

ข้อความอื่นใดที่ได้กล่าวไว้ในเอกสารนี้ ให้ถือและบังคับตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และรวมถึงกฎหมายอื่นที่มีผลใช้บังคับหรือเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัท อย่างไรก็ดี นโยบายฉบับนี้ใช้บังคับแก่ที่ไม่ขัดหรือแย้งกับกฎหมาย กฎระเบียบใด ๆ ของกฎหมายต่างประเทศที่มีผลใช้บังคับกับบริษัทย่อยและบริษัทร่วมดังกล่าว และเท่าที่จะไม่ทำให้บริษัทย่อยและบริษัทร่วมในต่างประเทศของบริษัท อาจเสียสิทธิประโยชน์ใด ๆ ที่พึงได้รับตามกฎหมายต่างประเทศ



## 1. การดำเนินการของบริษัทที่ประกอบธุรกิจหลัก

คณะกรรมการของบริษัทที่ประกอบธุรกิจหลัก (ไม่รวมบริษัทร่วม) มีหน้าที่จัดการให้การเข้าทำรายการหรือการดำเนินการใด ๆ ของบริษัทที่ประกอบธุรกิจหลักในกรณีดังต่อไปนี้จะต้องได้รับอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการและ/หรือที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทใหญ่ก่อนที่บริษัทที่ประกอบธุรกิจหลักจะเข้าทำรายการ ทั้งนี้ เฉพาะในกรณีที่เมื่อพิจารณาขนาดรายการดังกล่าวที่บริษัทจะเข้าทำเปรียบเทียบกับขนาดของบริษัทใหญ่ตามหลักเกณฑ์ว่าด้วยการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ และ/หรือรายการที่เกี่ยวข้องกัน (แล้วแต่กรณี) ของคณะกรรมการกำกับตลาดทุนและคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยแล้วเข้าข่ายที่รายการนั้นจะต้องได้รับอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการของบริษัทใหญ่ และ/หรือการประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทใหญ่

- (ก) การเข้าทำรายการกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกันของบริษัทหรือบริษัทใหญ่หรือรายการที่เกี่ยวข้องกับการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ของบริษัท
- (ข) การโอนหรือสละสิทธิประโยชน์ รวมตลอดถึงการสละสิทธิเรียกร้องที่มีต่อผู้ที่ก่อความเสียหายแก่บริษัท
- (ค) การขายหรือโอนกิจการของบริษัททั้งหมดหรือแต่บางส่วนที่สำคัญให้แก่บุคคลอื่น
- (ง) การซื้อหรือการรับโอนกิจการของบริษัทอื่นมาเป็นของบริษัท

(จ) การเข้าทำ แก๊ซ หรือเลิกสัญญาเกี่ยวกับการให้เข้ากิจการของบริษัททั้งหมดหรือบางส่วนที่สำคัญ การมอบหมายให้บุคคลอื่นเข้าจัดการธุรกิจของบริษัท หรือการรวมกิจการของบริษัทกับบุคคลอื่น

(ฉ) การเช่าหรือให้เช่าซื้อกิจการหรือทรัพย์สินของบริษัททั้งหมดหรือบางส่วนที่สำคัญ

(ช) การกู้ยืมเงิน การให้กู้ยืมเงิน การให้สินเชื่อ การค้ำประกันการทำนิติกรรมผูกพันบริษัทให้ต้องรับภาระทางการเงินเพิ่มขึ้น หรือการให้ความช่วยเหลือด้านการเงินในลักษณะอื่นใดแก่บุคคลอื่นที่มีใช้ธุรกิจปกติของบริษัท ทั้งนี้ การให้กู้ยืมกับกรรมการของบริษัทกระทำมิได้ เว้นแต่เป็นการกู้ยืมเงินตามระเบียบการสงเคราะห์พนักงานและลูกจ้าง

(ซ) การเลิกกิจการของบริษัท

(ฅ) รายการอื่นใดที่ไม่ใช่รายการธุรกิจปกติของบริษัทและเป็นรายการที่จะมีผลกระทบต่อบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ

(ณ) การเพิ่มทุนโดยการออกหุ้นเพิ่มทุนของบริษัท และการจัดสรรหุ้น รวมทั้งการลดทุนลดทอนและ/หรือหุ้นชำระแล้วของบริษัทซึ่งไม่เป็นไปตามสัดส่วนการถือหุ้นเดิมของผู้ถือหุ้นหรือการดำเนินการอื่นใดอันจะเป็นผลให้สัดส่วนการถือหุ้นของบริษัทใหญ่ และ/หรือ การใช้สิทธิออกเสียงลงคะแนนของบริษัทใหญ่ทั้งทางตรงและทางอ้อมในที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทไม่ว่าในทอดใด ๆ ลดลงเกินกว่า

ร้อยละสิบ (10) ของจำนวนหุ้นหรือสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัท(แล้วแต่กรณี)

- (ง) การเพิ่มทุนหรือการลดทุนของบริษัทซึ่งไม่เป็นไปตามสัดส่วนการถือหุ้นเดิมของผู้ถือหุ้นหรือการดำเนินการอื่นใดอันเป็นผลให้สิทธิออกเสียงลงคะแนนของบริษัทใหญ่ทั้งทางตรงและทางอ้อมในที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทไม่ว่าในทอดใด ๆ ลดลง อันเป็นผลทำให้บริษัทใหญ่ไม่มีอำนาจควบคุมในบริษัทนั้น

## 2. การดำเนินการของบริษัทย่อยที่บริษัทใหญ่กำกับดูแลโดยตรงและบริษัทร่วมที่ประกอบธุรกิจหลัก

นอกเหนือจากหน้าที่ในการดำเนินการที่ระบุในข้อ 1 คณะกรรมการของบริษัทย่อยที่บริษัทใหญ่กำกับดูแลโดยตรงมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 2.1 คณะกรรมการของบริษัทย่อยที่บริษัทใหญ่กำกับดูแลโดยตรงและบริษัทร่วมที่ประกอบธุรกิจหลักมีหน้าที่ในการจัดการให้การเข้าทำรายการหรือการดำเนินการใด ๆ ของบริษัทย่อยที่บริษัทใหญ่กำกับดูแลโดยตรงและบริษัทร่วมที่ประกอบธุรกิจหลักในกรณีดังต่อไปนี้จะต้องได้รับอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการของบริษัทใหญ่ก่อนที่บริษัทย่อยที่บริษัทใหญ่กำกับดูแลโดยตรงและบริษัทร่วมที่ประกอบธุรกิจหลักจะเข้าทำรายการ

- (ก) การเสนอซื้อหรือการแต่งตั้งบุคคลเป็นกรรมการหรือผู้บริหารในบริษัทย่อยที่บริษัทใหญ่กำกับดูแล

โดยตรงและบริษัทร่วมที่ประกอบธุรกิจหลักอย่างน้อยตามสัดส่วนการถือหุ้นของบริษัทใหญ่ในบริษัทย่อยที่บริษัทใหญ่กำกับดูแลโดยตรงและบริษัทร่วมที่ประกอบธุรกิจหลัก โดยให้กรรมการและผู้บริหารที่บริษัทใหญ่เสนอชื่อหรือแต่งตั้งมีดุลยพินิจในการพิจารณาออกเสียงในที่ประชุมคณะกรรมการของบริษัทย่อยที่บริษัทใหญ่กำกับดูแลโดยตรงและบริษัทร่วมที่ประกอบธุรกิจหลักในเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการทั่วไปและการดำเนินธุรกิจตามปกติของบริษัทย่อยที่บริษัทใหญ่กำกับดูแลโดยตรงและบริษัทร่วมที่ประกอบธุรกิจหลักได้ตามแต่ที่กรรมการและผู้บริหารของบริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลางเห็นสมควรเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทใหญ่ บริษัทย่อยที่บริษัทใหญ่กำกับดูแลโดยตรงและบริษัทร่วมที่ประกอบธุรกิจหลัก เว้นแต่เป็นเรื่องที่กำหนดไว้เป็นอย่างอื่นในเอกสารฉบับนี้

ทั้งนี้ กรรมการหรือผู้บริหารของบริษัทย่อยที่บริษัทใหญ่กำกับดูแลโดยตรงตามวรรคข้างต้นที่ได้รับการเสนอชื่อหรือแต่งตั้งนั้น ต้องเป็นบุคคลที่มีรายชื่ออยู่ในระบบข้อมูลรายชื่อกรรมการและผู้บริหารของบริษัทที่ออกหลักทรัพย์ (WHITE LIST) และมีคุณสมบัติครบถ้วน หน้าที่ และความรับผิดชอบตลอดจนไม่มีลักษณะขาดความน่า

ไว้วางใจตามประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ว่าด้วยการกำหนดลักษณะขาดความน่าไว้วางใจของกรรมการและผู้บริหารของบริษัท

(ข) การพิจารณาอนุมัติการจ่ายเงินปันผลประจำปี และเงินปันผลระหว่างกาล (หากมี) ของบริษัทย่อยที่บริษัทใหญ่กำกับดูแลโดยตรง เว้นแต่เป็นกรณีที่บริษัทย่อยที่บริษัทใหญ่กำกับดูแลโดยตรงจ่ายเงินปันผลเป็นจำนวนรวมทั้งปีไม่ต่ำกว่าที่กำหนดไว้ในงบประมาณรวมประจำปีของบริษัทย่อยที่บริษัทใหญ่กำกับดูแลโดยตรงหรือตามนโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัทย่อยที่บริษัทใหญ่กำกับดูแลโดยตรง ซึ่งได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการของบริษัทใหญ่ไว้ก่อนแล้ว

(ค) การแก้ไขข้อบังคับของบริษัทย่อยที่บริษัทใหญ่กำกับดูแลโดยตรงเว้นแต่เป็นกรณีการแก้ไขในเรื่องที่สำคัญตามข้อ 2.2 ซึ่งต้องได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทใหญ่

(ง) การพิจารณาอนุมัติงบประมาณประจำปีของบริษัทย่อยที่บริษัทใหญ่กำกับดูแลโดยตรง เว้นแต่เป็นกรณีที่กำหนดไว้ในอำนาจอนุมัติและดำเนินการ (Delegation of Authority) ของบริษัทย่อยที่บริษัทใหญ่กำกับดูแลโดยตรง ซึ่งได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการของบริษัทใหญ่ไว้

2.2 คณะกรรมการของบริษัทย่อยที่บริษัทใหญ่กำกับดูแลโดยตรง มีหน้าที่ในการจัดการให้การแก้ไขข้อบังคับของบริษัทย่อยที่บริษัทใหญ่กำกับดูแลโดยตรงในเรื่องที่อาจจะส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทย่อยที่บริษัทใหญ่กำกับดูแลโดยตรง ซึ่งรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการแก้ไขข้อบังคับของบริษัทย่อยที่บริษัทใหญ่กำกับดูแลโดยตรงที่อาจส่งผลกระทบต่อสิทธิของบริษัทย่อยของบริษัทใหญ่ในการเสนอชื่อแต่งตั้งบุคคลเป็นกรรมการ หรือผู้บริหารในบริษัทย่อยที่บริษัทใหญ่กำกับดูแลโดยตรง ตามสัดส่วนการถือหุ้นของบริษัทย่อยในบริษัทย่อยที่บริษัทใหญ่กำกับดูแลโดยตรง การออกเสียงลงคะแนนของกรรมการที่บริษัทใหญ่เป็นผู้เสนอชื่อในที่ประชุมคณะกรรมการของบริษัทย่อยที่บริษัทใหญ่กำกับดูแลโดยตรง การออกเสียงลงคะแนนของบริษัทย่อยในที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทย่อยที่บริษัทใหญ่กำกับดูแลโดยตรง และ/หรือการจ่ายเงินปันผลของบริษัทย่อยที่บริษัทใหญ่กำกับดูแลโดยตรง เป็นต้นจะต้องได้รับอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทย่อยที่บริษัทใหญ่กำกับดูแลโดยตรงจะแก้ไขข้อบังคับในเรื่องดังกล่าว

### 3. การดำเนินการของบริษัทย่อยหรือบริษัทร่วมภายใต้บริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลาง

นอกเหนือจากหน้าที่ในการดำเนินการที่ระบุในข้อ 1 คณะกรรมการของบริษัทย่อยหรือ

บริษัทร่วมภายใต้บริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลาง มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

3.1 คณะกรรมการของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมภายใต้บริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลาง มีหน้าที่ในการจัดการให้การเข้าทำรายการหรือการดำเนินการใด ๆ ของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมภายใต้บริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลางในกรณีดังต่อไปนี้จะต้องได้รับอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการของบริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลางก่อนที่บริษัทย่อยและบริษัทร่วมดังกล่าวจะเข้าทำรายการ

(ก) การเสนอชื่อหรือการแต่งตั้งบุคคลเป็นกรรมการหรือผู้บริหารในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมดังกล่าวอย่างน้อยตามสัดส่วนการถือหุ้นของบริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลาง โดยให้กรรมการและผู้บริหารที่บริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลางเสนอชื่อหรือแต่งตั้งมีดุลยพินิจในการพิจารณาความเสี่ยงในที่ประชุมคณะกรรมการของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมดังกล่าวในเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการทั่วไปและการดำเนินธุรกิจตามปกติของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมดังกล่าวได้ตามแต่ที่กรรมการและผู้บริหารของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมดังกล่าวเห็นสมควรเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลาง และบริษัทย่อยและบริษัทร่วม ภายใต้บริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลาง เว้นแต่เป็นเรื่องที่กำหนดไว้เป็นอย่างอื่นในเอกสารฉบับนี้

ทั้งนี้ กรรมการหรือผู้บริหารของบริษัทย่อยซึ่งอยู่ภายใต้บริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลางตามวรรคข้างต้นที่ได้รับการเสนอชื่อหรือแต่งตั้งนั้นต้องเป็นบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ โดยไม่เป็นบุคคลล้มละลาย คนไร้ความสามารถ หรือคนเสมือนไร้ความสามารถ ไม่เคยรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดเกี่ยวกับทรัพย์สินที่ได้กระทำโดยทุจริต ไม่เคยถูกลงโทษไล่ออกหรือปลดออกจากราชการหรือองค์กร หรือหน่วยงานของรัฐ ฐานทุจริตต่อหน้าที่ และไม่มีเหตุอันใดอันควรสงสัยว่าบุคคลดังกล่าวจะไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่กรรมการหรือผู้บริหารได้

(ข) การพิจารณาอนุมัติการจ่ายเงินปันผลประจำปี และเงินปันผลระหว่างกาล (หากมี) ของบริษัทย่อยซึ่งอยู่ภายใต้บริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลาง เว้นแต่เป็นกรณีที่บริษัทย่อยจ่ายเงินปันผลเป็นจำนวนรวมทั้งปีไม่ต่ำกว่าที่กำหนดไว้ในงบประมาณรวมประจำปีของบริษัทย่อยดังกล่าว หรือตามนโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัทย่อยดังกล่าวซึ่งได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการของบริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลางไว้ก่อนแล้ว

(ค) การแก้ไขข้อบังคับของบริษัทย่อยซึ่งอยู่ภายใต้บริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลาง

(จ) การพิจารณาอนุมัติงบประมาณประจำปีของบริษัทย่อยซึ่งอยู่ภายใต้บริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลาง เว้นแต่เป็นกรณีที่กำหนดไว้ในอำนาจอนุมัติและดำเนินการ (Delegation of Authority) ของบริษัทย่อยดังกล่าวซึ่งได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการของบริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลางแล้ว

บริษัทใหญ่หรือบริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลางจะส่งบุคคลเข้าไปดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการหรือผู้บริหารของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมที่ประกอบธุรกิจหลักอย่างน้อยตามสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม เว้นแต่จะเป็นกรณีที่มีข้อจำกัดหรือเพื่อให้เป็นไปตามข้อตกลงในการเข้าร่วมกิจการที่บริษัทใหญ่มีข้อผูกพันตามสัญญา ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการของบริษัทใหญ่และบริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลางมีอำนาจในการเสนอบุคคลเพื่อเข้าไปดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการหรือผู้บริหารของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมดังกล่าว โดยคณะกรรมการของบริษัทใหญ่มีอำนาจในการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการหรือผู้บริหารของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมซึ่งได้รับการเสนอชื่อโดยบริษัทใหญ่ให้เข้าไปดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการหรือผู้บริหารของบริษัทที่ประกอบธุรกิจหลักดังกล่าวซึ่งรวมถึงรายการดังต่อไปนี้

(1) กำหนดกรอบอำนาจในการใช้ดุลยพินิจที่ชัดเจนและที่มีผลให้กรรมการและผู้บริหารดังกล่าวมีสิทธิหรือความเสี่ยงในการประชุมคณะกรรมการของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมในเรื่องสำคัญซึ่งต้องได้รับ

ความเห็นชอบจากคณะกรรมการของบริษัทใหญ่ หรือบริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลาง หรือที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทใหญ่ก่อน

(2) ดำเนินการให้บริษัทย่อยมีระบบควบคุมภายใน ระบบบริหารความเสี่ยง ระบบป้องกันการทุจริต และระบบงานอื่น ๆ ที่จำเป็น รวมทั้งกำหนดมาตรการในการติดตามผลการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพและรัดกุมเพียงพอที่ทำให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินการต่าง ๆ ของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมเป็นไปตามแผนงานงบประมาณนโยบายของบริษัทใหญ่ กฎหมายและหลักเกณฑ์เรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียน รวมถึง ประกาศข้อบังคับ และหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของคณะกรรมการกำกับตลาดทุน สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและติดตามให้บริษัทย่อย และบริษัทร่วมเปิดเผยข้อมูล ฐานะทางการเงิน และผลการดำเนินงาน การทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน และรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ รายการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สินที่มีนัยสำคัญ และรายการที่มีนัยสำคัญอื่นใดต่อบริษัทใหญ่ และการดำเนินการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ในการกำกับดูแลและการบริหารจัดการบริษัทย่อยและบริษัทร่วมให้ครบถ้วนและถูกต้องตามที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนและ

คณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยประกาศกำหนด

- (3) ติดตามดูแลให้บริษัทย่อยมีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับฐานะการเงินและผลการดำเนินงานการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน และการได้มาจำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สินที่มีนัยสำคัญให้ครบถ้วนถูกต้อง
- (4) ติดตามดูแลให้กรรมการและผู้บริหารของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมซึ่งได้รับการเสนอชื่อและแต่งตั้งโดยบริษัทใหญ่ หรือบริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลาง เพื่อดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการและผู้บริหารในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมปฏิบัติให้เป็นไปตามหน้าที่และความรับผิดชอบตามกฎหมาย ข้อบังคับ และนโยบายของบริษัทใหญ่และบริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลาง

### ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของตัวแทนของบริษัทฯ ซึ่งดำรงตำแหน่งกรรมการและผู้บริหารในบริษัทย่อย และ/หรือ บริษัทร่วมที่ประกอบธุรกิจหลัก

บริษัทใหญ่กำหนดขอบเขต หน้าที่ และความรับผิดชอบของตัวแทนของบริษัทใหญ่ซึ่งดำรงตำแหน่งกรรมการหรือผู้บริหารในบริษัทย่อย และ/หรือ บริษัทร่วมที่ประกอบธุรกิจหลัก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดกลไกให้บริษัทใหญ่สามารถกำกับดูแลการจัดการและรับผิดชอบการดำเนินงาน รวมทั้งมีมาตรการในการติดตามการบริหารงานของบริษัทย่อยและ/หรือ บริษัทร่วมที่ประกอบธุรกิจหลัก บริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลาง บริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจ

หลักภายใต้บริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลาง และบริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจหลักแต่ไม่อยู่ภายใต้บริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลาง ได้เสมือนเป็นหน่วยงานหนึ่งของบริษัทใหญ่ รวมถึงกำกับดูแลให้ตัวแทนของบริษัทใหญ่ซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการและผู้บริหารในบริษัทดังกล่าวปฏิบัติตามให้เป็นไปตามขอบเขต หน้าที่ และความรับผิดชอบของตน

นอกจากนี้ ตัวแทนของบริษัทใหญ่ซึ่งหมายรวมถึงกรรมการหรือผู้บริหารของบริษัทย่อยและ/หรือบริษัทร่วมภายใต้บริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลางซึ่งได้รับอนุมัติการแต่งตั้งจากคณะกรรมการของบริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลาง ซึ่งดำรงตำแหน่งกรรมการหรือผู้บริหารในบริษัทย่อยและ/หรือบริษัทร่วมที่ประกอบธุรกิจหลักของบริษัทใหญ่ทั้งหมดมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ต้องเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงาน การทำรายการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัทย่อยที่บริษัทใหญ่กำกับดูแลโดยตรง และบริษัทย่อยและ/หรือบริษัทร่วมภายใต้บริษัทที่ตนกำกับดูแลอยู่ ตลอดจนการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สินและ/หรือ รายการที่มีนัยสำคัญให้แก่บริษัทใหญ่ และบริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลางของตนทราบโดยครบถ้วนถูกต้อง และภายในกำหนดเวลาที่สมควรตามที่บริษัทใหญ่กำหนด

(ข) ต้องเปิดเผยและนำส่งข้อมูลส่วนได้เสียของตนและบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องและกำกับดูแลให้กรรมการและผู้บริหารของบริษัทย่อยและ/หรือบริษัทร่วมภายใต้

บริษัทตนซึ่งทำหน้าที่เป็นบริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลางแจ้งให้ทราบถึงความสัมพันธ์ และการทำธุรกรรมในลักษณะที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และหลีกเลี่ยงการทำรายการที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยมีหน้าที่รายงานเรื่องดังกล่าวให้คณะกรรมการของบริษัทใหญ่ทราบภายในกำหนดเวลาที่บริษัทใหญ่กำหนดเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา ตัดสิน หรืออนุมัติใด ๆ ซึ่งการพิจารณานั้นจะคำนึงถึงประโยชน์โดยรวมของบริษัทและบริษัทใหญ่เป็นสำคัญ

ทั้งนี้ กรรมการของบริษัทย่อยและ/หรือบริษัทร่วมที่ประกอบธุรกิจหลักของบริษัทใหญ่ทั้งหมด ต้องไม่มีส่วนร่วมในการอนุมัติเรื่องที่ตนเองมีส่วนได้เสียหรือความขัดแย้งทางผลประโยชน์ไม่ว่าโดยทางตรง และ/หรือ ทางอ้อมนั้นด้วย และต้องกำกับดูแลให้กรรมการและผู้บริหารของบริษัทย่อยและ/หรือบริษัทร่วมภายใต้บริษัทตนซึ่งทำหน้าที่เป็นบริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลางไม่มีส่วนร่วมในการอนุมัติเรื่องที่ตนเองมีส่วนได้เสียหรือความขัดแย้งทางผลประโยชน์ไม่ว่าโดยทางตรง และ/หรือ ทางอ้อมนั้นด้วย

อนึ่ง การกระทำดังต่อไปนี้ซึ่งเป็นผลให้กรรมการ ผู้บริหาร หรือบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องได้รับผลประโยชน์ทางการเงินอื่นนอกเหนือจากที่พึงได้ตามปกติหรือเป็นเหตุให้บริษัทย่อยหรือบริษัทร่วม

ที่ประกอบธุรกิจหลักของบริษัทใหญ่ทั้งหมดหรือบริษัทใหญ่ได้รับความเสียหายให้สันนิษฐานว่าเป็นการกระทำที่ขัดแย้งกับผลประโยชน์ของบริษัทใหญ่อย่างมีนัยสำคัญ

- (1) การทำธุรกรรมระหว่างบริษัทกับกรรมการ ผู้บริหาร หรือบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องโดยมิได้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ของการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน
- (2) การใช้ข้อมูลของบริษัทใหญ่หรือบริษัทที่ประกอบธุรกิจหลักที่ล่วงรู้มา เว้นแต่เป็นข้อมูลที่เปิดเผยต่อสาธารณชนแล้ว
- (3) การใช้ทรัพย์สินหรือโอกาสทางธุรกิจของบริษัทใหญ่หรือบริษัทที่ประกอบธุรกิจหลักในลักษณะที่เป็นการฝ่าฝืนหลักเกณฑ์หรือหลักปฏิบัติทั่วไปตามที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนประกาศกำหนด
- (ค) ต้องรายงานแผนการประกอบธุรกิจ การขยายธุรกิจโครงการลงทุนขนาดใหญ่ของบริษัทที่ตนกำกับดูแลตามที่ได้รับอนุมัติจากบริษัทใหญ่ หรือบริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลางตลอดจนการเข้าร่วมลงทุนกับผู้ประกอบการรายอื่น ๆ ต่อบริษัทใหญ่หรือบริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลาง ผ่านการรายงานผลการดำเนินงานประจำเดือนและเข้าชี้แจง และ/หรือ นำส่งเอกสารประกอบการพิจารณากรณีดังกล่าวตามที่บริษัทใหญ่หรือบริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลางร้องขอ

(ง) ต้องเข้าชี้แจง และ/หรือ นำส่งข้อมูลหรือเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัทให้แก่บริษัทใหญ่หรือบริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลาง เมื่อได้รับการร้องขอตามความเหมาะสม รวมถึงต้องเข้าชี้แจง และ/หรือ นำส่งข้อมูลหรือเอกสารที่เกี่ยวข้องให้แก่บริษัทใหญ่หรือบริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลาง ในกรณีที่มีการตรวจพบประเด็นที่มีนัยสำคัญใด ๆ

(จ) ต้องดูแลรับผิดชอบให้บริษัทภายใต้บริษัทที่ตนกำกับดูแลมีระบบการควบคุมภายใน ระบบบริหารความเสี่ยง และระบบป้องกันการทุจริตอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ และรัดกุมเพียงพอที่ทำให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินการต่าง ๆ ของบริษัทต่าง ๆ นั้นจะเป็นไปตามนโยบายของบริษัทใหญ่ หรือบริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลาง เอกสารฉบับนี้กฎหมาย และหลักเกณฑ์เรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียน รวมถึงประกาศ ข้อบังคับและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของคณะกรรมการกำกับตลาดทุน สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้อย่างเคร่งครัด รวมถึงการจัดให้มีระบบงานที่ชัดเจน เพื่อแสดงได้ว่าบริษัทต่าง ๆ นั้นมีระบบเพียงพอในการเปิดเผยข้อมูลการทำรายการที่มีนัยสำคัญตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดได้อย่างต่อเนื่องและน่าเชื่อถือและมีช่องทางให้กรรมการและผู้บริหารของบริษัทใหญ่หรือบริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลาง

สามารถเข้าถึงข้อมูลของบริษัทเพื่อการติดตามดูแลผลการดำเนินงานและฐานะการเงิน การทำรายการระหว่างบริษัทย่อยกับกรรมการและผู้บริหารของบริษัทย่อย และการทำรายการที่มีนัยสำคัญของบริษัทย่อยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ต้องจัดให้มีกลไกในการตรวจสอบระบบงานดังกล่าวในบริษัทต่าง ๆ นั้น โดยให้ทีมงานผู้ตรวจสอบภายในและกรรมการอิสระของบริษัทใหญ่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยตรง และให้มีการรายงานผลการตรวจสอบระบบงานดังกล่าวให้กรรมการและผู้บริหารของบริษัทใหญ่เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบริษัทย่อยมีการปฏิบัติตามระบบงานที่จัดทำไว้อย่างสม่ำเสมอ

- (ฉ) ห้ามมิให้กรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้าง หรือผู้ได้รับมอบหมายของบริษัทซึ่งเป็นตัวแทนของบริษัทใหญ่และดำรงตำแหน่งในบริษัท รวมถึงคู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะของบุคคลดังกล่าวใช้ข้อมูลภายในของบริษัทใหญ่และของบริษัทในกลุ่มธุรกิจทั้งหมด ทั้งที่ได้มาจากการกระทำตามหน้าที่หรือในทางอื่นใดที่มีหรืออาจจะมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อบริษัทใหญ่ และ/หรือ บริษัทเพื่อประโยชน์ต่อตนเองหรือผู้อื่น ไม่ว่าทางตรง และ/หรือ ทางอ้อม และไม่อาจจะได้รับผลตอบแทนหรือไม่ก็ตาม

กรรมการ ผู้บริหาร หรือบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องของบริษัท ซึ่งเป็นตัวแทนของบริษัทใหญ่และดำรงตำแหน่งในบริษัทจะกระทำธุรกรรมกับบริษัทย่อยได้ต่อเมื่อธุรกรรมดังกล่าวได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการของบริษัทใหญ่ และ/หรือ ที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทใหญ่ (แล้วแต่กรณี) ตามแต่ขนาดรายการที่คำนวณได้ (โดยนำหลักเกณฑ์การคำนวณขนาดรายการหลักเกณฑ์ว่าด้วยการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ และ/หรือ รายการที่เกี่ยวข้องกันของคณะกรรมการกำกับตลาดทุน และคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มาบังคับใช้โดยอนุโลม) ทั้งนี้ เว้นแต่เป็นการทำธุรกรรมที่เป็นข้อตกลงทางการค้าในลักษณะเดียวกับที่วิญญูชนจะพึงกระทำกับคู่สัญญาทั่วไปในสถานการณ์เดียวกันด้วยอำนาจต่อรองทางการค้าที่ปราศจากอิทธิพลในการที่ตนมีสถานะเป็นกรรมการ ผู้บริหาร หรือบุคคลที่มีความเกี่ยวข้อง (แล้วแต่กรณี) และเป็นข้อตกลงทางการค้าที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการของบริษัทใหญ่ หรือเป็นไปตามหลักการที่คณะกรรมการของบริษัทใหญ่เคยอนุมัติไว้ก่อนแล้ว

#### 8.1.4 การติดตามให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางในการกำกับดูแลกิจการ

##### (1) การป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์

บริษัทฯ มีนโยบายบริหารจัดการความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างรอบคอบ ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต มีเหตุผลและเป็นอิสระภายใต้กรอบ

จริยธรรมที่ดี เพื่อผลประโยชน์ของบริษัท เป็นสำคัญ โดยกำหนดให้บุคคลที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และ/หรือ บุคคลที่เกี่ยวข้องกัน รวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับรายการที่พิจารณาเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับส่วนได้เสียของตนและผู้ที่เกี่ยวข้องให้บริษัททราบ และไม่มีอำนาจอนุมัติในรายการที่ตนมีส่วนได้เสียดังกล่าว

บริษัทฯ ได้กำหนดไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการบริษัทฯ ให้คณะกรรมการมีหน้าที่ดูแลไม่ให้เกิดปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ระหว่างผู้มีส่วนได้เสียของบริษัท และบริษัทย่อย ทั้งนี้ ในกรณีที่กรรมการรายใดมีส่วนได้เสียในธุรกรรมใดที่ทำกับบริษัทฯ หรือมีส่วนได้เสียในการถือหุ้นในบริษัทฯ และ/หรือ บริษัทย่อยเพิ่มขึ้นหรือลดลง ให้กรรมการรายดังกล่าวแจ้งให้บริษัททราบโดยไม่ชักช้า นอกจากนี้ การมอบหมายอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้บุคคลใดๆ จะไม่มีลักษณะเป็นการมอบอำนาจ ที่ทำให้ผู้รับมอบอำนาจสามารถอนุมัติรายการที่ตนหรือบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งอาจมีส่วนได้เสียหรืออาจได้รับประโยชน์ในลักษณะใด ๆ หรืออาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์อื่นใดกับบริษัทฯ หรือบริษัทย่อยของบริษัท ยกเว้นเป็นการอนุมัติรายการที่เป็นไปตามนโยบาย และหลักเกณฑ์ที่ที่ประชุมผู้ถือหุ้น หรือคณะกรรมการบริษัทพิจารณาอนุมัติไว้

บริษัทฯ มีนโยบายในการทำรายการเกี่ยวข้องกัน และรายการที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่สอดคล้องกับกฎหมาย ตลอดจนข้อบังคับของสำนักงาน ก.ล.ด. คณะกรรมการ ก.ล.ด. คณะกรรมการกำกับตลาดทุน และ

ตลาดหลักทรัพย์ฯ รวมทั้งจะเปิดเผยรายการดังกล่าวไว้ในรายงานประจำปี และแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1)

##### (2) การใช้ข้อมูลภายในเพื่อแสวงหาผลประโยชน์

บริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อการป้องกันการใช้อ้างอิงข้อมูลภายในของบริษัท โดยบริษัทฯ มีนโยบายห้ามมิให้กรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างของบริษัท นำข้อมูลต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์ของบริษัท หรือข้อมูลที่หากมีการเปิดเผยออกไปแล้วจะทำให้บริษัทฯ เสียหาย หรือเสียเปรียบ ถือเป็นข้อมูลที่เป็นการลับและความสำคัญรวมถึงความลับ และ/หรือ ข้อมูลภายในของบริษัท ที่ยังไม่เปิดเผยต่อสาธารณชนไปเปิดเผยหรือแสวงหาประโยชน์แก่ตนเองหรือผู้อื่นไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม และไม่ว่าจะได้รับผลตอบแทนหรือไม่ก็ตามรวมทั้งต้องไม่ทำการซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัท โดยใช้ข้อมูลภายใน ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้กำหนดแนวทางป้องกันการใช้อ้างอิงข้อมูลภายในดังนี้

(1) ให้ความรู้แก่กรรมการและผู้บริหารของบริษัท เกี่ยวกับหน้าที่ในการรายงานการถือครองหลักทรัพย์ของตนเอง คู่สมรส หรือผู้ที่อยู่กินด้วยกันฉันสามีภรรยา และบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะต่อสำนักงาน ก.ล.ด. ตามมาตรา 59 และบทกำหนดโทษตามมาตรา 275 แห่ง พ.ร.บ. หลักทรัพย์ รวมทั้งการรายงานการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งหลักทรัพย์ของตนเอง คู่สมรสหรือผู้ที่อยู่กินด้วยกัน

ฉันสามีภรรยา และบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะต่อสำนักงาน ก.ล.ด. ตามมาตรา 246 และบทกำหนดโทษตามมาตรา 298 แห่ง พ.ร.บ. หลักทรัพย์

(2) กำหนดให้กรรมการและผู้บริหารของบริษัท รวมทั้งคู่สมรสหรือผู้ที่อยู่กินด้วยกันฉันสามีภรรยาและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะจัดทำ และเปิดเผยรายงานการถือครองหลักทรัพย์ และรายงานการเปลี่ยนแปลงการถือครองหลักทรัพย์ของบริษัท ต่อสำนักงาน ก.ล.ด. ตามมาตรา 59 แห่ง พ.ร.บ. หลักทรัพย์ และจัดส่งสำเนารายงานนี้ให้แก่บริษัทฯ ในวันเดียวกันกับที่ส่งรายงานต่อสำนักงาน ก.ล.ด.

(3) กำหนดให้กรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างของบริษัท และบริษัทย่อยที่ได้รับทราบข้อมูลภายในที่เป็นสาระสำคัญ ซึ่งมีผลหรืออาจมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงราคาหลักทรัพย์จะต้องงดการซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัท เป็นเวลาอย่างน้อยสามสิบ (30) วันก่อนที่งบการเงินหรือข้อมูลภายในนั้นจะเปิดเผยต่อสาธารณชน และในช่วงเวลา 24 ชั่วโมงภายหลังจากที่ข้อมูลดังกล่าวของบริษัท ได้เปิดเผยต่อสาธารณชนแล้ว และผู้ที่เกี่ยวข้องข้อมูลดังกล่าวจะต้องไม่เปิดเผยข้อมูลนั้นให้ผู้อื่นทราบจนกว่าจะได้มีการแจ้งข้อมูลนั้นต่อตลาดหลักทรัพย์



(4) ห้ามมิให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ของบริษัท และบริษัทย่อยใช้ข้อมูลภายใน ของบริษัท ที่มี หรืออาจมีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงราคาของหลักทรัพย์ ของบริษัท ซึ่งยังมีได้เปิดเผยต่อ สาธารณชน ซึ่งตนได้ล่วงรู้มาในตำแหน่ง หรือฐานะเช่นนั้นมาใช้ในการซื้อหรือขาย หรือเสนอซื้อ หรือเสนอขายหรือชักชวน ให้บุคคลอื่นซื้อ หรือขาย หรือเสนอซื้อ หรือเสนอขายซึ่งหุ้นหรือหลักทรัพย์อื่น (ถ้ามี) ของบริษัท ไม่ว่าทั้งทางตรง หรือ ทางอ้อมที่อาจจะเกิดความเสียหายแก่ บริษัท และไม่ว่าการกระทำดังกล่าวจะ ทำเพื่อประโยชน์ต่อตนเอง หรือผู้อื่น หรือ นำข้อเท็จจริงเช่นนั้นออกเปิดเผยเพื่อให้ ผู้อื่นกระทำดังกล่าวโดยตนได้รับ ผลประโยชน์ตอบแทนหรือไม่ก็ตาม

(5) ห้ามมิให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ของบริษัท และบริษัทย่อย หรืออดีต กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานเปิดเผย ข้อมูลภายใน หรือความลับของบริษัท ตลอดจนข้อมูลความลับของคู่ค้าของ บริษัท ที่ตนได้รับทราบจากการปฏิบัติ หน้าที่ให้บุคคลภายนอกรับทราบ แม้ว่าการเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวจะไม่ทำให้เกิด ผลเสียหายแก่บริษัท และคู่ค้าของบริษัท และต้องใช้ข้อมูลดังกล่าวเพื่อประโยชน์ ในการดำเนินธุรกิจของบริษัท เท่านั้น โดยห้ามมิให้กรรมการ ผู้บริหาร และ พนักงานของบริษัท นำความลับ และ/หรือ ข้อมูลภายในของบริษัท ไปแสวงหาประโยชน์แก่ตนเองหรือผู้อื่น ไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม และ ไม่ว่าจะได้รับผลตอบแทนหรือไม่ก็ตาม

(6) ทั้งนี้ หากมีการกระทำอันฝ่าฝืนระเบียบ ปฏิบัติดังกล่าวข้างต้น บริษัทฯ จะถือเป็น ความผิดทางวินัยตามข้อบังคับการทำงาน ของบริษัทฯ โดยจะพิจารณาลงโทษ ตามควรแก่กรณี ตั้งแต่ การตักเตือน ด้วยวาจา การตักเตือนเป็นหนังสือ การภาคทัณฑ์ ตลอดจนการเลิกจ้างให้ พ้นสภาพการเป็นพนักงาน

ในปีที่ผ่านมาไม่พบว่าการบริหารและผู้บริหาร มีการซื้อขายหลักทรัพย์ในช่วงเวลาที่บริษัท กำหนดห้ามทำการซื้อขาย นอกจากนี้ ในเดือน กันยายน 2563 คณะกรรมการบริษัทฯ ยังได้ กำหนดนโยบายให้ฝ่ายเลขานุการบริษัทฯ รวบรวมการเปลี่ยนแปลงการถือครองหุ้น สาบัญของบริษัทฯ ที่กรรมการและผู้บริหาร รวมทั้งคู่สมรสหรือผู้ที่อยู่กินกันฉันสามีภรรยา และบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะของบุคคลดังกล่าว นำมารายงานให้ที่ประชุมคณะกรรมการทราบ เป็นประจำทุกไตรมาสด้วย

### (3) การต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

บริษัทฯ ได้เล็งเห็นความสำคัญของการต่อต้าน การทุจริตคอร์รัปชัน และมีความมุ่งมั่นใน การดำเนินธุรกิจ อย่างมีคุณธรรมภายใต้ กรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยยึดหลัก ธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณในการดำเนิน ธุรกิจ รวมทั้ง มีความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และผู้มีส่วนได้เสีย โดยการดำเนิน ธุรกิจด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม และสามารถ ตรวจสอบได้ บริษัทฯ จึงได้จัดทำนโยบาย ต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันเป็นลายลักษณ์ อักษรขึ้นเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน

ในการดำเนินธุรกิจและพัฒนาสู่องค์กร แห่งความยั่งยืนโดยได้รับการอนุมัติโดย ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 3/2562 ในวันที่ 25 มีนาคม 2562 สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. บุคลากรของบริษัทฯ และบริษัทย่อยต้อง ไม่เรียกร้อง ดำเนินการ หรือยอมรับ การทุจริตคอร์รัปชัน ในทุกรูปแบบทั้ง ทางตรงหรือทางอ้อมเพื่อประโยชน์ ต่อองค์กร ตนเอง ครอบครัว เพื่อนและ คนรู้จัก หรือเพื่อประโยชน์ทางธุรกิจ โดย ครอบคลุมถึงทุกธุรกิจในทุกประเทศและ ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับบริษัทฯ และ บริษัทย่อย
2. บริษัทฯ จะต้องสอบทานการปฏิบัติตาม นโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันนี้ อย่างสม่ำเสมอตลอดจนทบทวนแนวทาง ปฏิบัติ และข้อกำหนดในการดำเนินการ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ของธุรกิจระเบียบข้อบังคับและข้อกำหนด ของกฎหมาย ทั้งนี้ การฝ่าฝืนกระทำการ ใด ๆ อันเป็นการสนับสนุน ช่วยเหลือ หรือ ให้ความร่วมมือกับการทุจริตคอร์รัปชัน จะได้รับการพิจารณาโทษตามระเบียบ ของบริษัทฯ

โดยบริษัทฯ มีแนวทางปฏิบัติเพิ่มเติมเกี่ยวกับการ ป้องกันการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการคอร์รัปชัน ดังนี้

- (1) บริษัทฯ กำหนดให้คณะกรรมการบริษัท มีหน้าที่และรับผิดชอบในการกำหนดและ อนุมัตินโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

โดยการจัดให้มีระบบที่สนับสนุนการต่อต้าน การทุจริตคอร์รัปชันที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจว่าฝ่ายจัดการตระหนักถึง ความสำคัญและได้นำไปปฏิบัติจนเป็น วัฒนธรรมองค์กร อีกทั้งยังกำหนดให้ คณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่และ รับผิดชอบในการสอบทานให้บริษัทฯ มีการควบคุมภายใน อย่างเพียงพอและ สอบทานการปฏิบัติงานให้เป็นไปตาม นโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน ข้อกำหนด และกฎหมายที่เกี่ยวข้องและ ให้ฝ่ายจัดการกำหนดให้มีระบบและ มาตรการต่าง ๆ รวมถึงส่งเสริม สนับสนุน และควบคุมดูแล เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงาน และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีการปฏิบัติตาม ระเบียบนโยบายต่อต้านการทุจริต คอร์รัปชัน รวมทั้งทบทวนความเหมาะสม ของระบบและมาตรการต่าง ๆ เพื่อให้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ข้อบังคับ และข้อกำหนดของกฎหมาย

- (2) บริษัทฯ กำหนดให้ฝ่ายตรวจสอบภายใน ตรวจสอบและสอบทานการปฏิบัติงาน ว่าเป็นไปตามนโยบาย แนวปฏิบัติ ระเบียบ ปฏิบัติ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ มั่นใจว่ามีระบบควบคุมภายในที่เหมาะสม และเพียงพอต่อความเสี่ยงด้านการทุจริต คอร์รัปชันที่อาจเกิดขึ้น และรายงาน ต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

- (3) บุคลากรของบริษัทฯ และบริษัทย่อยมี หน้าที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายต่อต้าน การทุจริตคอร์รัปชันและจรรยาบรรณ ขององค์กรโดยต้องไม่เข้าไปเกี่ยวข้อง



กับการร้องการทุจริตคอร์รัปชันหรือทำผิดต่อจรรยาบรรณขององค์กรไม่ว่าโดยตรงหรือทางอ้อม

- (4) บริษัทฯ จะดำเนินการให้กรรมการและผู้บริหารของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมซึ่งบริษัทฯ เป็นผู้เสนอชื่อและได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวในบริษัทย่อยหรือบริษัทร่วม (แล้วแต่กรณี) ยอมรับที่จะปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันของบริษัทฯ

### แนวปฏิบัติการป้องกันการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการคอร์รัปชัน

- (1) บริษัทฯ กำหนดให้บุคลากรของบริษัทฯ และบริษัทย่อยต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดว่าจรรยาบรรณให้ข้อคำปรึกษาจากฝ่ายกฎหมายอย่างเป็นทางการลายลักษณ์อักษร หรือในเรื่องที่มีความสำคัญประการอื่นให้เป็นดุลพินิจของฝ่ายจัดการ
- (2) บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นว่าการทุจริตคอร์รัปชันเป็นสิ่งที่ยอมรับไม่ได้ไม่ว่าจะเป็นการทุจริตคอร์รัปชันในการทำธุรกรรมกับภาครัฐหรือภาคเอกชน
- (3) กรรมการบริษัท ผู้บริหาร พนักงานทุกระดับ ไม่พึงละเลยหรือเพิกเฉยเมื่อพบเห็นการกระทำที่เข้าข่ายการทุจริตคอร์รัปชันที่เกี่ยวข้องกับบริษัทฯ โดยต้องแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาหรือ

บุคคลที่รับผิดชอบทราบและให้ความร่วมมือในการตรวจสอบข้อเท็จจริงต่าง ๆ ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามนโยบายการแจ้งเบาะแสเกี่ยวกับการกระทำผิดและการทุจริตหรือระเบียบที่บริษัทฯ กำหนดรวมทั้งจัดให้มีช่องทางในการรับข้อร้องเรียนจากบุคคลภายนอก

- (4) บริษัทฯ ต้องให้ความสำคัญเป็นธรรมและคุ้มครองพนักงานที่ปฏิเสธการทุจริตคอร์รัปชัน หรือแจ้งเรื่องทุจริตคอร์รัปชันที่เกี่ยวข้องกับบริษัทฯ โดยบริษัทฯ จะไม่ลดตำแหน่ง ลงโทษ หรือให้ผลทางลบต่อพนักงานที่ปฏิเสธการทุจริตคอร์รัปชัน แม้ว่าการกระทำนั้นจะทำให้บริษัทฯ สูญเสียโอกาสทางธุรกิจ

- (5) กรรมการและผู้บริหารทุกระดับของบริษัทฯ จะต้องแสดงความซื่อสัตย์ และเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันโดยกำหนดให้หัวหน้าฝ่ายตรวจสอบภายในรับผิดชอบในการเผยแพร่ความรู้ สร้างความเข้าใจ และส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับยึดถือปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันอย่างจริงจัง ต่อเนื่อง และเสริมสร้างให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

- (6) นโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันนี้ให้ครอบคลุมไปถึงกระบวนการบริหารงานบุคคล ตั้งแต่การสรรหาหรือการคัดเลือกบุคลากร การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับสื่อสารทำความเข้าใจกับพนักงานเพื่อใช้ใน

กิจกรรมทางธุรกิจที่อยู่ในความรับผิดชอบและควบคุมดูแลการปฏิบัติตามนโยบายให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

- (7) การดำเนินการใด ๆ ตามนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันให้ใช้แนวปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ในนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี แนวปฏิบัติของบริษัทฯ รวมทั้งระเบียบและคู่มือการปฏิบัติงานของบริษัทฯ ที่เกี่ยวข้องตลอดจนแนวทางปฏิบัติอื่นใดที่บริษัทฯ จะกำหนดขึ้นต่อไป

- (8) บริษัทฯ กำหนดให้บอกกล่าวประชาสัมพันธ์นโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันผ่านสื่อทั้งภายในและภายนอก เช่น ประกาศ เว็บไซต์ของบริษัทฯ และรายงานประจำปี โดยนโยบายดังกล่าวของบริษัทฯ เป็นการปฏิบัติภายใต้กฎหมายของประเทศไทยในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

ทั้งนี้ เพื่อเป็นการคุ้มครองสิทธิของผู้ร้องเรียนและผู้ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องโดยเจตนาสุจริต บริษัทฯ จะปกปิดชื่อ ที่อยู่ หรือข้อมูลใด ๆ ที่สามารถระบุตัวผู้ร้องเรียน หรือผู้ให้ข้อมูลได้ และเก็บรักษาข้อมูลของผู้ร้องเรียน หรือผู้ให้ข้อมูลไว้เป็นความลับ โดยจำกัดเฉพาะผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการตรวจสอบเรื่องร้องเรียนเท่านั้น ที่สามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้

ในกรณีที่มีการร้องเรียนประธานเจ้าหน้าที่บริหาร คณะกรรมการตรวจสอบจะทำหน้าที่ในการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแสหรือผู้ร้องเรียนพยาน และบุคคลที่ให้ข้อมูลในการสืบสวนหาข้อเท็จจริง

ไม่ให้ได้รับความเดือดร้อน อันตราย หรือความไม่ชอบธรรม อันเกิดมาจากการแจ้งเบาะแส ร้องเรียน การเป็นพยานหรือการให้ข้อมูล โดยขอให้ผู้ร้องเรียนส่งเรื่องร้องเรียนมายังคณะกรรมการตรวจสอบโดยตรง

ในกรณีที่ผู้ถูกกล่าวหาไม่ใช้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารประธานเจ้าหน้าที่บริหารมีหน้าที่ในการใช้ดุลยพินิจสั่งการตามที่เห็นสมควรเพื่อคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส หรือผู้ร้องเรียน พยาน และบุคคลที่ให้ข้อมูลในการสืบสวนหาข้อเท็จจริงไม่ให้ได้รับความเดือดร้อนอันตรายใด หรือความไม่ชอบธรรม อันเกิดมาจากการแจ้งเบาะแส ร้องเรียน การเป็นพยาน หรือการให้ข้อมูลบริษัทฯ โดยบริษัทได้ประกาศนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน ในสถานที่เด่นชัดให้ทุกคนในองค์กรสามารถรับทราบรวมถึงเผยแพร่นโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน ผ่านช่องทางการสื่อสารของบริษัทฯ เช่น เว็บไซต์ของบริษัทฯ ฮีเมล รายงานประจำปี และรายงานการเปิดเผยข้อมูลประจำปี (56-1) เป็นต้น

### ขั้นตอนการดำเนินการสืบสวน และบทลงโทษ

- (1) เมื่อได้รับการแจ้งเบาะแสประธานเจ้าหน้าที่บริหาร หรือคณะกรรมการตรวจสอบจะเป็นผู้กลั่นกรอง สืบสวนข้อเท็จจริง
- (2) ระหว่างการสืบสวนข้อเท็จจริง ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร หรือคณะกรรมการตรวจสอบอาจจะมอบหมายให้ตัวแทนแจ้งผลความคืบหน้าเป็นระยะให้ผู้แจ้งเบาะแส หรือผู้ร้องเรียนได้ทราบ

- (3) หากการสืบสวนข้อเท็จจริงแล้วพบว่า ข้อมูลหรือหลักฐานที่มีเหตุอันควรเชื่อได้ว่า ผู้ที่ถูกกล่าวหาได้กระทำการทุจริตคอร์รัปชันจริงบริษัทจะให้สิทธิผู้ถูกกล่าวหาได้รับทราบข้อกล่าวหาและให้สิทธิผู้ถูกกล่าวหาพิสูจน์ตนเอง โดยการหาข้อมูลหรือหลักฐานเพิ่มเติมที่แสดงให้เห็นว่าตนเองไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกระทำอันทุจริตคอร์รัปชัน ตามที่ได้ถูกกล่าวหา
- (4) หากผู้ถูกกล่าวหา ได้กระทำการทุจริตคอร์รัปชันจริง การทุจริตคอร์รัปชันนั้น ถือว่าเป็นการกระทำผิดต่อนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน และแนวปฏิบัติของบริษัท ผู้ถูกกล่าวหาจะต้องได้รับการพิจารณาโทษทางวินัยตามระเบียบที่บริษัทได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ หากการกระทำทุจริตคอร์รัปชันนั้นผิดกฎหมายผู้กระทำผิดอาจจะต้องได้รับโทษทางกฎหมายด้วย

ในกรณีที่มีการร้องเรียนการทุจริตคอร์รัปชันใด ๆ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารหรือคณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่ในการรับเรื่อง หาข้อมูล และตรวจสอบข้อเท็จจริงตามที่ได้รับแจ้ง เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทให้ร่วมกันพิจารณาและกำหนดโทษทางวินัยตามที่เห็นสมควร โดยคำตัดสินของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร หรือคณะกรรมการตรวจสอบถือเป็นอันสิ้นสุด

ทั้งนี้ในปี 2563 ได้ทำการทบทวนนโยบายแล้ว พบว่า นโยบายยังสอดคล้องกับการดำเนินการธุรกิจ อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ จะมีการทบทวนนโยบาย ให้สอดคล้องกับแนวโน้มต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย

บริษัทฯ มีความตั้งใจในการประกาศเจตนารมณ์เพื่อเข้าร่วมโครงการ Thai Private Sector Collective Action Against Corruption (CAC) โดยมีเป้าหมายในการประกาศเจตนารมณ์ ในเดือน มีนาคม 2564 โดยได้ประกาศแต่งตั้ง คณะทำงานดำเนินการเพื่อเข้าร่วมโครงการ Thai Private Sector Collective Action Against Corruption (CAC) ในวันที่ 3 พฤศจิกายน 2563 โดยได้สื่อสารทั้งระดับกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน อย่างทั่วถึง

โดยความมุ่งมั่น และตั้งใจจริง บริษัทฯ ได้เชิญผู้เชี่ยวชาญมาบรรยาย ให้กับคณะทำงาน ในวันที่ 11 พฤศจิกายน 2563 และให้คณะทำงาน ที่เกี่ยวข้องเข้ารับการอบรมจากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ในหลักสูตร Corruption Risk and Control Workshop (CRC) ในวันที่ 16 พฤศจิกายน 2563

#### (4) การแจ้งเบาะแส (Whistle blowing)

หากพบว่ามีข้อสงสัยว่าอาจมีการทุจริตคอร์รัปชัน ฝ่าฝืนกฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ

ผู้ร้องเรียนสามารถแจ้งเบาะแสโดยผ่านช่องทางการรับเรื่องที่ได้กำหนดไว้ โดยผู้ร้องเรียนจะต้องระบุรายละเอียดของเรื่องที่จะแจ้งเบาะแส หรือข้อร้องเรียน พร้อมชื่อที่อยู่ และหมายเลขโทรศัพท์ที่สามารถติดต่อได้ โดยแจ้งผ่านช่องทางอีเมลของคุณพิสุจน์ สุขแสงทิพย์ หัวหน้าฝ่ายตรวจสอบภายใน ที่ SuPhisoort@central.co.th หรือ CRCWhistleblower@central.co.th และสามารถส่งเรื่องที่แจ้งมายัง

หัวหน้าฝ่ายตรวจสอบภายใน  
บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น  
จำกัด (มหาชน)  
22 ซอยสมคิด ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี  
เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330

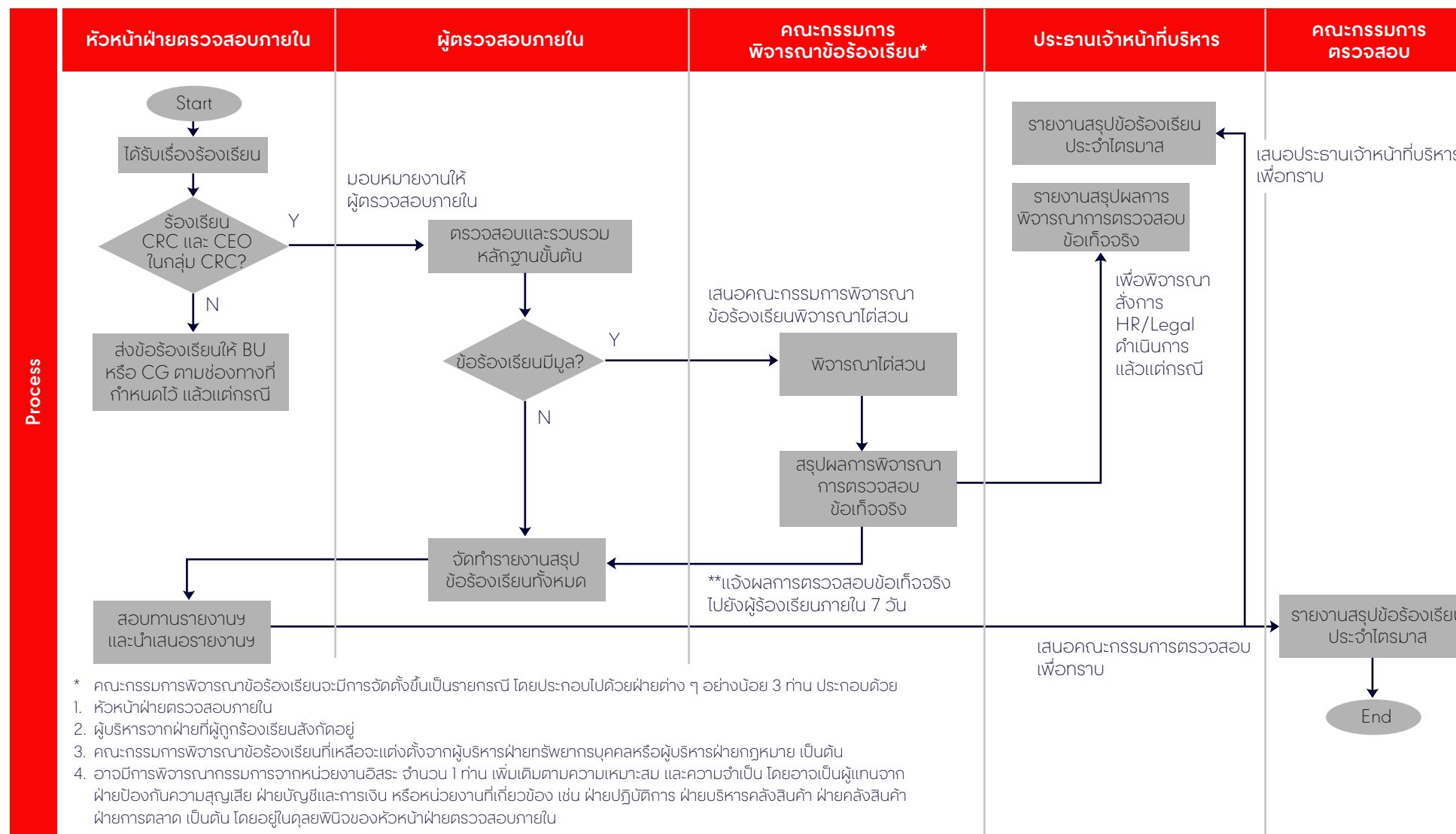
ในกรณีผู้แจ้งเบาะแสหรือผู้ร้องเรียนมีข้อร้องเรียนประธานเจ้าหน้าที่บริหาร สามารถส่งเรื่องร้องเรียนมายังประธานกรรมการตรวจสอบโดยตรงผ่านช่องทางอีเมลของประธานกรรมการตรวจสอบที่ mopratana@central.co.th หรือส่งเรื่องที่แจ้งมายัง

ประธานกรรมการตรวจสอบ  
บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น  
จำกัด (มหาชน)  
22 ซอยสมคิด ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี  
เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330

บุคคลที่สามารถแจ้งเบาะแสหรือข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตคอร์รัปชัน คือ ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มของบริษัท ได้แก่ ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่แข่งทางการค้า เจ้าหนี้ ภาครัฐบาล ชุมชน สังคม ผู้บริหาร และพนักงานของบริษัท ทั้งนี้ บริษัทฯ จะรักษาความลับของผู้ที่แจ้งเบาะแสหรือข้อร้องเรียนเป็นอย่างดี

ในเดือนพฤษภาคม 2563 บริษัทฯ โดยฝ่ายตรวจสอบภายใน ได้จัดทำ คู่มือการตรวจสอบข้อเท็จจริงเรื่องร้องเรียน เพื่อให้บริษัทฯ มีวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และเป็นสายหลักอันหนึ่งที่แสดงถึงรายละเอียดขั้นตอนและกระบวนการในการตรวจสอบข้อเท็จจริงตามนโยบายการแจ้งเบาะแสเกี่ยวกับการกระทำผิด และหลักจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของบริษัท นอกจากนี้ ผู้ปฏิบัติงานสามารถรับทราบขั้นตอน และกระบวนการในการตรวจสอบข้อเท็จจริงเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริต การคอร์รัปชัน และประพฤตินิষอบ และเพื่อแสดงหรือเผยแพร่ ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งผู้ร้องเรียน ผู้ถูกร้องเรียน พยาน ผู้ตรวจสอบข้อเท็จจริง และบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีกระบวนการโดยสรุป ดังนี้

## ขั้นตอนและกระบวนการในการตรวจสอบข้อเท็จจริงตามนโยบายการแจ้งเบาะแสเกี่ยวกับการกระทำผิด



ในปี 2563 มีการแจ้งข้อร้องเรียนมายังบริษัทฯ และบริษัทฯ ย่อย จำนวน 97 ข้อร้องเรียน ซึ่งมีการพิจารณาสอบสวนข้อเท็จจริงตามขั้นตอนแนวนโยบายปฏิบัติงานแล้ว มีความผิดจริง จำนวน 68 ข้อร้องเรียน โดยส่วนใหญ่เป็นเรื่องการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ คู่มือปฏิบัติงาน หลักจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ซึ่งได้มีการลงโทษตามระเบียบของบริษัทฯ

## 8.2 รายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบในรอบปีที่ผ่านมา

### 8.2.1 แสดงจำนวนครั้งการเข้าร่วมประชุม

จำนวนครั้งการเข้าร่วมประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบ ปรากฏตาม 8.1.2

### 8.2.2 อธิบายผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการตรวจสอบ บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) มีหน้าที่และความรับผิดชอบหลักของคณะกรรมการตรวจสอบ คือ การให้การสนับสนุนต่อคณะกรรมการบริษัทในการทำหน้าที่กำกับดูแลในเรื่องที่เกี่ยวกับกระบวนการจัดทำและการเปิดเผยข้อมูลในรายงานทางการเงิน ความมีประสิทธิภาพของระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

การปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบที่เกี่ยวข้อง การติดตามดูแลคุณสมบัติความเชี่ยวชาญ ความเพียงพอของทีมงานและความเป็นอิสระของทั้งผู้ตรวจสอบภายในและผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ รวมทั้งการประเมินประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายใน คณะกรรมการตรวจสอบมีการรายงานผลการปฏิบัติงานพร้อมทั้งข้อเสนอแนะแก่คณะกรรมการบริษัท เพื่อใดก็ตามที่คณะกรรมการตรวจสอบมีข้อสงสัย หรือมีความเห็นว่าควรมีการดำเนินการแก้ไขหรือปรับปรุงในเรื่องที่เกี่ยวกับการควบคุมภายใน รายงานทางการเงิน หรือในเรื่องอื่น ๆ ที่ตรวจสอบพบ คณะกรรมการตรวจสอบจะรายงานข้อสงสัยหรือข้อเสนอแนะในเรื่องต่าง ๆ ต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างทั่วถึงที่สามารถสรุปสาระสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบได้ดังนี้

1. การสอบทานความถูกต้องของรายงานทางการเงินและความเพียงพอของการเปิดเผยข้อมูลของบริษัท
2. สอบทานรายการระหว่างกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์
3. สอบทานระบบการควบคุมภายใน
4. กำกับดูแลงานตรวจสอบภายใน
5. พิจารณาเสนอแต่งตั้งผู้สอบบัญชีและการสื่อสารเรื่องสำคัญระหว่างคณะกรรมการตรวจสอบและผู้สอบบัญชี
6. สอบทานการปฏิบัติตามกฎหมาย
7. สอบทานการทำกับดูแลกิจการที่ดี
8. พิจารณาทบทวนและปรับปรุงกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ

นอกจากนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้ปฏิบัติหน้าที่เป็นไปตามกฎบัตรที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทอย่างครบถ้วนและเป็นอิสระเพื่อให้มั่นใจได้ว่าบริษัทฯ มีการกำกับดูแลกิจการอย่างมีประสิทธิภาพและเพียงพอรวมทั้งการดำเนินงานของบริษัทฯ เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้นโดยรวมอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียมกันปราศจากความขัดแย้งทางผลประโยชน์และมีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอและเหมาะสม

รายละเอียดปรากฏตามเอกสารแนบ 6 รายงานของคณะกรรมการตรวจสอบ

## 8.3 สรุปผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการชุดอื่น ๆ

### รายงานคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยง

#### เรียน ท่านผู้ถือหุ้น

คณะกรรมการนโยบายความเสี่ยงได้รับการแต่งตั้งโดยคณะกรรมการบริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่ปี 2562 เพื่อช่วยสนับสนุนคณะกรรมการบริษัทในการกำกับดูแลให้มั่นใจว่า บริษัทมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่เพียงพอและเหมาะสม อันจะทำให้บริษัทบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ความเสี่ยงโดยรวมอยู่ในระดับที่บริษัทยอมรับได้ ทั้งนี้ กรรมการนโยบายความเสี่ยงมีจำนวน 4 ท่าน ได้แก่ นายเศรษฐ อนุจินดา (ดำรงตำแหน่งประธานฯ ตั้งแต่ธันวาคม 2563) นางกัญญา เบญจพลชัย นายปริญญา จิราธิวัฒน์ และนายณณ โกศลทรัพย์ โดยมีนางสาวกชัชฌา ชุติมาวงศ์ เป็นเลขานุการคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยง

ในปี 2563 คณะกรรมการนโยบายความเสี่ยงมีการประชุมทั้งสิ้น 3 ครั้ง (ปี 2562: 2 ครั้ง) และมีการดำเนินงานที่สำคัญโดยสรุปได้ดังนี้

1. กำกับดูแลให้บริษัทมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งรวมถึงความเสี่ยงที่กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่ การระบาดของ COVID-19 ซึ่งมีผลกระทบต่อทั้งพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า และธุรกิจโดยรวม และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ในอนาคต รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลการจัดการความเสี่ยงของฝ่ายจัดการอย่างสม่ำเสมอ
2. ผลักดันให้มีการบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการพัฒนาความยั่งยืนของธุรกิจ เพื่อให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ครอบคลุมถึงประเด็นความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม และด้านการกำกับดูแลกิจการ
3. พิจารณาทบทวนกฎบัตรของคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยงและนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และเสนอปรับปรุงให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพการณ์ทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป
4. ส่งเสริมให้มีการจัดอบรมเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงที่เป็นสากล (COSO ERM) โดยบริษัท ไพรซ์วอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส เอ็มเอเอส (PwC) เพื่อให้กรรมการบริษัทและผู้บริหารระดับสูงมีความรู้และความเข้าใจที่เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
5. ประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยงในด้านต่างๆ ซึ่งรวมถึงโครงสร้างคุณสมบัติการประชุมและการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายฯ เพื่อพิจารณาปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น
6. รายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการบริษัท ได้รับทราบอย่างต่อเนื่อง

คณะกรรมการนโยบายความเสี่ยงมีความมุ่งมั่นที่จะผลักดันให้บริษัท มีระบบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานสากล เพื่อให้ท่านผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ มีความเชื่อมั่นในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ซึ่งยึดหลักบรรษัทภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

เศรษฐ อนุจินดา

(นายเศรษฐ อนุจินดา)

ประธานคณะกรรมการ  
นโยบายความเสี่ยง

## รายงานคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน

### เรียน ท่านผู้ถือหุ้น

ในปี 2563 คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน มีการประชุมรวมทั้งสิ้น 5 ครั้ง และได้รายงานสรุปผลการดำเนินงานทุกครั้งให้คณะกรรมการบริษัทรับทราบอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการดำเนินงานที่สำคัญในปี 2563 สรุปได้ดังนี้

1. พิจารณาโครงสร้างของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อย ในเรื่ององค์ประกอบ จำนวนคณะกรรมการที่เหมาะสมกับขนาด ประเภท และความซับซ้อนของธุรกิจ ตลอดจนพิจารณาเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน หรือใกล้เคียงกับบริษัทฯ อีกทั้ง ได้พิจารณารับทราบความหลากหลายในโครงสร้างของคณะกรรมการบริษัท (Board Diversity) ประจำปี 2563 ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนกรรมการอิสระ เพศ และความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านของคณะกรรมการบริษัท (Board Skill Matrix) เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาเสนอแต่งตั้งกรรมการที่มีคุณสมบัติเหมาะสม มีความรู้ความสามารถอันหลากหลาย และเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท
2. พิจารณาสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในด้านความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเป็นกรรมการเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทและที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2563 คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนเสนอให้พิจารณาแต่งตั้งกรรมการที่ออกตามวาระประจำปี

- 2563 กลับเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการอีกวาระหนึ่ง โดยที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้มีมติอนุมัติแต่งตั้งกรรมการทุกท่านตามที่เสนอ
3. พิจารณาสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในด้านความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเป็นกรรมการทดแทนกรรมการที่ลาออก และได้นำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทพิจารณาแต่งตั้ง
4. พิจารณาสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในด้านความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเป็นผู้บริหารระดับสูงของบริษัท และได้นำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทพิจารณาแต่งตั้ง
5. พิจารณาโครงสร้างและกำหนดคำตอบแทนประจำปี 2563 สำหรับคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อย ซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการนโยบายความเสี่ยง และคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทและที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัติ โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับผลประกอบการและปัจจัยแวดล้อมอื่นที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนพิจารณาเปรียบเทียบกับอัตราค่าตอบแทนของบริษัทอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน หรือใกล้เคียงกับบริษัทฯ ซึ่งที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้มีมติอนุมัติตามที่เสนอ

6. พิจารณาวางแผนการอบรมและพัฒนากรรมการและกรรมการชุดย่อยของบริษัท เพื่อให้สอดคล้องกับธุรกิจของบริษัทและสภาวการณ์
7. พิจารณาทบทวนแผนสืบทอดตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้บริหารระดับสูงของบริษัท เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทเป็นไปได้อย่างต่อเนื่องโดยประธานเจ้าหน้าที่บริหารมีส่วนร่วมในการนำเสนอข้อมูล
8. พิจารณาเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ประจำปี 2563 และได้นำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทพิจารณาให้ความเห็นชอบ
9. รับทราบและให้ความเห็นเกี่ยวกับนโยบายและการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์และการบริหารองค์กร อาทิ แผนงานและผลการดำเนินงานในปี 2563 การสรรหาพนักงาน อัตราการลาออก และแผนการพัฒนาศักยภาพ เป็นต้น
10. พิจารณาโครงการร่วมลงทุนระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง (Employee Joint Investment Program “EJIP”) ของบริษัท และได้นำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทพิจารณาให้ความเห็นชอบ

11. พิจารณาทบทวนกฎบัตรคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน โดยในปี 2563 ไม่มีการปรับปรุงแก้ไขเนื่องจากกฎบัตรฉบับปัจจุบันมีความครบถ้วนสอดคล้องกับสภาวการณ์แล้ว
12. รับทราบผลและพิจารณาการประเมินตนเองของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน ประจำปี 2563 เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดคำตอบแทนตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรอบคอบ ซื่อสัตย์สุจริต ตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน โดยยึดมั่นในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี อย่างเพียงพอและเหมาะสม เพื่อประโยชน์ที่สมดุลและยั่งยืนของผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน

อรรชกา สีบุญเรือง

(ดร. อรรชกา สีบุญเรือง)

ประธานกรรมการ  
สรรหาและพิจารณาคำตอบแทน





09

---

การควบคุมภายใน  
และรายการระหว่างกัน

## 9.1 ความเห็นของคณะกรรมการบริษัทต่อการควบคุมภายใน

คณะกรรมการบริษัทตระหนักถึงความสำคัญของการมีระบบการควบคุมภายในที่ดี และถือเป็นหน้าที่สำคัญที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่า บริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมและเพียงพอในการดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กฎหมาย และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถป้องกันทรัพย์สินจากการทุจริต เสียหาย รวมทั้งมีการจัดทำบัญชีและรายงานทางการเงินที่ถูกต้อง น่าเชื่อถือ และการเปิดเผยข้อมูลอย่างครบถ้วน เพียงพอ และในระยะเวลาที่เหมาะสม

ในการประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 2/2564 เมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2564 โดยมีกรรมการอิสระทั้ง 5 ท่านซึ่งเป็นกรรมการตรวจสอบ 3 ท่าน เข้าร่วมประชุมด้วย คณะกรรมการบริษัทได้พิจารณาและประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ และบริษัทย่อย โดยใช้แบบประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (“สำนักงาน ก.ล.ต.”) กำหนด และการซักถามข้อมูลจากฝ่ายบริหารของบริษัทฯ โดยที่คณะกรรมการบริษัทพิจารณา ระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ ในด้าน

ต่างๆ 5 ส่วน ตามแนวทางของ The Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (“COSO”) ซึ่งประกอบด้วย

- (1) การควบคุมภายในองค์กร (Control Environment)
- (2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- (3) การควบคุมการปฏิบัติงาน (Control Activities)
- (4) ระบบสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูล (Information and Communication)
- (5) ระบบการติดตาม (Monitoring Activities)

คณะกรรมการบริษัทพิจารณาแบบประเมินฯ ดังกล่าวแล้ว มีความเห็นว่า ระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ และบริษัทย่อยมีความเพียงพอและเหมาะสม โดยบริษัทฯ และบริษัทย่อยได้จัดให้มีบุคลากรอย่างเพียงพอที่จะดำเนินการตามระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งบริษัทฯ มีการกำกับดูแลการดำเนินงาน ให้สามารถป้องกันทรัพย์สินของบริษัทฯ และบริษัทย่อยจากการนำไปใช้โดยมิชอบหรือโดยไม่มีอำนาจ รวมถึงการกำรธุรกรรมกับบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง

และบุคคลที่เกี่ยวข้องกันอย่างเพียงพอ โดยสรุปผลประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในด้านต่าง ๆ 5 องค์ประกอบได้ดังนี้

### ส่วนที่ 1 การควบคุมภายในองค์กร (Control Environment)

- บริษัทฯ มีการพิจารณาเป้าหมายการปฏิบัติงานผ่านการจัดทำแผนกลยุทธ์ของบริษัทฯ และการทบทวนแผนงบประมาณประจำปีในที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท โดยการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ยึดตามหลักจรรยาบรรณ ซึ่งกำหนดให้บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจอย่างมีบรรษัทภิบาล ด้วยความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ
- บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญในคุณค่าของความซื่อตรง (Integrity) และจริยธรรม คณะกรรมการบริษัท ได้กำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี นโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน และมีการจัดทำคู่มือ “จรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ (Code of Conduct)” เป็นลายลักษณ์อักษรโดยประกาศใช้อย่างเป็นทางการ เพื่อให้บุคลากรของบริษัทฯ ในทุกระดับปฏิบัติตาม ซึ่งคู่มือ

ดังกล่าวระบุข้อกำหนดเกี่ยวกับจริยธรรม และระเบียบปฏิบัติที่บุคลากรของบริษัทฯ ในทุกระดับพึงปฏิบัติหรือห้ามปฏิบัติ ในลักษณะที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับกิจการ อีกทั้งยังมีหน่วยงานตรวจสอบภายในทำหน้าที่สอบทานการปฏิบัติตาม Code of Conduct และมีนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งระบุเรื่องการปฏิบัติตามจรรยาบรรณ เป็นเรื่องหนึ่งของการประเมิน ทั้งนี้ ในปี 2563 บริษัทฯ มีการจัดตั้งหน่วยงานกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Unit) เพื่อกำกับดูแลบุคลากรและหน่วยงานภายในบริษัทฯ ให้มีการปฏิบัติตามหน้าที่หรือปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

- บริษัทฯ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทผ่านกฎบัตรคณะกรรมการบริษัท ซึ่งระบุถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการ ในการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ทิศทางในการดำเนินธุรกิจ เป้าหมาย แผนธุรกิจ งบประมาณ และโครงสร้างการบริหารจัดการ ผ่านแผนกลยุทธ์ของบริษัทฯ และแผนการปฏิบัติงานประจำปีของคณะกรรมการ

- บริษัทฯ มีการจัดทำโครงสร้างองค์กร และแบ่งโครงสร้างการบริหารงานโดยมีประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เป็นผู้บริหารงานสูงสุด และกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ผู้บริหารแต่ละส่วนงานตามความเหมาะสม ซึ่งช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- บริษัทฯ มีคู่มือการปฏิบัติงานของฝ่ายบุคคล และมีนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งระบุถึงแนวทางในการขึ้นเงินเดือนและพิจารณาโบนัสให้แก่พนักงาน ซึ่งระดับผลตอบแทนเป็นเงินเดือน โบนัส และผลตอบแทนจูงใจในระยะยาวเป็นหนึ่งในแผนกลยุทธ์ของบริษัทฯ และการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยอยู่ภายใต้กฎระเบียบ หรือข้อบังคับของบริษัทฯ อีกทั้งบริษัทฯ ยังมีนโยบายการสืบทอดตำแหน่งในการสรรหาผู้สืบทอดในตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้บริหารระดับตั้งแต่ผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป
- บริษัทฯ มีการจัดทำกฎและระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานของบริษัทฯ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมายคุ้มครองแรงงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร และกำหนดให้มีคำอธิบายลักษณะงานของพนักงานเพื่อให้พนักงานในทุกระดับได้ตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของตน

## ส่วนที่ 2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- บริษัทฯ มีการแต่งตั้งกรรมการ 4 ท่าน เป็นคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยง เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกฎบัตรที่คณะกรรมการบริษัทอนุมัติ และมีการแต่งตั้งหัวหน้าหน่วยงานบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นเลขานุการคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยง
- คณะกรรมการนโยบายความเสี่ยงปฏิบัติหน้าที่ผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและฝ่ายจัดการ ในการจัดทำแผนและกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยธุรกิจ
- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงติดตามและทบทวนความเสี่ยงและตัวชี้วัดความเสี่ยงเพื่อรายงานต่อคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
- คณะกรรมการนโยบายความเสี่ยงรายงานผลการปฏิบัติตามแผนการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริษัทภายหลังจากการประชุมคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยงทุกครั้ง
- มีการรายงานการแจ้งเบาะแสเกี่ยวกับการกระทำผิดให้คณะกรรมการตรวจสอบรับทราบในอย่างน้อยทุกไตรมาส ในกรณีที่เป็นการกระทำผิดที่สำคัญจะมีการแจ้งให้ทราบทันที

## ส่วนที่ 3 การควบคุมการปฏิบัติงาน (Control Activities)

- บริษัทฯ มีการกำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน คำบรรยายลักษณะงานและคู่มือการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของธุรกิจของหน่วยงานนั้น ๆ รวมถึงมีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และวงเงินอนุมัติของแต่ละหน่วยงานในแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร โดยจัดทำเป็นคู่มืออำนาจดำเนินการ และมีการใช้ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศประกอบกระบวนการปฏิบัติงาน รวมทั้งเพื่อช่วยควบคุมการปฏิบัติงาน
- บริษัทฯ มีการแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบในงานต่าง ๆ ออกจากกันโดยชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้ โดยมีระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจนในหน้าที่ดังต่อไปนี้
  - (1) หน้าที่อนุมัติ
  - (2) หน้าที่บันทึกรายการบัญชีและข้อมูลสารสนเทศ
  - (3) หน้าที่ในการดูแลจัดเก็บทรัพย์สิน
- บริษัทฯ มีการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานใหม่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับระบบงานที่มีการเปลี่ยนแปลง

- บริษัทฯ มีการติดตามและสอบทานการทำการค้าระหว่างกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น กรรมการ ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมีนโยบายการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ นโยบายการเข้าทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน และนโยบายการซื้อหรือเช่าที่ดินเพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน เป็นมาตรการในการควบคุมเพื่อให้การเข้าทำรายการระหว่างกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ดังกล่าวเป็นไปตามกฎหมายและข้อกำหนดก่อนการทำธุรกรรมฝ่ายจัดการต้องนำเสนอธุรกรรมดังกล่าวต่อคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อให้ความเห็นโดยถือเสมือนเป็นรายการที่กระทำกับบุคคลภายนอก (Arm's Length Basis) ก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริษัท ซึ่งไม่มีส่วนได้เสียในธุรกรรมนั้นพิจารณาอนุมัติ นอกจากนี้เพื่อควบคุมการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม บริษัทฯ ยังกำหนดนโยบายการลงทุนและการกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อติดตามดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยหรือบริษัทร่วมรวมทั้งได้มีการแต่งตั้งกรรมการหรือผู้บริหารในบริษัทย่อยหรือบริษัทร่วมนั้น ๆ

## ส่วนที่ 4 ระบบสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูล (Information and Communication)

- บริษัทฯ มีนโยบายในการสื่อสารข้อมูลต่างๆ ของบริษัทฯ ไปยังบุคลากรในตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับเรื่องต่างๆ ผ่านฝ่ายทรัพยากรบุคคล
- บริษัทฯ ได้จัดให้มีข้อมูลที่สำคัญอย่างเพียงพอและจัดส่งข้อมูลดังกล่าวก่อนวันประชุมล่วงหน้าเพื่อให้คณะกรรมการบริษัทใช้ประกอบการตัดสินใจ
- ในการประชุมคณะกรรมการแต่ละครั้งจะมีการบันทึกรายงานการประชุมในเรื่องที่คณะกรรมการบริษัทได้พิจารณาอนุมัติหรือให้ข้อคิดเห็นที่เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยมีการจัดเก็บเอกสารสำคัญดังกล่าวไว้ตามที่กฎหมายกำหนด
- บริษัทฯ จัดเก็บเอกสารประกอบการบันทึกบัญชีและบัญชีต่าง ๆ ไว้เป็นหมวดหมู่อย่างครบถ้วน และไม่เคยได้รับแจ้งจากผู้สอบบัญชีว่ามีข้อบกพร่องในเรื่องนี้
- บริษัทฯ มีระบบจัดเก็บเอกสารที่เป็นระเบียบ ทำให้ผู้สอบบัญชี ผู้ตรวจสอบภายใน และผู้มีอำนาจตามกฎหมายสามารถเข้าตรวจสอบได้
- งบการเงินของบริษัทฯ ได้รับการตรวจสอบและให้ความเห็นโดยผู้สอบบัญชีที่ได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
- บริษัทฯ จัดให้มีช่องทางการสื่อสารเพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรสามารถแจ้งข้อมูลหรือเบาะแสเกี่ยวกับการฉ้อฉลหรือทุจริต และยังกำหนดนโยบายการแจ้งเบาะแสเกี่ยวกับการกระทำผิด โดยในนโยบายดังกล่าวกำหนดเรื่องการให้ความคุ้มครองปกป้องผู้ที่แจ้งเบาะแสหรือข้อร้องเรียน

## ส่วนที่ 5 ระบบการติดตาม (Monitoring Activities)

- บริษัทฯ มีกระบวนการติดตามการปฏิบัติตาม Code of Conduct โดยฝ่ายตรวจสอบภายในของบริษัทฯ และในส่วนของบริษัทฯ ย่อยมีฝ่ายป้องกันการสูญเสีย

(Loss Prevention) ในการดูแลความเรียบร้อย ความปลอดภัย และการกระทำผิดที่เกิดขึ้นในสถานประกอบการของแต่ละบริษัทนั้น ๆ

- กรณีที่ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจากเป้าหมายการดำเนินงานที่กำหนดไว้ บริษัทฯ จะจัดประชุมผู้บริหารของแต่ละส่วนงานเพื่อค้นหาสาเหตุของผลลัพธ์ที่แตกต่างและประเมินสถานการณ์เพื่อหาแนวทางการแก้ไขในทันที และจะรายงานความคืบหน้าในการดำเนินการแก้ไขในการประชุมคณะกรรมการบริหารครั้งถัดไป
- บริษัทฯ ได้กำหนดให้ผู้ตรวจสอบภายในรายงานผลการตรวจสอบต่อคณะกรรมการตรวจสอบโดยตรงอย่างสม่ำเสมอ
- บริษัทฯ มีนโยบายให้ฝ่ายบริหารต้องรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทโดยพลันในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ทุจริตหรือมีพฤติกรรมอันควรสงสัยว่ามีเหตุการณ์ทุจริตอย่างร้ายแรงเกิดขึ้น หรือมีการปฏิบัติที่ฝ่าฝืนกฎหมาย หรือมีการกระทำที่ผิดปกติอื่นใดซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและฐานะ

ทางการเงินของบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ โดยอาจรายงานด้วยวาจาในเบื้องต้นและให้จัดทำรายงานการติดตามผลเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อนำเสนอในภายหลัง

## หัวหน้างานตรวจสอบภายในของบริษัทฯ

บริษัทฯ มีฝ่ายตรวจสอบภายในของบริษัทฯ ซึ่งขึ้นตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ มีหน้าที่ในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภายในให้มีความเป็นอิสระ มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยที่ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ ครั้งที่ 1/2562 เมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2562 ได้มีมติอนุมัติแต่งตั้งนายพิสุทธิ์ สุขแสงทิพย์ เป็นหัวหน้างานตรวจสอบภายในของบริษัทฯ เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความรู้ และประสบการณ์ทำงาน ครบถ้วนตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ในกฎบัตรฝ่ายตรวจสอบภายใน และเพียงพอต่อการเป็นผู้ควบคุมการปฏิบัติงานดังกล่าว ทั้งนี้ การพิจารณาและอนุมัติ แต่งตั้ง ถอดถอน โยกย้ายผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายตรวจสอบภายในของบริษัทฯ จะต้องผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการตรวจสอบ โดยคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานตรวจสอบภายในปรากฏในเอกสารแนบ 3

## 9.2 รายการระหว่างกัน

### บุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง

ชื่อบุคคลหรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง	ลักษณะการประกอบธุรกิจ	ลักษณะความสัมพันธ์กับบริษัทฯ
1. นายสุกฤษชัย จิราธิวัฒน์ (“นายสุกฤษชัย”)	-	กรรมการของบริษัทฯ
2. นายสุกฤษเกียรติ จิราธิวัฒน์ (“นายสุกฤษเกียรติ”)	-	กรรมการของบริษัทฯ
3. ศ.ดร. สุกฤษพันธ์ จิราธิวัฒน์ <sup>1</sup> (“ศ.ดร. สุกฤษพันธ์”)	-	กรรมการของบริษัทฯ ณ วันที่ทำรายการ (เริ่มวันที่ 13 พฤศจิกายน 2563)
4. นางยุวดี จิราธิวัฒน์ (“นางยุวดี”)	-	กรรมการของบริษัทฯ
5. นายสุกฤษลักษณ์ จิราธิวัฒน์ (“นายสุกฤษลักษณ์”)	-	กรรมการของบริษัทฯ
6. นายปริญญ์ จิราธิวัฒน์ (“นายปริญญ์”)	-	กรรมการของบริษัทฯ
7. นายทศ จิราธิวัฒน์ (“นายทศ”)	-	กรรมการของบริษัทฯ
8. นายพิชัย จิราธิวัฒน์ (“นายพิชัย”)	-	กรรมการของบริษัทฯ
9. นายสุกฤษศักดิ์ จิราธิวัฒน์ <sup>2</sup> (“นายสุกฤษศักดิ์”)	-	กรรมการของบริษัทฯ ณ วันที่ทำรายการ (สิ้นสุดวันที่ 31 ตุลาคม 2563) ปัจจุบัน เป็นพี่และน้องของกรรมการของบริษัทฯ จำนวน 4 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุกฤษชัย (2) นายสุกฤษเกียรติ (3) ศ.ดร. สุกฤษพันธ์ (4) นายสุกฤษลักษณ์
10. นายสุกฤษสาร จิราธิวัฒน์ <sup>3</sup> (“นายสุกฤษสาร”)	-	กรรมการของบริษัทฯ ณ วันที่ทำรายการ (สิ้นสุดวันที่ 15 มีนาคม 2562) ปัจจุบัน เป็นน้องของกรรมการของบริษัทฯ จำนวน 4 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุกฤษชัย (2) นายสุกฤษเกียรติ (3) ศ.ดร. สุกฤษพันธ์ (4) นายสุกฤษลักษณ์
11. นายสุกฤษธรรม จิราธิวัฒน์ <sup>3</sup> (“นายสุกฤษธรรม”)	-	กรรมการของบริษัทฯ ณ วันที่ทำรายการ (สิ้นสุดวันที่ 15 มีนาคม 2562) ปัจจุบัน เป็นพี่และน้องของกรรมการของบริษัทฯ ปัจจุบัน จำนวน 4 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุกฤษชัย (2) นายสุกฤษเกียรติ (3) ศ.ดร. สุกฤษพันธ์ (4) นายสุกฤษลักษณ์
12. นายณรงค์ฤทธิ์ จิราธิวัฒน์ <sup>4</sup> (“นายณรงค์ฤทธิ์”)	-	กรรมการของบริษัทฯ ณ วันที่ทำรายการ (สิ้นสุดวันที่ 20 พฤษภาคม 2561)
13. นางสาวสุกุลยา เอื้อวัฒน์สะกุล <sup>4</sup> (“นางสาวสุกุลยา”)	-	กรรมการของบริษัทฯ ณ วันที่ทำรายการ (สิ้นสุดวันที่ 20 พฤษภาคม 2561)

หมายเหตุ 1. ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทฯ วันที่ 13 พฤศจิกายน 2563  
 2. ดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทฯ ถึงวันที่ 31 ตุลาคม 2563  
 3. ดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทฯ ถึงวันที่ 15 มีนาคม 2562  
 4. ดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทฯ ถึงวันที่ 20 พฤษภาคม 2561

ชื่อบุคคลหรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง	ลักษณะการประกอบธุรกิจ	ลักษณะความสัมพันธ์กับบริษัทฯ
14. นายสุกฤษชาติ จิราธิวัฒน์	-	พี่และน้องของกรรมการของบริษัทฯ จำนวน 4 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุกฤษชัย (2) นายสุกฤษเกียรติ (3) ศ.ดร. สุทธิพันธ์ (4) นายสุกฤษลักษณ์
15. นายสุกฤษเดช จิราธิวัฒน์	-	พี่และน้องของกรรมการของบริษัทฯ จำนวน 4 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุกฤษชัย (2) นายสุกฤษเกียรติ (3) ศ.ดร. สุทธิพันธ์ (4) นายสุกฤษลักษณ์
16. นายสุกฤษภัค จิราธิวัฒน์	-	พี่และน้องของกรรมการของบริษัทฯ จำนวน 4 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุกฤษชัย (2) นายสุกฤษเกียรติ (3) ศ.ดร. สุทธิพันธ์ (4) นายสุกฤษลักษณ์
17. คุณหญิงสุจิตรา มงคลกิติ	-	พี่และน้องของกรรมการของบริษัทฯ จำนวน 4 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุกฤษชัย (2) นายสุกฤษเกียรติ (3) ศ.ดร. สุทธิพันธ์ (4) นายสุกฤษลักษณ์
18. นางสุกัญญา พร้อมพันธุ์	-	พี่และน้องของกรรมการของบริษัทฯ จำนวน 4 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุกฤษชัย (2) นายสุกฤษเกียรติ (3) ศ.ดร. สุทธิพันธ์ (4) นายสุกฤษลักษณ์
19. นางสุพัตรา จิราธิวัฒน์	-	พี่และน้องของกรรมการของบริษัทฯ จำนวน 4 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุกฤษชัย (2) นายสุกฤษเกียรติ (3) ศ.ดร. สุทธิพันธ์ (4) นายสุกฤษลักษณ์
20. นางอัมมวรา จิราธิวัฒน์	-	พี่และน้องของกรรมการของบริษัทฯ จำนวน 4 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุกฤษชัย (2) นายสุกฤษเกียรติ (3) ศ.ดร. สุทธิพันธ์ (4) นายสุกฤษลักษณ์
21. นางปิยพรรณ จิราธิวัฒน์	-	พี่และน้องของกรรมการของบริษัทฯ จำนวน 4 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุกฤษชัย (2) นายสุกฤษเกียรติ (3) ศ.ดร. สุทธิพันธ์ (4) นายสุกฤษลักษณ์
22. นางบุษบา จิราธิวัฒน์	-	พี่และน้องของกรรมการของบริษัทฯ จำนวน 4 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุกฤษชัย (2) นายสุกฤษเกียรติ (3) ศ.ดร. สุทธิพันธ์ (4) นายสุกฤษลักษณ์
23. นางวัลยา จิราธิวัฒน์	-	พี่และน้องของกรรมการของบริษัทฯ จำนวน 4 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุกฤษชัย (2) นายสุกฤษเกียรติ (3) ศ.ดร. สุทธิพันธ์ (4) นายสุกฤษลักษณ์
24. นางนภทยา จิราธิวัฒน์	-	พี่และน้องของกรรมการของบริษัทฯ จำนวน 4 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุกฤษชัย (2) นายสุกฤษเกียรติ (3) ศ.ดร. สุทธิพันธ์ (4) นายสุกฤษลักษณ์
25. นางจริยา จิราธิวัฒน์	-	พี่และน้องของกรรมการของบริษัทฯ จำนวน 4 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุกฤษชัย (2) นายสุกฤษเกียรติ (3) ศ.ดร. สุทธิพันธ์ (4) นายสุกฤษลักษณ์
26. นางอรณี จิราธิวัฒน์	-	ภรรยาของกรรมการของบริษัทฯ ซึ่งคือ นายสุกฤษชัย
27. นายธนัฐา จิราธิวัฒน์	-	บุตรของกรรมการของบริษัทฯ ซึ่งคือ นายสุกฤษชัย
28. นางสาวคันสหา จิราธิวัฒน์	-	ธิดาของกรรมการของบริษัทฯ ซึ่งคือ นายสุกฤษชัย
29. นางสาววิศรา จิราธิวัฒน์	-	ธิดาของกรรมการของบริษัทฯ ซึ่งคือ นายสุกฤษชัย
30. นายดิวิษ จิราธิวัฒน์	-	บุตรของกรรมการของบริษัทฯ ซึ่งคือ นายสุกฤษชัย



ชื่อบุคคลหรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง	ลักษณะการประกอบธุรกิจ	ลักษณะความสัมพันธ์กับบริษัทฯ
31. นายธีระเดช จิราธิวัฒน์	-	บุตรของกรรมการของบริษัทฯ ซึ่งคือ นายสุทธิเกียรติ
32. นายธีระยุทธ จิราธิวัฒน์	-	บุตรของกรรมการของบริษัทฯ ซึ่งคือ นายสุทธิเกียรติ
33. นายธีระเกียรติ จิราธิวัฒน์	-	บุตรของกรรมการของบริษัทฯ ซึ่งคือ นายสุทธิเกียรติ
34. นางสาวกมล จิราธิวัฒน์	-	ธิดาของกรรมการของบริษัทฯ ซึ่งคือ นายสุทธิเกียรติ
35. นายภัสสรกรณ์ จิราธิวัฒน์	-	บุตรของกรรมการของบริษัทฯ ซึ่งคือ นายสุทธิเกียรติ
36. นางอรุณี จิราธิวัฒน์	-	พี่ของกรรมการของบริษัทฯ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ (1) นางยุวดี (2) นายปริญญ์ และ (3) นายทศ
37. นางนิติยสินี จิราธิวัฒน์	-	พี่และน้องของกรรมการของบริษัทฯ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ (1) นางยุวดี (2) นายปริญญ์ และ (3) นายทศ
38. นางสาวสิริเกศ จิราธิวัฒน์	-	พี่และน้องของกรรมการของบริษัทฯ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ (1) นางยุวดี (2) นายปริญญ์ และ (3) นายทศ
39. นางเนตรอนงค์ จิราธิวัฒน์	-	พี่และน้องของกรรมการของบริษัทฯ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ (1) นางยุวดี (2) นายปริญญ์ และ (3) นายทศ
40. นายเกรียงศักดิ์ จิราธิวัฒน์	-	พี่และน้องของกรรมการของบริษัทฯ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ (1) นางยุวดี (2) นายปริญญ์ และ (3) นายทศ
41. นางสาวกลศรี มาสินนท์	-	พี่และน้องของกรรมการของบริษัทฯ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ (1) นางยุวดี (2) นายปริญญ์ และ (3) นายทศ
42. นายโชค พิชาธรณ์จิตร	-	บุตรของกรรมการของบริษัทฯ ซึ่งคือ นางยุวดี
43. นายบรม พิชาธรณ์จิตร	-	บุตรของกรรมการของบริษัทฯ ซึ่งคือ นางยุวดี
44. นางวรลักษณ์ พิชาธรณ์จิตร	-	ธิดาของกรรมการของบริษัทฯ ซึ่งคือ นางยุวดี
45. นายวัฒน์ จิราธิวัฒน์	-	พี่ชายของกรรมการของบริษัทฯ ซึ่งคือ นายพิชัย
46. นายกอบชัย จิราธิวัฒน์	-	พี่ชายของกรรมการของบริษัทฯ ซึ่งคือ นายพิชัย
<b>บริษัทที่บุคคลที่อาจมีความขัดแย้งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ (“กลุ่มบริษัทอื่นๆ”)</b>		
47. บริษัท ศาลา ภูเก็ต จำกัด	ประกอบธุรกิจโรงแรม	กรรมการของบริษัทฯ ซึ่งคือ (1) นายทศ ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 35.00 (2) นายสุทธิลักษณ์ ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 25.00 (3) นายปริญญ์ ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 15.00 มีกรรมการร่วมกันกับบริษัทฯ จำนวน 1 ท่าน ได้แก่ นายสุทธิลักษณ์
48. บริษัท ศาลา ภูเก็ต จำกัด	ประกอบธุรกิจโรงแรม	กรรมการของบริษัทฯ ซึ่งคือ (1) นายทศ ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 21.00 (2) นายพิชัย ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 18.00 (3) นายปริญญ์ ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 12.50
49. บริษัท ทรัพย์ทรายมณี จำกัด	ประกอบธุรกิจโรงแรม	กรรมการของบริษัทฯ ซึ่งคือ (1) นายทศและผู้ที่เกี่ยวข้อง และ (2) นายสุทธิลักษณ์ ถือหุ้นทางอ้อมหลายทอด โดยมี บริษัท ศาลา สมุย จำกัด และ บริษัท สมุย แลนด์ สวิส จำกัด ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 55.00 และ 40.00 ตามลำดับ มีกรรมการร่วมกันกับบริษัทฯ จำนวน 1 ท่าน ได้แก่ นายสุทธิลักษณ์

ชื่อบุคคลหรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง	ลักษณะการประกอบธุรกิจ	ลักษณะความสัมพันธ์กับบริษัทฯ
50. บริษัท แปลงผักธรรมชาติ จำกัด	ประกอบธุรกิจขายผักและผลไม้	กรรมการของบริษัทฯ ณ วันที่ทำรายการ (สิ้นสุดวันที่ 15 มีนาคม 2562) ปัจจุบัน เป็นน้องของกรรมการของบริษัทฯ ซึ่งคือ นายสุกฤษสาร ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 50.00
51. บริษัท ไฟฟ์ เซนซ์ จำกัด	ประกอบธุรกิจโรงแรม	กรรมการของบริษัทฯ ณ วันที่ทำรายการ (สิ้นสุดวันที่ 15 มีนาคม 2562) ปัจจุบัน เป็นน้องของกรรมการของบริษัทฯ ซึ่งคือ นายสุกฤษสาร ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 20.00
52. บริษัท บราเดอร์ โฮลดิ้ง จำกัด	ประกอบธุรกิจให้เช่าของใช้ส่วนบุคคล และของใช้ในครัวเรือน	กรรมการของบริษัทฯ ซึ่งคือ (1) นายปริญญ์และผู้ที่เกี่ยวข้อง ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 99.98 และ (2) นายทศ ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 0.01 มีกรรมการร่วมกันกับบริษัทฯ จำนวน 2 ท่าน ได้แก่ (1) นายปริญญ์ และ (2) นายทศ
53. บริษัท จีนดาควี จำกัด	ประกอบธุรกิจโรงแรม	กรรมการของบริษัทฯ ซึ่งคือ นายทศและผู้ที่เกี่ยวข้อง ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 50.00 มีกรรมการร่วมกันกับบริษัทฯ จำนวน 1 ท่าน ได้แก่ นายทศ
54. บริษัท โอสกทอง จำกัด	ประกอบธุรกิจโรงแรม	กรรมการของบริษัทฯ ซึ่งคือ (1) นายปริญญ์ ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 20.00 (2) นายทศ ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 20.00 และ (3) นางยุวดี ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 10.00
55. บริษัท เทอร่า คอกเกว จำกัด	ประกอบธุรกิจโรงแรม	กรรมการของบริษัทฯ ซึ่งคือ (1) นายสุกฤษลักษณ์ ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 20.00 มีกรรมการร่วมกันกับบริษัทฯ จำนวน 1 ท่าน ได้แก่ นายสุกฤษลักษณ์
56. บริษัท บางกอก โฟสต์-บาวเออร์ มีเดีย จำกัด	ประกอบธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์	กรรมการของบริษัทฯ ซึ่งคือ นายสุกฤษเกียรติ ถือหุ้นทางอ้อมผ่านบริษัท โฟสต์ อินเทอร์เน็ตเซ็นแนล มีเดีย จำกัด ซึ่งถือหุ้นทางตรงร้อยละ 70.12 มีกรรมการร่วมกันกับบริษัทฯ จำนวน 1 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุกฤษเกียรติ
57. บริษัท พุดแฟชัน จำกัด	ประกอบธุรกิจร้านอาหาร	กรรมการของบริษัทฯ ซึ่งคือ นายสุกฤษลักษณ์ ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 11.20 มีกรรมการร่วมกันกับบริษัทฯ จำนวน 1 ท่าน ได้แก่ นายสุกฤษลักษณ์
58. บริษัท สตอร์ค (ประเทศไทย) จำกัด	ประกอบธุรกิจร้านอาหาร	กรรมการของบริษัทฯ ซึ่งคือ นายสุกฤษลักษณ์ ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 15.00 มีกรรมการร่วมกันกับบริษัทฯ จำนวน 1 ท่าน ได้แก่ นายสุกฤษลักษณ์
59. บริษัท เอฟที เซลล์แอนด์เซอร์วิส จำกัด	ประกอบธุรกิจให้บริการบำรุงรักษารถยนต์ จำหน่ายอุปกรณ์และชิ้นส่วนการซ่อมแซม ตกแต่งยานพาหนะ	กรรมการของบริษัทฯ ซึ่งคือ นายปริญญ์ ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 10.00
60. บริษัท ปิงสุวรรณ จำกัด	ประกอบธุรกิจโรงแรม	กรรมการของบริษัทฯ ซึ่งคือ (1) นายปริญญ์ ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 17.50 (2) นายทศ ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 17.50 และ (3) นางยุวดี ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 10.00
61. บริษัท สไปรซ์ ดีส์ จำกัด	ประกอบธุรกิจขายแผ่นเครื่องเสียง	กรรมการของบริษัทฯ ซึ่งคือ นายพิชัย ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 99.85 มีกรรมการร่วมกันกับบริษัทฯ จำนวน 1 ท่าน ได้แก่ นายพิชัย
62. บริษัท อาร์ โอ เอส จำกัด (“RIS”)	ประกอบธุรกิจให้บริการระบบคอมพิวเตอร์ และจำหน่ายอุปกรณ์คอมพิวเตอร์	พี่และน้องของกรรมการของบริษัทฯ ซึ่งคือ นางสิริเกศ จิรศักดิ์ ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 99.99

ชื่อบุคคลหรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง	ลักษณะการประกอบธุรกิจ	ลักษณะความสัมพันธ์กับบริษัทฯ
63. บริษัท เกรทชอว์ โซลูชันส์ ดีเวลอปเม้นท์ จำกัด	ประกอบธุรกิจ ผลิตพัฒนาซอฟต์แวร์ หรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อขายหรือให้เช่า	บุตรของกรรมการของบริษัทฯ ซึ่งคือ นายโชคก พิจารณ์จิตร ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 100
64. บริษัท สป่าเกิดดี แพคกอรี่ จำกัด	ประกอบธุรกิจจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม	กรรมการของบริษัทฯ ซึ่งคือ นายพิชัย ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 99.98
65. บริษัท เดอะลิตเทิล คิกเซน จำกัด	ประกอบธุรกิจจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม	กรรมการของบริษัทฯ ซึ่งคือ (1) นายปริญญ์ ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 10 (2) นางยุวดี ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 10
66. บริษัท ปีเตอร์แอนดเจนนี จำกัด	ประกอบธุรกิจจำหน่ายเสื้อผ้าสำเร็จรูป	ผู้ถือหุ้นใหญ่ คือ บริษัท จักรวรรดิ โฮลดิ้ง จำกัด ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 99.98
67. บริษัท สมุย แพลม สำโรง จำกัด	ประกอบธุรกิจโรงแรม	ผู้ถือหุ้นใหญ่คือ บริษัท วาเคชั่น คลับ จำกัด ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 69.70 กรรมการบริษัทฯ คือ นาย สุทธิลักษณ์ จิราวัฒน์ ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 5.46 นาย ทศ จิราวัฒน์ ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 5.46
68. บริษัท โฟสต์ อินเตอร์เนชั่นแนล มีเดีย จำกัด	ประกอบธุรกิจบริการโฆษณา	ผู้ถือหุ้นใหญ่คือ บริษัท บางกอก โฟสต์ จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 100.00
<b>บริษัท ห้างเซ็นทรัล ดีพาร์ทเม้นท์ จำกัด (“HCDS”) และบริษัทในเครือ เรียกรวมกับ HCDS ว่า (“กลุ่ม HCDS”)</b>		
69. บริษัท ห้างเซ็นทรัล ดีพาร์ทเม้นท์ จำกัด (“HCDS”)	ประกอบธุรกิจถือหุ้นในบริษัทอื่น และให้บริการ และคำปรึกษาในการจัดการธุรกิจ ทรัพย์สิน และการบริหารงาน แก่บริษัทในเครือ	เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ โดยถือหุ้นทางตรงร้อยละ 35.06 มีกรรมการร่วมกันกับบริษัทฯ จำนวน 5 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุทธิชัย (2) นายสุทธิเกียรติ (3) นายสุทธิลักษณ์ (4) นายปริญญ์ (5) นายทศ
70. บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด	ประกอบธุรกิจถือครองอสังหาริมทรัพย์	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 100.00 มีกรรมการร่วมกันกับบริษัทฯ จำนวน 2 ท่าน ได้แก่ (1) นายปริญญ์ (2) นายทศ
71. บริษัท เซ็นทรัลเอนบาสิซิโอเรียล จำกัด	ประกอบธุรกิจโรงแรม	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 100.00 มีกรรมการร่วมกันกับบริษัทฯ จำนวน 4 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุทธิลักษณ์ (2) นางยุวดี (3) นายปริญญ์ (4) นายทศ
72. บริษัท โอเวอร์ซีส์ แฟชั่นส์ จำกัด	ประกอบธุรกิจถือครองอสังหาริมทรัพย์	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 100.00 มีกรรมการร่วมกันกับบริษัทฯ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุทธิชัย (2) นางยุวดี (3) นายปริญญ์
73. Overseas Fashions Joint Stock Company	ประกอบธุรกิจค้าปลีกสินค้ากลุ่มแฟชั่นในประเทศเวียดนาม	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางอ้อมผ่าน บริษัท โอเวอร์ซีส์ แฟชั่นส์ จำกัด ซึ่งถือหุ้นทางตรงร้อยละ 100.00 ณ วันที่ของเอกสารนี้ Overseas Fashions Joint Stock Company ได้หยุดดำเนินการแล้ว
74. บริษัท ซีอาร์ซี เพาเวอร์ รีเทล จำกัด	ประกอบธุรกิจถือครองอสังหาริมทรัพย์	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 100.00 มีกรรมการร่วมกันกับบริษัทฯ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุทธิลักษณ์ (2) นายปริญญ์ (3) นายทศ
75. บริษัท เซ็นทรัล ดับบลิวเอชเอ อะไลแอนซ์ จำกัด	ประกอบธุรกิจพัฒนาโครงการอาคารคลังสินค้า ศูนย์กระจายสินค้า และอาคารโรงงาน	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางอ้อมผ่าน บริษัท ซีอาร์ซี เพาเวอร์ รีเทล จำกัด ซึ่งถือหุ้นทางตรงร้อยละ 50.00 มีกรรมการร่วมกันกับบริษัทฯ จำนวน 1 ท่าน ได้แก่ นายปริญญ์
76. บริษัท ทีบี ขอนแก่น จำกัด	ประกอบธุรกิจถือครองอสังหาริมทรัพย์	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 100.00 มีกรรมการร่วมกันกับบริษัทฯ จำนวน 1 ท่าน ได้แก่ นายปริญญ์

ชื่อบุคคลหรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง	ลักษณะการประกอบธุรกิจ	ลักษณะความสัมพันธ์กับบริษัทฯ
77. บริษัท ทีบี วงศ์สว่าง จำกัด	ประกอบธุรกิจถือครองอสังหาริมทรัพย์	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 100.00 มีการร่วมทุนกับบริษัทฯ จำนวน 1 ท่าน ได้แก่ นายปริญญ์
78. บริษัท หลักทรัพย์นายหน้าซื้อขายหน่วยลงทุน เชียนกรีน เวลธ์ โซลูชั่น จำกัด	ประกอบธุรกิจนายหน้าซื้อขายหน่วยลงทุน	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 100.00 มีการร่วมทุนกับบริษัทฯ จำนวน 2 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุกฤษณ์ (2) นายปริญญ์ มีผู้บริหารของบริษัทฯ คือ นายปิยะ จุ้ยอัศวินหาวงค์ (“นายปิยะ”) ดำรงตำแหน่งกรรมการ
79. Evergrow Asia Ltd.	ประกอบธุรกิจโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 100.00 มีการร่วมทุนกับบริษัทฯ จำนวน 4 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุกฤษณ์ (2) นายสุกฤษณ์ (3) นายปริญญ์ (4) นายทศ
80. Baby Kiko Sdn. Bhd.	ประกอบธุรกิจโดยการลงทุนในบริษัทอื่น	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางอ้อมผ่าน Evergrow Asia Ltd. ซึ่งถือหุ้นทางตรงร้อยละ 100.00 มีการร่วมทุนกับบริษัทฯ 2 ท่าน ได้แก่ (1) นายปริญญ์ (2) นายพิชัย
81. ANIR One Ltd.	ประกอบธุรกิจโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 100.00 มีการร่วมทุนกับบริษัทฯ จำนวน 2 ท่าน ได้แก่ (1) นายปริญญ์ (2) นายทศ
82. CRC Luxembourg S.a.r.l.	ประกอบธุรกิจโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 100.00 มีการร่วมทุนกับบริษัทฯ จำนวน 2 ท่าน ได้แก่ (1) นายปริญญ์ (2) นายทศ
83. Illum A/S	ประกอบธุรกิจค้าปลีกห้างสรรพสินค้า ในประเทศเดนมาร์ก	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางอ้อมผ่าน CRC Luxembourg S.a.r.l. ซึ่งถือหุ้นทางตรงร้อยละ 99.46
84. Rina Estate Italia S.r.l.	ประกอบธุรกิจถือครองอสังหาริมทรัพย์	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางอ้อมโดยผ่าน CRC Luxembourg S.a.r.l. ซึ่งถือหุ้นทางตรงร้อยละ 100.00 มีการร่วมทุนกับบริษัทฯ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ (1) นางยุวดี (2) นายปริญญ์ (3) นายทศ
85. Lagrange Estate S.r.l.	ประกอบธุรกิจถือครองอสังหาริมทรัพย์	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางอ้อมโดยผ่าน CRC Luxembourg S.a.r.l. ซึ่งถือหุ้นทางตรงร้อยละ 88.70 มีการร่วมทุนกับบริษัทฯ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ (1) นางยุวดี (2) นายปริญญ์ (3) นายทศ
86. PT Central Retail Indonesia	ประกอบธุรกิจห้างสรรพสินค้า ในประเทศอินโดนีเซีย	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางอ้อมผ่าน CRC Luxembourg S.a.r.l. ซึ่งถือหุ้นทางตรงร้อยละ 99.98 มีการร่วมทุนกับบริษัทฯ จำนวน 2 ท่าน ได้แก่ (1) นางยุวดี (2) นายปริญญ์ ณ วันที่ของเอกสารนี้ PT Central Retail Indonesia ได้ชำระบัญชีเสร็จสิ้นแล้ว
87. The KaDeWe Group GmbH	ประกอบธุรกิจค้าปลีกห้างสรรพสินค้า ในประเทศเยอรมัน	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางอ้อมผ่าน The KaDeWe Group Holding GmbH ซึ่งถือหุ้นทางตรงร้อยละ 100.00 ซึ่งถือหุ้นอ้อมผ่าน CRC Luxembourg S.a.r.l. ซึ่งถือหุ้นทางตรงร้อยละ 50.10

ชื่อบุคคลหรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง	ลักษณะการประกอบธุรกิจ	ลักษณะความสัมพันธ์กับบริษัทฯ
88. บริษัท เซ็นทรัล อีชชีวิลส์ เซอร์วิส จำกัด	ประกอบธุรกิจจำหน่ายให้บริการด้านธุรกิจประกันภัย	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 100.00 มีการร่วมทุนกับบริษัทฯ จำนวน 1 ท่าน ได้แก่ นายทศ มีผู้บริหารของบริษัทฯ คือ นายปิยะ ดำรงตำแหน่งกรรมการ
89. บริษัท สสวสินค้าบางนา จำกัด	ประกอบธุรกิจถือครองอสังหาริมทรัพย์	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 100.00 มีการร่วมทุนกับบริษัทฯ จำนวน 6 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุทธิชัย (2) นายสุทธิเกียรติ (3) นายสุทธิลักษณ์ (4) นางยุวดี (5) นายปริญญ์ (6) นายทศ
90. บริษัท แซด รีเทล เทคโนโลยี จำกัด	ประกอบธุรกิจค้าปลีกผ่านช่องทางออนไลน์ และเป็นสื่อกลางในการซื้อขายสินค้า	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 100.00 ไม่นับว่าเป็นบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง เนื่องจาก ณ วันที่ของเอกสารนี้ บริษัท แซด รีเทล เทคโนโลยี จำกัด ได้เปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้นใหญ่คือ บริษัท ชัย แอดไวซอรี่ จำกัด ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 100.00
91. บริษัท ออนเวอร์ด์ โฮลดิ้ง จำกัด	ประกอบธุรกิจโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 100.00 มีการร่วมทุนกับบริษัทฯ จำนวน 4 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุทธิลักษณ์ (2) นายปริญญ์ (3) นายทศ (4) นายสุทธิชัย
92. บริษัท เซ็นทรัล เพย์เมนต์ จำกัด	ประกอบธุรกิจจำหน่ายบัตรของขวัญ	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 100.00 มีการร่วมทุนกับบริษัทฯ จำนวน 4 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุทธิลักษณ์ (2) นางยุวดี (3) นายปริญญ์ (4) นายทศ
93. บริษัท เดอะวันเซ็นทรัล จำกัด	ประกอบธุรกิจซื้อขายและแบบสะสม และให้บริการที่เกี่ยวข้อง	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 100.00 มีการร่วมทุนกับบริษัทฯ จำนวน 2 ท่าน ได้แก่ (1) นายปริญญ์ (2) นายณัฐ โภคทรัพย์ (“นายณัฐ”)
94. บริษัท ไดมิ่ง เซนเซชันส์ จำกัด	ประกอบธุรกิจร้านอาหารและภัตตาคาร	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางอ้อมผ่าน บริษัท ออนเวอร์ด์ โฮลดิ้ง จำกัด ซึ่งถือหุ้นทางตรงร้อยละ 100.00 ปัจจุบันไม่มีการทำธุรกรรมทางการค้าด้านร้านอาหาร ตั้งแต่วันที่ 2 มิถุนายน 2561
95. บริษัท เซ็นทรัล ฟิเนล ดีเวลลอปเม้นท์ เซ็นเตอร์ จำกัด	ประกอบธุรกิจให้บริการด้านการบริหารและจัดการการประชุม	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางอ้อมผ่าน บริษัท ไดมิ่ง เซนเซชันส์ จำกัด ซึ่งถือหุ้นทางตรงร้อยละ 100.00 มีการร่วมทุนกับบริษัทฯ จำนวน 6 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุทธิลักษณ์ (2) นางยุวดี (3) นายปริญญ์ (4) นายทศ (5) นายสุทธิเกียรติ (6) นายสุทธิชัย มีผู้บริหารของบริษัทฯ คือ นายปิยะ ดำรงตำแหน่งกรรมการ
96. Central Retail International Ltd.	ประกอบธุรกิจถือครองเครื่องหมายทางการค้าที่จดทะเบียนในต่างประเทศ	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางอ้อมผ่าน San Simeon Investment Ltd. ซึ่งถือหุ้นทางตรงร้อยละ 100.00
97. บริษัท สอนนาเกส จำกัด	ประกอบธุรกิจถือครองอสังหาริมทรัพย์	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 74.92 และถือหุ้นทางอ้อมผ่าน บริษัท เติม จีราธิวัฒน์ จำกัด ซึ่งถือหุ้นทางตรงร้อยละ 25.08 มีการร่วมทุนกับบริษัทฯ จำนวน 4 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุทธิชัย (2) นายสุทธิเกียรติ (3) นายสุทธิลักษณ์ (4) นายปริญญ์

ชื่อบุคคลหรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง	ลักษณะการประกอบธุรกิจ	ลักษณะความสัมพันธ์กับบริษัทฯ
98. บริษัท เซ็นทรัลกาเมนท์แฟคทอรี จำกัด	ประกอบธุรกิจผลิตสินค้ากลุ่มแฟชั่น	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 69.71 มีการร่วมทุนกับบริษัทฯ จำนวน 5 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุทธิชัย (2) นายสุทธิเกียรติ (3) นายปริญญา (4) นายทศ (5) นายพิชัย ปัจจุบันมีโรงงานผลิต 1 แห่ง ซึ่งมีแผนจะโอนย้ายโรงงานผลิตดังกล่าวมาอยู่ภายใต้กลุ่มบริษัทฯ
99. บริษัท เซ็นทรัลธนาบุรี จำกัด	ประกอบธุรกิจถือครองอสังหาริมทรัพย์	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 48.77 และถือหุ้นทางอ้อมผ่าน บริษัท เติญ จิราธิวัฒน์ จำกัด ซึ่งถือหุ้นทางตรงร้อยละ 41.21 และบริษัท ซีดีเอส.โฮลดิ้ง จำกัด ซึ่งถือหุ้นทางตรงร้อยละ 10.02 มีการร่วมทุนกับบริษัทฯ จำนวน 5 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุทธิชัย (2) นายสุทธิเกียรติ (3) นายสุทธิลักษณ์ (4) นายปริญญา (5) นายทศ
100. บริษัท เซ็นทรัลมาร์เก็ตติ้งกรุ๊ป อินเตอร์เทรด จำกัด	ประกอบธุรกิจถือครองอสังหาริมทรัพย์	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 45.57 และถือหุ้นทางอ้อมผ่าน บริษัท เติญ จิราธิวัฒน์ จำกัด ซึ่งถือหุ้นทางตรงร้อยละ 54.43 มีการร่วมทุนกับบริษัทฯ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุทธิชัย (2) นายสุทธิลักษณ์ (3) นายปริญญา
101. บริษัท ปริญญา อินเตอร์เทรด จำกัด	ประกอบธุรกิจถือครองอสังหาริมทรัพย์	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 71.00 และถือหุ้นทางอ้อมโดยผ่าน บริษัท เซ็นทรัลกาเมนท์แฟคทอรี จำกัด ซึ่งถือหุ้นทางตรงร้อยละ 29.00 มีการร่วมทุนกับบริษัทฯ จำนวน 5 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุทธิชัย (2) นายสุทธิเกียรติ (3) นายปริญญา (4) นายทศ (5) นายพิชัย
102. บริษัท เซ็นทรัล เติญ คอมเมอร์เชียล จำกัด	ประกอบธุรกิจค้าปลีกผ่านช่องทางออนไลน์ และเป็นสื่อกลางในการซื้อขายสินค้า	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 50.00 มีการร่วมทุนกับบริษัทฯ ได้แก่ นายญนน์
103. บริษัท เซ็นทรัล เติญ บันนี่ จำกัด	ประกอบธุรกิจให้บริการด้านการชำระเงิน ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางอ้อมโดยผ่าน บริษัท เซ็นทรัล เติญ ฟินเทค โฮลดิ้ง จำกัด ซึ่งถือหุ้นทางตรงร้อยละ 100.00 มีการร่วมทุนกับบริษัทฯ จำนวน 2 ท่าน ได้แก่ (1) นายปริญญา (2) นายญนน์ ผู้บริหารของบริษัทฯ คือ นายปิยะ ดำรงตำแหน่งกรรมการ
104. บริษัท ห้างอาหาร ซี.ดี.เอส. จำกัด	ประกอบธุรกิจร้านอาหารและภัตตาคาร	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางอ้อมผ่าน บริษัท เซ็นทรัลธนาบุรี จำกัด ซึ่งถือหุ้นทางตรงร้อยละ 61.11 มีการร่วมทุนกับบริษัทฯ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุทธิชัย (2) นายสุทธิเกียรติ (3) นายสุทธิลักษณ์
105. บริษัท เติญ จิราธิวัฒน์ จำกัด	ประกอบธุรกิจถือครองอสังหาริมทรัพย์	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 29.84 มีการร่วมทุนกับบริษัทฯ จำนวน 5 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุทธิชัย (2) นายสุทธิเกียรติ (3) นายสุทธิลักษณ์ (4) นายปริญญา (5) นายทศ
106. บริษัท เฟลิกซ์ดี จำกัด	ประกอบธุรกิจถือครองอสังหาริมทรัพย์	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางอ้อมผ่าน บริษัท เติญ จิราธิวัฒน์ จำกัด ซึ่งถือหุ้นทางตรงร้อยละ 100.00 มีการร่วมทุนกับบริษัทฯ จำนวน 4 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุทธิชัย (2) นายสุทธิลักษณ์ (3) นายปริญญา (4) นายทศ



ชื่อบุคคลหรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง	ลักษณะการประกอบธุรกิจ	ลักษณะความสัมพันธ์กับบริษัทฯ
107. บริษัท ป่าตัน 1 จำกัด	ประกอบธุรกิจถือครองอสังหาริมทรัพย์	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางอ้อมผ่าน บริษัท เติยง จิราธิวัฒน์ จำกัด ซึ่งถือหุ้นทางตรงร้อยละ 100.00 มีกรรมการร่วมกันกับบริษัทฯ จำนวน 4 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุภรัชชัย (2) นายสุภรเกียรติ (3) นายสุภรสิทธิ์ (4) นายปริญญ์
108. บริษัท ป่าตัน 2 จำกัด	ประกอบธุรกิจถือครองอสังหาริมทรัพย์	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางอ้อมผ่าน บริษัท เติยง จิราธิวัฒน์ จำกัด ซึ่งถือหุ้นทางตรงร้อยละ 100.00 มีกรรมการร่วมกันกับบริษัทฯ จำนวน 4 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุภรัชชัย (2) นายสุภรเกียรติ (3) นายสุภรสิทธิ์ (4) นายปริญญ์
109. บริษัท ป่าตัน 3 จำกัด	ประกอบธุรกิจถือครองอสังหาริมทรัพย์	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางอ้อมผ่าน บริษัท เติยง จิราธิวัฒน์ จำกัด ซึ่งถือหุ้นทางตรงร้อยละ 100.00 มีกรรมการร่วมกันกับบริษัทฯ จำนวน 4 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุภรัชชัย (2) นายสุภรเกียรติ (3) นายสุภรสิทธิ์ (4) นายปริญญ์
110. บริษัท วิวิฬาย จำกัด	ประกอบธุรกิจถือครองอสังหาริมทรัพย์	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางอ้อมผ่าน บริษัท เติยง จิราธิวัฒน์ จำกัด ซึ่งถือหุ้นทางตรงร้อยละ 100.00 มีกรรมการร่วมกันกับบริษัทฯ จำนวน 2 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุภรสิทธิ์ (2) นายปริญญ์
111. บริษัท กูเก็ตฮิลล์ รีสอร์ท จำกัด	ประกอบธุรกิจถือครองอสังหาริมทรัพย์	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางอ้อมผ่าน บริษัท เติยง จิราธิวัฒน์ จำกัด ซึ่งถือหุ้นทางตรงร้อยละ 99.98 มีกรรมการร่วมกันกับบริษัทฯ จำนวน 4 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุภรัชชัย (2) นายสุภรเกียรติ (3) นายสุภรสิทธิ์ (4) นายปริญญ์
112. บริษัท เฟ็ดเดอร์ริค เวอลด์เซลส์ จำกัด	ประกอบธุรกิจถือครองอสังหาริมทรัพย์	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางอ้อมผ่าน บริษัท เติยง จิราธิวัฒน์ จำกัด และบริษัทย่อยอื่นๆ หลายชิ้น จนถึงบริษัท จักรวรรดิ โฮลดิ้ง จำกัด ซึ่งถือหุ้นทางตรงร้อยละ 99.97
113. บริษัท เซ็นทรัล คอมโดมิเนียม จำกัด	ประกอบธุรกิจถือครองอสังหาริมทรัพย์	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางอ้อมผ่าน บริษัท เติยง จิราธิวัฒน์ จำกัด ซึ่งถือหุ้นทางตรงร้อยละ 99.78 มีกรรมการร่วมกันกับบริษัทฯ 4 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุภรัชชัย (2) นายสุภรเกียรติ (3) นายสุภรสิทธิ์ (4) นายปริญญ์
114. บริษัท เดอะวินเทจคลับ จำกัด	ประกอบธุรกิจสนามกอล์ฟ	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางอ้อมผ่าน บริษัท เติยง จิราธิวัฒน์ จำกัด ซึ่งถือหุ้นทางตรงร้อยละ 37.62 กรรมการบริษัทฯ ซึ่งคือ (1) นายสุภรสิทธิ์ ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 9.60 (2) นายทศ ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 9.60 มีกรรมการร่วมกันกับบริษัทฯ จำนวน 2 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุภรสิทธิ์ (2) นายปริญญ์
115. บริษัท ชะอำ ซีวิว จำกัด	ประกอบธุรกิจโรงแรม	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 29.25 และถือหุ้นทางอ้อมผ่าน บริษัท เติยง จิราธิวัฒน์ จำกัด ซึ่งถือหุ้นทางตรงร้อยละ 70.75 มีกรรมการร่วมกันกับบริษัทฯ จำนวน 4 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุภรัชชัย (2) นายสุภรเกียรติ (3) นายสุภรสิทธิ์ (4) นายปริญญ์
116. บริษัท เซ็นทรัลเอนเตอร์พัฒนา จำกัด	ประกอบธุรกิจถือครองอสังหาริมทรัพย์	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 25.00 มีกรรมการร่วมกันกับบริษัทฯ จำนวน 5 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุภรัชชัย (2) นายสุภรเกียรติ (3) นายสุภรสิทธิ์ (4) นายปริญญ์ (5) นายทศ

ชื่อบุคคลหรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง	ลักษณะการประกอบธุรกิจ	ลักษณะความสัมพันธ์กับบริษัทฯ
117. บริษัท สยาม รีเทล ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด	ประกอบธุรกิจศูนย์การค้าแฟชั่นไอส์แลนด์	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ HCDS ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 12.00 และถือหุ้นทางอ้อมผ่าน บริษัท สแควร์ รีทซ์ พลาซ่า จำกัด ซึ่งถือหุ้นทางตรงร้อยละ 25.00
118. บริษัท ซีอาร์ซี พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด	ประกอบธุรกิจถือครองอสังหาริมทรัพย์	ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ คือ บริษัท ห้างเซ็นทรัล ดีพาร์ทเม้นท์ จำกัด ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 100.00 มีการร่วมถือหุ้นกับบริษัทฯ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุกฤษีลักษณ์ (2) นายปริญญ์ (3) นายทศ
<b>บริษัท ซีโอแอล จำกัด (มหาชน) (“COL”) และบริษัทในเครือ เรียกรวมกับ COL ว่า (“กลุ่ม COL”) <sup>(1)</sup></b>		
119. บริษัท ซีโอแอล จำกัด (มหาชน) (“COL”)	ประกอบธุรกิจจำหน่ายเครื่องเขียน และเครื่องใช้สำนักงาน	กรรมการของบริษัทฯ 3 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุกฤษีลักษณ์ (2) นายทศ (3) นายพิชัย ถือหุ้นทางอ้อมผ่านบริษัท โฮลดีโคล จำกัด ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 35.27 มีผู้บริหารของบริษัทฯ คือ นายปิยะ ดำรงตำแหน่งกรรมการ
120. บริษัท บิวกูเอส จำกัด	ประกอบธุรกิจจำหน่ายเครื่องเขียน และสินค้าทั่วไป	กรรมการของบริษัทฯ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุกฤษีลักษณ์ (2) นายทศ (3) นายพิชัย ถือหุ้นทางอ้อมผ่าน COL ซึ่งถือหุ้นทางตรงร้อยละ 100.00 มีการร่วมถือหุ้นกับบริษัทฯ ได้แก่ (1) นายสุกฤษีลักษณ์ (2) นายปริญญ์ (3) นายทศ
121. บริษัท ออฟฟิศแมก (ไทย) จำกัด	ประกอบธุรกิจจำหน่ายเครื่องเขียน และเครื่องใช้สำนักงาน	กรรมการของบริษัทฯ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุกฤษีลักษณ์ (2) นายทศ (3) นายพิชัย ถือหุ้นทางอ้อมผ่าน COL ซึ่งถือหุ้นทางตรงร้อยละ 100.00
122. บริษัท แมว คอร์ปอเรชั่น จำกัด	ประกอบธุรกิจจำหน่ายหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (“E-Book”) ให้คำปรึกษา และจัดหาอุปกรณ์หรือโปรแกรมที่เกี่ยวข้อง	กรรมการของบริษัทฯ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ (1) นายสุกฤษีลักษณ์ (2) นายทศ (3) นายพิชัย ถือหุ้นทางอ้อมผ่านบริษัท บิวกูเอส จำกัด ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 75.00
123. บริษัท ออฟฟิศแมก ออมนีแชนแนล จำกัด	ประกอบธุรกิจโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น	บริษัท ออฟฟิศแมก (ไทย) จำกัด ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 100.00
124. บริษัท ไอเก็กซ์ อินเตอร์แอคทีฟ จำกัด	ประกอบธุรกิจขายส่งอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์	ผู้ถือหุ้นใหญ่คือ บริษัท แมว คอร์ปอเรชั่น จำกัด ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 75.00
125. บริษัท เฟลาเออร์ ซอฟ จำกัด	ประกอบธุรกิจจำหน่ายเบเกอรี่และเครื่องดื่ม	ผู้ถือหุ้นใหญ่คือ บริษัท ออฟฟิศแมก (ไทย) จำกัด ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 100.00
126. บริษัท ออฟฟิศแมก โลจิสติกส์ จำกัด	ประกอบธุรกิจบริหารคลังสินค้าและศูนย์กระจายสินค้า	ผู้ถือหุ้นใหญ่คือ บริษัท ออฟฟิศแมก (ไทย) จำกัด ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 100.00

หมายเหตุ (1) กลุ่ม COL ไม่นับเป็นบุคคลที่มีความขัดแย้งอีกต่อไป เนื่องจากบริษัท พีซีเอช จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัทฯ เข้าเสนอซื้อหลักทรัพย์ของ COL โดยถือหุ้นร้อยละ 99.73 จึงถือเป็นบริษัทย่อยของบริษัทฯ

## รายการระหว่างกันของบริษัทฯ และบริษัทย่อยกับบุคคลหรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง

รายการระหว่างกันของบริษัทฯ และบริษัทย่อยกับบุคคลหรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561 2562 และ 2563 สามารถสรุปได้ดังนี้

(รายการต่อไปนี้ ไม่รวมผลกระทบตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับใหม่ ฉบับที่ 16 เรื่องสัญญาเช่า)

### 1) รายการเช่าที่ดิน อาคารและพื้นที่อาคาร

บุคคลหรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง	มูลค่าของรายการ (ล้านบาท)				ความจำเป็นและความสมเหตุผลผลของรายการ	ความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบ
	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563			
1.1 รายการเช่าที่ดิน อาคารและพื้นที่อาคาร และบริการที่เกี่ยวข้อง						
กลุ่ม HCDS ได้แก่ - บริษัท ห้างเซ็นทรัล ดีพาร์ทเม้นท์ส ไชโย จำกัด - บริษัท เคียง จีราธิวัฒน์ จำกัด - บริษัท เซ็นทรัลเอนบาซซีไฮเต็ล จำกัด - บริษัท โอเวอร์ซีส์ แฟชั่นส์ จำกัด - บริษัท เซ็นทรัล ดับบลิวเอชเอ เอเชียเอเซีย จำกัด - บริษัท สรรพสินค้าบางนา จำกัด - บริษัท ซีอาร์ซี เพาเวอร์ รีเทล จำกัด - บริษัท สยาม รีเทล ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด - บริษัท เซ็นทรัล คอนโดมิเนียม จำกัด - บริษัท ปริญญาอินเตอร์เทรด จำกัด - บริษัท ทีบี วงศ์สว่าง จำกัด - บริษัท เซ็นทรัลกาเบอรัลแฟคทอรี จำกัด - บริษัท วีไลฟ์ จำกัด - บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล รัชดา จำกัด - บริษัท เซ็นทรัลอินเตอร์พัฒนา จำกัด - บริษัท สอนนาเกลือ จำกัด - บริษัท เพลินฤดี จำกัด - บริษัท ภูเก็ตฮิลล์ รีสอร์ท จำกัด - บริษัท แซด รีเทล เทค จำกัด - บริษัท ชะอำ ซีวี จำกัด - บริษัท ทีบี ขอนแก่น จำกัด - Rina Estate Italia S.r.l. - Lagrange Estate S.r.l. - บริษัท ซีอาร์ซี พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด	ค่าใช้จ่ายการเช่าและค่าบริการที่เกี่ยวข้อง	1,850.44	2,395.70	2,229.33	กลุ่มบริษัทฯ เช่าและ/หรือเช่าช่วงที่ดิน อาคารและพื้นที่อาคาร รวมถึงพื้นที่จอดรถและใช้บริการที่เกี่ยวข้องจากกลุ่ม HCDS เพื่อใช้เป็นที่ตั้งสาขา ร้านค้า สำนักงาน หรือคลังสินค้าของบริษัทฯ และหน่วยธุรกิจของบริษัทฯ ซึ่งระยะเวลาในการเช่าที่ดินโดยหลักเป็นการเช่าระยะยาว 30 ปี และระยะเวลาในการเช่าอาคารและพื้นที่อาคาร มีทั้งระยะสั้นไม่เกิน 3 ปี และระยะยาวตั้งแต่ 3 ถึง 30 ปี โดยที่ดิน อาคาร และพื้นที่อาคารดังกล่าวมีทำเลที่ตั้งที่ดี สะดวกและเป็นที่ยอมรับสำหรับลูกค้า ซึ่งกลุ่มบริษัทฯ ได้เข้ามาเป็นระยะเวลานาน และอาคารที่ดิน อาคารและพื้นที่อาคารที่มีศักยภาพและขนาดใหญ่เพียงพอโดยกลุ่มบริษัทฯ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเช่าต่อไป  ทั้งนี้ อัตราค่าเช่าและเงื่อนไขการเช่าในปัจจุบันเป็นราคาตลาด หรือต่ำกว่าราคาตลาด ซึ่งในปัจจุบันหน่วยงานพัฒนาธุรกิจ (“BD”) ของกลุ่มบริษัทฯ เป็นผู้จัดหาพื้นที่เช่า ตรวจสอบราคาตลาด และเทียบเคียงราคาเช่าบริเวณที่ใกล้เคียงกันสำหรับการเจรจาต่อรองอัตราค่าเช่าและเงื่อนไขกับผู้ให้เช่าให้เข้าให้มีอัตราค่าเช่าที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์การใช้พื้นที่เช่า	การทำรายการดังกล่าวเป็นรายการเช่าอสังหาริมทรัพย์เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ โดยอัตราค่าเช่าเป็นไปตามที่ตกลงกันระหว่างคู่สัญญา ซึ่งมีอัตราค่าเช่าที่เป็นไปตามราคาตลาดหรือราคาที่ต่ำกว่าราคาตลาดเมื่อเทียบกับผู้เช่าบริเวณใกล้เคียงหรือค่าเช่าที่คิดจากบุคคลภายนอกและมีเงื่อนไขทางการค้าเป็นปกติทั่วไป จึงพิจารณาเห็นว่ารายการดังกล่าวมีความจำเป็น สมเหตุผลผล และเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ

บุคคลหรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง	มูลค่าของรายการ (ล้านบาท)			ความจำเป็นและความสมเหตุสมผลของรายการ	ความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบ
		ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	
กลุ่ม COL ได้แก่ - บริษัท ออฟฟิศเมก (ไทย) จำกัด - บริษัท ซีโอแอล จำกัด (มหาชน) - บริษัท บีทูเอส จำกัด	ค่าใช้จ่ายการเช่าและค่าบริการที่เกี่ยวข้อง	0.23	9.85	13.35	หน่วยธุรกิจเช่าอาคารจากกลุ่ม COL เพื่อใช้เป็นคลังสินค้าและเช่าพื้นที่อาคารจากกลุ่ม COL เพื่อใช้ในการจัดงาน Event เป็นครั้งคราว โดยมีอัตราค่าเช่าเป็นไปตามที่ตกลงกันหรือตามราคาตลาดหรือต่ำกว่าอัตราค่าเช่าตามราคาตลาด จึงพิจารณาเห็นว่ารายการดังกล่าวมีความจำเป็น สมเหตุสมผล และเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัท
กลุ่มบริษัทอื่น ๆ ได้แก่ - บริษัท กรัฟฟิกรายมณี จำกัด - บริษัท เทอรา คอกเทจ จำกัด	ค่าใช้จ่ายการเช่าและค่าบริการที่เกี่ยวข้อง	2.67	4.03	2.09	หน่วยธุรกิจต่าง ๆ เช่าพื้นที่อาคารและที่ดิน เพื่อใช้จัดตั้งสาขา โดยเป็นการทำสัญญาระยะสั้น 3 ปี ซึ่งอัตราค่าเช่าสามารถเทียบเคียงได้กับราคาตลาดในบริเวณที่ใกล้เคียงกัน
1.2 รายการให้เช่าที่ดิน อาคารและพื้นที่อาคาร และบริการที่เกี่ยวข้อง					
กลุ่ม HCDS ได้แก่ - บริษัท ห้างเซ็นทรัล ดีพาร์ทเม้นท์ส จำกัด - บริษัท ห้างอาหาร ซี.ดี.เอส. จำกัด - บริษัท เติ่ง จิราธิวัฒน์ จำกัด - บริษัท เซ็นทรัลเอนบาสซีไฮเต็ล จำกัด - Overseas Fashions Joint Stock Company - เซ็นทรัล ฟิฟธ์ ดีเวลอปเม้นท์ เซ็นเตอร์ จำกัด - บริษัท เซ็นทรัล เวดี คอมเมอร์เชียล จำกัด - บริษัท เซ็นทรัล อินชัวร์นซ์ เซอร์วิส จำกัด - บริษัท เดอะวันเซ็นทรัล จำกัด - บริษัท เพ็ดเดอร์ริค เวอลด์เซลส์ จำกัด - บริษัท ปีเตอร์แอนด์วินนี่ จำกัด	รายได้การเช่าและค่าบริการที่เกี่ยวข้อง	68.11	81.14	67.13	กลุ่ม HCDS มีการเช่าพื้นที่เพื่อใช้ทำสำนักงานและธุรกิจร้านอาหารจากหน่วยธุรกิจต่าง ๆ โดยเป็นสัญญาให้เช่าระยะสั้นมีระยะเวลาการเช่าไม่เกิน 3 ปี และมีอัตราค่าเช่าและเงื่อนไขที่สามารถเทียบเคียงได้กับผู้เช่ารายอื่นทั่วไปในบริเวณเดียวกัน หรือเป็นอัตราที่ไม่ทำให้กลุ่มบริษัทเสียหายเปรียบในกรณีที่กลุ่มบริษัท มีการปล่อยเช่าพื้นที่บางส่วนกลับให้กับกลุ่ม HCDS ซึ่งเป็นผู้ถือครองกรรมสิทธิ์ในอาคารดังกล่าว

บุคคลหรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง		มูลค่าของรายการ (ล้านบาท)			ความจำเป็นและความสมเหตุสมผลของรายการ	ความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบ
		ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563		
กลุ่ม COL ได้แก่ - บริษัท บิวกูเอส จำกัด - บริษัท ออฟฟิศเมท (ไทย) จำกัด - บริษัท ซีไอแอล จำกัด (มหาชน)	รายได้การเช่าและค่าบริการที่เกี่ยวข้อง	255.29	267.65	226.82	<p>กลุ่ม COL เช่าพื้นที่จากกลุ่มบริษัทฯ เพื่อเป็นที่ตั้งร้านค้าของกลุ่ม COL ภายในห้างสรรพสินค้า รวมถึงพื้นที่ของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ โดยเป็นสัญญาให้เช่าระยะสั้นมีระยะเวลาเช่าไม่เกิน 3 ปี และมีการเช่าเพื่อจัดงาน Event เป็นครั้งคราว โดยอัตราค่าเช่าและเงื่อนไขเป็นไปตามราคาตลาดซึ่งสามารถเทียบเคียงกับผู้เช่าหลักรายอื่นทั่วไป หรือผู้เช่ารายอื่นในบริเวณใกล้เคียงได้</p> <p>การให้กลุ่ม COL เช่าเพื่อเป็นที่ตั้งร้านค้าขึ้นทำให้กลุ่มบริษัทฯ มีสินค้านำเสนอกับลูกค้าที่ครบถ้วนมากขึ้นจึงเป็นการดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาในห้างสรรพสินค้าและร้านค้าของกลุ่มบริษัทฯ โดยสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ครบครัน อีกทั้งกลุ่ม COL มีแบรนด์ที่ลูกค้าชื่นชอบและเป็นที่รู้จัก ดังนั้นการให้แก่อุปกรณ์ COL เช่าพื้นที่ จึงถือเป็นประโยชน์ต่อการทำธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ</p>	<p>การทำรายการดังกล่าวเป็นรายการให้เช่าอสังหาริมทรัพย์เพื่อดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาในห้างสรรพสินค้าและพื้นที่ร้านค้าซึ่งช่วยสนับสนุนการดำเนินงานธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ โดยมีอัตราค่าเช่าและเงื่อนไขการให้เช่าเป็นไปตามที่ตกลงกันระหว่างคู่สัญญา ซึ่งมีลักษณะเดียวกับการให้เช่ากับผู้เช่าหลักรายอื่นทั่วไปหรือผู้เช่ารายอื่นในบริเวณใกล้เคียง หรือเป็นอัตราที่ไม่ทำให้กลุ่มบริษัทฯ เสียเปรียบ จึงพิจารณาเห็นว่ารายการดังกล่าวมีความจำเป็นสมเหตุสมผล และเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ</p>
กลุ่มบริษัทอื่น ๆ ได้แก่ - บริษัท ฟู้ดแพชชั่น จำกัด - บริษัท เอฟที เซลส์แอนด์เซอร์วิส จำกัด - บริษัท สเตอร์ค (ประเทศไทย) จำกัด - บริษัท สโปรซซี ดีส์ จำกัด	รายได้การเช่าและค่าบริการที่เกี่ยวข้อง	17.96	18.99	16.87	<p>กลุ่มบริษัทอื่น ๆ มีการเช่าพื้นที่อาคารจากหน่วยธุรกิจของบริษัทฯ เพื่อใช้เป็นที่จัดตั้งสาขา เช่น ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจร้านทำความสะอาด เป็นต้น โดยเป็นสัญญาให้เช่าระยะสั้นมีระยะเวลาเช่าไม่เกิน 3 ปี โดยอัตราค่าเช่าและเงื่อนไขที่สามารถเทียบเคียงได้กับผู้เช่ารายอื่นทั่วไปในบริเวณเดียวกัน</p>	<p>การทำรายการดังกล่าวเป็นรายการให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ โดยมีอัตราค่าเช่าและเงื่อนไขการเช่าที่สามารถเทียบเคียงได้กับผู้เช่ารายอื่นทั่วไปในบริเวณเดียวกันได้ จึงพิจารณาเห็นว่ารายการดังกล่าวมีความสมเหตุสมผล</p>

## 2) รายการซื้อขายสินค้า

บุคคลหรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง	มูลค่าของรายการ (ล้านบาท)				ความจำเป็นและความสมเหตุผลผลของรายการ	ความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบ
	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563			
2.1 รายการขายสินค้า						
กลุ่ม HCDS ได้แก่ - บริษัท เซ็นทรัล เวิลด์ คอมเมอร์เชียล จำกัด - Overseas Fashions Joint Stock Company - PT Central Retail Indonesia Co., Ltd. - บริษัท เซ็นทรัลคอมเมอร์เชียลแฟคทอรี จำกัด - บริษัท ห้างเซ็นทรัล ดีพาร์ทเม้นท์ส จำกัด - บริษัท เทียง จีราอีวัฒน์ จำกัด - บริษัท เซ็นทรัลแอมบาสซีไฮเต็ล จำกัด - บริษัท ซีอาร์ซี เพาเวอร์ รีเทล จำกัด - บริษัท ออนเวิร์ด โฮลดิ้ง จำกัด	รายได้ การค้าขายสินค้า	127.27	114.99	108.32	บริษัทในกลุ่ม HCDS ซื้อสินค้าด้วยราคาและเงื่อนไขเป็นไปตามข้อตกลงทางการค้ากับกลุ่มบริษัท โดยกลุ่มบริษัท มองว่าเป็นการขายสินค้าในราคาที่ไม่ทำให้กลุ่มบริษัท เสียเปรียบ และราคาสามารถเทียบเคียงได้กับการขายให้กับบุคคลภายนอก	การทำรายการดังกล่าวเป็นการดำเนินงานตามธุรกิจปกติของกลุ่มบริษัท และไม่ทำให้กลุ่มบริษัท เสียเปรียบ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มยอดขายและอำนาจต่อรองกับซัพพลายเออร์ให้แก่กลุ่มบริษัท จึงพิจารณาเห็นว่ารายการดังกล่าว มีความจำเป็น สมเหตุผล และเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท
กลุ่ม COL ได้แก่ - บริษัท ออฟฟิศแมก (ไทย) จำกัด - บริษัท บิวกูเอส จำกัด - บริษัท ซีโอแอล จำกัด (มหาชน)	รายได้ การค้าขายสินค้า	110.71	182.59	106.01	กลุ่ม COL ซื้อสินค้าจากหน่วยธุรกิจของบริษัท เพื่อใช้ในการประกอบธุรกิจด้วยราคาและเงื่อนไขการค้าปกติทั่วไป สำหรับการขายสินค้าในปริมาณมาก ซึ่งกลุ่มบริษัท มองว่าเป็นการขายสินค้าในราคาที่ไม่ทำให้กลุ่มบริษัท เสียเปรียบ และไม่ต้องลงทุนเรื่องค่าใช้จ่ายส่งเสริมการขาย รวมถึงทำให้ยอดขายของกลุ่มบริษัท เพิ่มขึ้นและช่วยเพิ่มอำนาจการต่อรองและส่วนลดทางการค้ากับซัพพลายเออร์ได้	การทำรายการดังกล่าวเป็นการดำเนินงานตามธุรกิจปกติของกลุ่มบริษัท ด้วยราคาและเงื่อนไขการค้าปกติทั่วไป ซึ่งจะเป็นการเพิ่มยอดขายและอำนาจต่อรองกับซัพพลายเออร์ให้แก่กลุ่มบริษัท จึงพิจารณาเห็นว่ารายการดังกล่าวมีความจำเป็น สมเหตุผล และเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท
กลุ่มบริษัทอื่น ๆ ได้แก่ - บริษัท ไฟฟ์ เซนซ์ จำกัด - บริษัท กรัฟฟิกรายมณี จำกัด - บริษัท จีนดาทวี่ จำกัด - บริษัท ไอศกรีมทอง จำกัด - บริษัท ศาสตราจารย์โกสินทร์ จำกัด - บริษัท ศาสตราจารย์ก๊วย จำกัด - บริษัท เดอะวินเทจคลับ จำกัด - บริษัท แปลงผักธรรมชาติ จำกัด - บริษัท บราเดอร์ โฮลดิ้ง จำกัด - บริษัท บิงสุวรรณ์ จำกัด - บริษัท สุนัขแหลมส่าโรง จำกัด	รายได้ การค้าขายสินค้า	7.12	0.45	7.62	หน่วยธุรกิจของบริษัท ขายสินค้าประเภทอุปกรณ์ก่อสร้าง อุปกรณ์ใช้ในบ้านและสวน และเครื่องปั้นดินเผาให้กลุ่มบริษัทอื่น ๆ ด้วยราคาและเงื่อนไขการค้าปกติที่สามารถเทียบเคียงกับการขายให้กับบุคคลภายนอก	การทำรายการดังกล่าวเป็นการดำเนินงานตามธุรกิจปกติของกลุ่มบริษัท ด้วยราคาและเงื่อนไขการค้าปกติทั่วไปจึงพิจารณาเห็นว่ารายการดังกล่าวมีความจำเป็น สมเหตุผล และเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท



บุคคลหรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง	มูลค่าของรายการ (ล้านบาท)				ความจำเป็นและความสมเหตุผลผลของรายการ	ความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบ
	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563			
2.2 รายการซื้อสินค้า						
กลุ่ม HCDS ได้แก่ - บริษัท เซ็นทรัล เวิลด์ คอมเมอร์เชียล จำกัด	ค่าใช้จ่ายจากการซื้อสินค้า	31.93	3.39	-	หน่วยธุรกิจซื้อสินค้าประเภทโทรศัพท์มือถือนำเข้าจากประเทศจีนจาก JD Central และสินค้าประเภทอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ในราคาและเงื่อนไขที่พิจารณาแล้วมีความสมเหตุผล ไม่ทำให้กลุ่มบริษัท เสียเปรียบ เนื่องจากยังสามารถทำกำไรจากสินค้าดังกล่าวได้เทียบเท่ากับสินค้าประเภทใกล้เคียงที่หน่วยธุรกิจจำหน่าย และยังเป็นไปตามเงื่อนไขทางการค้าที่สามารถเทียบเคียงได้กับการซื้อสินค้าจากบุคคลภายนอก	การทำรายการดังกล่าวเป็นรายการซื้อสินค้าตามธุรกิจปกติของกลุ่มบริษัท ด้วยราคาและเงื่อนไขการค้าที่สมเหตุผล ไม่ทำให้กลุ่มบริษัท เสียเปรียบ และเป็นไปตาม การค้าปกติทั่วไป และไม่ทำให้กลุ่มบริษัทเสียเปรียบ จึงพิจารณาเห็นว่ารายการดังกล่าวมีความสมเหตุผล และเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัท
กลุ่ม COL ได้แก่ - บริษัท ซีไอแอล จำกัด (มหาชน) - บริษัท ออฟฟิศเมท (ไทย) จำกัด - บริษัท ไฮเกิ้ลส์ อินเตอร์แอคทีฟ จำกัด - บริษัท บีทูเอส จำกัด	ค่าใช้จ่ายจากการซื้อสินค้า	29.95	39.08	43.40	บริษัท และหน่วยธุรกิจของบริษัท ซื้ออุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานจากกลุ่ม COL ในราคาและเงื่อนไขที่สามารถเทียบเคียงได้กับการซื้อสินค้าจากบุคคลภายนอก	การทำรายการดังกล่าวเป็นรายการซื้อสินค้าเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัท ด้วยราคาและเงื่อนไขทางการค้าปกติ จึงพิจารณาเห็นว่ารายการดังกล่าวมีความจำเป็น สมเหตุผล และเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัท

## 3) รายการค่าบริหารงาน

บุคคลหรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง	มูลค่าของรายการ (ล้านบาท)			ความจำเป็นและความสมเหตุผลของรายการ	ความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบ
	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563		
3.1 ค่าใช้จ่ายค่าบริหารงาน					
กลุ่ม HCDS ได้แก่ - บริษัท ห้างเซ็นทรัล ดีพาร์ทเม้นท์ส จำกัด - บริษัท เซ็นทรัลเอนบาาสซีไอเทิล จำกัด	ค่าใช้จ่าย ค่าบริหารงาน	562.73	436.71	300.00	<p>หน่วยธุรกิจของบริษัท รับบริการจาก HCDS สำหรับการเป็นที่ปรึกษาในการบริหารงานต่าง ๆ ในการดำเนินงานธุรกิจของกลุ่มบริษัท เนื่องจาก (1) HCDS มีบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist professionals) ซึ่งรวมถึงอดีตผู้บริหารระดับสูงจากบริษัทชั้นนำหลายบริษัท และทีมงานที่มีประสบการณ์สูงจากหลากหลายอุตสาหกรรม (2) HCDS มีการให้บริการแก่กลุ่มธุรกิจอื่นที่อยู่คนละอุตสาหกรรมกับกลุ่มบริษัท ทำให้ HCDS สามารถใช้ประสบการณ์และองค์ความรู้ที่ได้รับจากแต่ละกลุ่มธุรกิจหนึ่งมาประยุกต์ใช้กับกลุ่มบริษัท ได้ และ (3) ช่วยให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economies of scale) ซึ่งลดต้นทุนการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท</p> <p>ทั้งนี้ ในวันที่ 1 มกราคม 2562 กลุ่มบริษัท และ HCDS ได้เข้าทำสัญญาบริการด้านการบริหารจัดการเพื่อตกลงขอบเขตงานให้บริการนี้ ได้แก่ การให้คำปรึกษาด้านการกลยุทธ์ทางธุรกิจ การควบรวมกิจการ ตลอดจนช่วยแนะนำโอกาสทางธุรกิจให้แก่กลุ่มบริษัท เป็นต้น ทั้งนี้ ในอดีต HCDS เคยมีการให้บริการด้านกิจกรรมเพื่อสังคม หรือ Creating Shared Value (CSV) แก่กลุ่มบริษัท อย่างไรก็ตาม บริษัท โอนย้ายพนักงานที่เกี่ยวข้องกับ CSV ของกลุ่มบริษัท มาเป็นพนักงานของบริษัท ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2562 โดยภายหลังจากการโอนย้ายพนักงานดังกล่าวแล้ว HCDS จะไม่มีการคิดค่าบริการในส่วนนี้กับกลุ่มบริษัท อีก นอกจากนี้ ยังมีการกำหนดอัตราค่าบริการใหม่ เป็นอัตราคงที่ปีละ 300 ล้านบาท หรือเดือนละ 25 ล้านบาท โดยจะปรับค่าบริการรายปี ในอัตราเท่ากับค่าเฉลี่ยของอัตราเติบโตของรายได้ อัตราเติบโตของ EBIT และอัตราเงินเฟ้อ โดยอัตราเติบโตดังกล่าวจะไม่เกินร้อยละ 10 ต่อปี แต่ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 0 ต่อปี โดยหากจะมีการปรับหลักการคิดค่าบริการ และเงื่อนไขสำคัญในสัญญาจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบก่อน ซึ่งอัตราค่าบริการดังกล่าวเทียบเคียงได้กับต้นทุนที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจริงตามสัดส่วนของกลุ่มบริษัท และไม่มีกำไรมากเกินไป (Cost plus) และการใช้บริการจาก HCDS ทำให้กลุ่มบริษัท มีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่าการดำเนินการดังกล่าวเอง</p>

บุคคลหรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง	มูลค่าของรายการ (ล้านบาท)			ความจำเป็นและความสมเหตุสมผลของรายการ	ความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบ
	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563		
ค่าใช้จ่าย ค่าบริหารงาน ด้านบัญชี และการเงิน	207.93	255.76	271.72	กลุ่มบริษัท รับบริการด้านงานบัญชีจากหน่วยงาน FAST ซึ่งอยู่ภายใต้ HCDS เช่น การบันทึกบัญชี การยื่นภาษี และการจัดทำงบการเงิน เป็นต้น และบริการทางด้านการเงิน เช่น การจ่ายเงิน การออกใบแจ้งหนี้ และการออกใบเสร็จรับเงิน เป็นต้น ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารพิจารณาแล้วว่าการใช้บริการจาก FAST นั้นทำให้ได้รับประโยชน์จากความชำนาญและความเชี่ยวชาญของบุคลากรของ FAST โดยกลุ่มบริษัท และ FAST ได้เข้าทำสัญญาบริการเป็นรายปี ซึ่งจะมีการตกลงขอบเขตงาน อัตราค่าบริการและเงื่อนไขการให้บริการในแต่ละปี โดยอัตราค่าบริการอ้างอิงจากต้นทุนบวกด้วยอัตรากำไรส่วนเพิ่ม (Cost plus) และจะมีการตกลงปรับเพิ่มหรือลดอัตรากำไรส่วนเพิ่มดังกล่าวทุกปีโดยหากจะมีการปรับค่าบริการจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบก่อน ทั้งนี้ อัตราค่าบริการดังกล่าวสามารถเทียบเคียงได้กับอัตราค่าบริการในตลาด และมีเงื่อนไขที่เหมาะสมสอดคล้องกับการให้บริการของ FAST	การทำรายการดังกล่าวเป็นการสนับสนุนธุรกิจปกติ และเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มบริษัท โดยมีอัตราค่าบริการคำนวณจากต้นทุนบวกอัตรากำไรส่วนเพิ่ม (Cost plus) และอัตราค่าบริการดังกล่าวสามารถเทียบเคียงได้กับอัตราค่าบริการในตลาด จึงพิจารณาเห็นว่ารายการดังกล่าว มีความจำเป็น สมเหตุสมผล และเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มบริษัท
ค่าใช้จ่าย ค่าบริหารงาน ด้านทรัพยากร บุคคล	90.47	105.41	96.88	บริษัท และหน่วยธุรกิจของบริษัท รับบริการด้านการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลจาก HCDS อาทิ การสรรหาและเสนอบุคลากรระดับผู้บริหารตามความต้องการให้แก่หน่วยธุรกิจพิจารณา การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพ (Talent management) การจ่ายเงินเดือนให้แก่พนักงาน การจัดทำแบบประเมินผลงานประจำปีของพนักงาน และการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ต่อพนักงาน เป็นต้น ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารพิจารณาแล้วว่าการใช้บริการจาก HCDS นั้น ทำให้บริษัท ได้รับประโยชน์จากความชำนาญและความเชี่ยวชาญของบุคลากรของ HCDS โดยกลุ่มบริษัท และ HCDS ได้เข้าทำสัญญาบริการเป็นรายปี ซึ่งจะมีการตกลงขอบเขตงาน อัตราค่าบริการและเงื่อนไขการให้บริการในแต่ละปี โดย HCDS คิดอัตราค่าบริการกับกลุ่มบริษัท ในอัตราที่ตกลงกันตามจำนวนงานที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งอัตราค่าบริการดังกล่าวอ้างอิงจากต้นทุนบวกด้วยอัตรากำไรส่วนเพิ่ม (Cost plus) และจะมีการตกลงปรับเพิ่มหรือลดอัตรากำไรส่วนเพิ่มดังกล่าวทุกปี โดยหากจะมีการปรับค่าบริการจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบก่อน ทั้งนี้ อัตราค่าบริการดังกล่าวเป็นอัตราเดียวกันกับที่กลุ่ม HCDS เรียกเก็บจากผู้รับบริการภายนอก และมีเงื่อนไขที่เหมาะสมสอดคล้องกับผลงานในการให้บริการของ HCDS	การทำรายการดังกล่าวเป็นการสนับสนุนธุรกิจปกติ และเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มบริษัท โดยมีอัตราค่าบริการคำนวณจากต้นทุนบวกอัตรากำไรส่วนเพิ่ม (Cost plus) และอัตราค่าบริการดังกล่าวสามารถเทียบเคียงได้กับอัตราค่าบริการในตลาด จึงพิจารณาเห็นว่ารายการดังกล่าว มีความจำเป็น สมเหตุสมผล และเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มบริษัท

บุคคลหรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง	มูลค่าของรายการ (ล้านบาท)			ความจำเป็นและความเหมาะสมผลของรายการ	ความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบ
	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563		
ค่าใช้จ่ายค่าบริการด้านกฎหมายและภาษี	70.03	90.59	80.99	<p>บริษัท และหน่วยธุรกิจของบริษัท รับบริการด้านกฎหมายจาก HCDS โดย HCDS ได้ทำหน้าที่ช่วยดูแลงานด้านกฎหมายทั่วไปเช่นการจัดตั้งบริษัทและการแก้ไขเปลี่ยนแปลงทางทะเบียนต่าง ๆ เป็นต้น และงานโครงการพิเศษ (Project) เช่น การเข้าซื้อ / ควบรวมกิจการ เป็นต้น ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารพิจารณาแล้วว่าค่าบริการที่จ่ายให้ HCDS ถูกกว่าการที่กลุ่มบริษัท จัดตั้งหน่วยงานด้านกฎหมายทั้งหมดเอง ทั้งยังได้รับประโยชน์จากบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านกฎหมายของ HCDS ค่าบริการดังกล่าวเป็นอัตราที่สามารถเทียบเคียงกับอัตราค่าบริการในตลาดและมีเงื่อนไขทางการค้าทั่วไป</p> <p>นอกจากนี้ กลุ่มบริษัท ยังรับบริการด้านการให้คำปรึกษา ด้านภาษี บริการด้านตรวจสอบ และขอคืนภาษีและรายได้จากการขายสินค้าจาก HCDS โดยสำหรับบริการด้านให้คำปรึกษาด้านภาษีมีอัตราค่าบริการรายเดือนที่สามารถเทียบเคียงกับอัตราค่าบริการในตลาดและมีเงื่อนไขทางการค้าทั่วไป และสำหรับบริการด้านตรวจสอบ และขอคืนภาษี และรายได้จากการขายสินค้ามีค่าบริการคิดเป็นอัตราร้อยละของประโยชน์ที่กลุ่มบริษัท ได้รับ กล่าวคือ อัตราร้อยละจากมูลค่าขอคืนภาษี และอัตราร้อยละของมูลค่ารายได้ที่ตรวจสอบว่าขาดเคลื่อนจากใบแจ้งหนี้ซึ่งค่าบริการดังกล่าวเป็นอัตราที่สามารถเทียบเคียงกับอัตราค่าบริการในตลาดสำหรับการให้บริการในรูปแบบที่คล้ายกันและมีเงื่อนไขทางการค้าทั่วไป</p>	<p>การทำรายการดังกล่าวเป็นการสนับสนุนธุรกิจปกติ และเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มบริษัท โดยมีอัตราค่าบริการที่สามารถเทียบเคียงได้กับอัตราค่าบริการในตลาด จึงพิจารณาเห็นว่ารายการดังกล่าวมีความจำเป็น สมเหตุผลผล และเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มบริษัท</p>

บุคคลหรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง	มูลค่าของรายการ (ล้านบาท)				ความจำเป็นและความสมเหตุผลของรายการ	ความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบ
	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563			
	ค่าใช้จ่าย การใช้บริการอื่น ๆ	10.62	9.98	8.88	หน่วยธุรกิจของบริษัทฯ มีการรับบริการค่าใช้จ่ายอื่น ๆ โดยรายการส่วนใหญ่เป็นรายการว่าจ้างกลุ่ม HCDS ในการให้บริการบริหารจัดการโครงการค้าปลีก เนื่องจากกลุ่มบริษัทฯ ได้เข้าที่ติดดังกล่าวมาเป็นระยะเวลานาน และได้ให้ HCDS บริหารจัดการพื้นที่ดังกล่าวมาเป็นระยะเวลานาน นอกจากนี้ ธุรกิจการบริหารจัดการพื้นที่เช่าในพื้นที่ลักษณะนี้ ไม่ใช่ธุรกิจหลักของกลุ่มบริษัทฯ กลุ่มบริษัทฯ จึงเห็นว่าการว่าจ้างบุคคลภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญในงานดังกล่าวมาบริการจะเป็นประโยชน์กับกลุ่มบริษัทฯ มากกว่า เพื่อที่กลุ่มบริษัทฯ จะได้มุ่งเน้นธุรกิจหลักของกลุ่มบริษัทฯ ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารพิจารณาแล้วว่าหน่วยธุรกิจของบริษัทฯ ได้รับประโยชน์จากความชำนาญและความเชี่ยวชาญของ HCDS โดยกลุ่มบริษัทฯ และ HCDS ได้เข้าทำสัญญาแบบรายปี ซึ่งจะมีการตกลงขอบเขตงาน อัตราค่าบริการและเงื่อนไขการให้บริการในแต่ละปี โดยอัตราค่าบริการสามารถเทียบเคียงได้กับอัตราค่าบริการในตลาด และมีเงื่อนไขทางการค้าทั่วไป	การทำรายการดังกล่าวเป็นการสนับสนุนธุรกิจปกติ และเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มบริษัทฯ โดยมีอัตราค่าบริการที่สามารถเทียบเคียงได้กับอัตราค่าบริการในตลาด จึงพิจารณาเห็นว่ารายการดังกล่าวมีความจำเป็น สมเหตุผล และเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มบริษัทฯ
กลุ่มบริษัทอื่น ๆ ได้แก่ - บริษัท อาร์ โอ เอส จำกัด  (บริษัท อาร์ โอ เอส จำกัด เข้ามาเป็นนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งของบริษัทในปี 2563)	ค่าใช้จ่าย ค่าบริการงาน	-	-	156.27	หน่วยธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ รับบริการด้านการควบคุมการใช้งานของวัสดุอุปกรณ์ประเภท Hardware และอุปกรณ์ต่อพ่วงและรับบริการให้คำแนะนำปรึกษาทางเทคนิคต่าง ๆ เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศกับกลุ่มบริษัทอื่น ๆ โดยค่าบริการอ้างอิงจากหลักการปันส่วนต้นทุนจริงที่เกิดขึ้นและบวกกำไรส่วนเพิ่ม (Cost plus)	การทำรายการดังกล่าวเป็นการสนับสนุนธุรกิจปกติ และเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มบริษัทฯ โดยมีอัตราค่าบริการจากต้นทุนที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจริงตามสัดส่วนของกลุ่มบริษัทฯ และบวกกำไรส่วนเพิ่ม จึงพิจารณาเห็นว่ารายการดังกล่าวมีความจำเป็น สมเหตุผล และเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มบริษัทฯ
3.2 ค่าใช้จ่ายค่าฝึกอบรมพนักงาน						
กลุ่ม HCDS ได้แก่ - บริษัท ห้างเซ็นทรัล ดีพาร์ทเม้นท์ส จำกัด - บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล ดีเวลลอปเม้นท์ เซ็นเตอร์ จำกัด	ค่าใช้จ่าย ค่าฝึกอบรมพนักงาน	72.82	112.55	104.68	บริษัทฯ และหน่วยธุรกิจของบริษัทฯ รับบริการด้านการจัดการด้านการฝึกอบรม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสัญญาบริการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลที่กลุ่มบริษัทฯ เข้าทำกับ HCDS โดยบริษัทฯ และหน่วยธุรกิจของบริษัทฯ ได้รับประโยชน์จากความชำนาญและความเชี่ยวชาญของบุคลากรของกลุ่ม HCDS ทั้งนี้ อัตราค่าบริการดังกล่าวเป็นอัตราค่าบริการที่สามารถเทียบเคียงได้กับอัตราค่าบริการในตลาดและมีเงื่อนไขทางการค้าทั่วไป	การเข้าทำรายการดังกล่าวเป็นการสนับสนุนการดำเนินธุรกิจปกติของกลุ่มบริษัทฯ โดยมีอัตราค่าบริการที่สามารถเปรียบเทียบได้กับอัตราค่าบริการในตลาด และมีเงื่อนไขทางการค้าที่เป็นปกติทั่วไป จึงพิจารณาเห็นว่ารายการดังกล่าวสมเหตุผล และเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มบริษัทฯ

บุคคลหรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง	มูลค่าของรายการ (ล้านบาท)				ความจำเป็นและความสมเหตุผลของรายการ	ความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบ
	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563			
3.3 รายได้ค่าบริการงาน						
กลุ่ม HCDS ได้แก่ - บริษัท ห้างเซ็นทรัล ดีพาร์ทเม้นท์ส จำกัด - บริษัท เซ็นทรัลเอนบาสซีไอเทิล จำกัด - Lagrange Estate S.R.L. - Illum A/S - Rina Estate Italia S.r.l. - The KaDeWe Group GmbH - บริษัท เดอะวันเซ็นทรัล จำกัด	รายได้ ค่าบริการงาน	-	31.19	27.02	บริษัทฯ ได้ให้บริการด้านการตรวจสอบภายในด้านการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ (Bill Payment) หรือระบบ CenPay ตามข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทย ให้แก่กลุ่ม HCDS เนื่องจากหน่วยงานตรวจสอบภายในที่รับผิดชอบในการตรวจสอบขอบเขตดังกล่าวได้ย้ายเข้ามาอยู่ภายใต้กลุ่มบริษัทฯ ตั้งแต่ปี 2562 โดยอัตราค่าบริการดังกล่าวสามารถเทียบเคียงได้กับอัตราค่าบริการในตลาด และมีเงื่อนไขทางการค้าทั่วไป  นอกจากนี้ หน่วยธุรกิจของบริษัทฯ ได้ให้บริการด้านทรัพยากรบุคคลแก่บริษัทอื่นภายใต้กลุ่ม HCDS โดยมีหลักการคิดค่าบริการโดยการป้อนส่วนต้นทุนค่าจ้างพนักงานตามสัดส่วนเวลาที่พนักงานดังกล่าวให้บริการแก่กลุ่มบริษัทฯ และกลุ่ม HCDS ตามต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง และมีเงื่อนไขทางการค้าทั่วไป	การทำรายการดังกล่าวเป็นการสนับสนุนธุรกิจปกติ และไม่ทำให้บริษัทฯ เสียประโยชน์ โดยมีอัตราค่าบริการที่สามารถเปรียบเทียบได้กับอัตราค่าบริการในตลาด หรือตามต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงและมีเงื่อนไขทางการค้าที่เป็นปกติทั่วไป จึงพิจารณาเห็นว่ารายการดังกล่าวสมเหตุผลผล และเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มบริษัทฯ
กลุ่ม COL ได้แก่ - บริษัท บิวกูเอส จำกัด - บริษัท ออฟฟิศแมก (ไทย) จำกัด - บริษัท ซีไอแอล จำกัด (มหาชน) - บริษัท เมพ คอร์ปอเรชั่น จำกัด - บริษัท ออฟฟิศแมก โลจิสติกส์ จำกัด	รายได้ ค่าบริการงาน	105.55	161.04	148.52	บริษัทฯ และหน่วยธุรกิจของบริษัทฯ เข้าทำสัญญาให้บริการบริหารงานคลังสินค้ากับกลุ่ม COL เพื่อให้การบริหารจัดการระบบคลังสินค้า และการกระจายสินค้า โดยมีอัตราค่าบริการที่สามารถเทียบเคียงได้กับอัตราค่าบริการในตลาด และมีเงื่อนไขทางการค้าทั่วไป  นอกจากนี้หน่วยธุรกิจของบริษัทฯ ยังเข้าทำสัญญาให้บริการด้าน Loss Prevention เพื่อให้บริการในการสอบสวนตรวจสอบความปลอดภัยของสินค้า ฐานค้า และอุปกรณ์ต่าง ๆ กับกลุ่ม COL โดยมีอัตราค่าบริการซึ่งคำนวณจากต้นทุนบวกอัตรากำไรส่วนเพิ่ม (Cost plus) และจะมีการตกลงปรับเพิ่มหรือลดอัตรากำไรส่วนเพิ่มดังกล่าวทุกปี โดยหากจะมีการปรับค่าบริการจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบก่อน ทั้งนี้ อัตราค่าบริการดังกล่าวเป็นอัตราที่ไม่ทำให้กลุ่มบริษัทฯ เสียประโยชน์ และมีเงื่อนไขทางการค้าทั่วไป	การทำรายการดังกล่าวเป็นการสนับสนุนธุรกิจปกติ และไม่ทำให้บริษัทฯ เสียประโยชน์ โดยมีอัตราค่าบริการที่สามารถเทียบเคียงได้กับอัตราค่าบริการในตลาด หรือคำนวณจากต้นทุนบวกอัตรากำไรส่วนเพิ่ม (Cost plus) ที่ไม่ทำให้บริษัทฯ เสียประโยชน์ จึงพิจารณาเห็นว่ารายการดังกล่าวสมเหตุผลผล และเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มบริษัทฯ



## 4) รายการอื่นๆ

บุคคลหรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง	มูลค่าของรายการ (ล้านบาท)				ความจำเป็นและความสมเหตุผลของรายการ	ความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบ
	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563			
4.1 รายการซื้อขายคะแนนสะสม The 1 ภายหลังการปรับโครงสร้าง						
กลุ่ม HCDS ได้แก่ - บริษัท เดอะวันเซ็นทรัล จำกัด (“บริษัท เดอะวันฯ”)	ค่าใช้จ่ายจากการซื้อคะแนนสะสม The 1	101.58	928.92	658.99	รายการซื้อขายคะแนนสะสม The 1 และค่าบริหารงานของหน่วยงาน The 1 ที่มีการทำรายการกับบริษัทฯ และหน่วยธุรกิจของบริษัทฯ โดยหน่วยธุรกิจของบริษัทฯ ได้เข้าทำสัญญาโดยมีการคิดอัตราซื้อขายคะแนนสะสมในอัตราคงที่ ซึ่งเป็นอัตราซื้อขายคะแนนสะสมที่สามารถเทียบเคียงได้กับอัตราที่ร้านค้าภายนอกอื่นที่อยู่ในเครือ The 1	การทำรายการดังกล่าวเป็นการรับบริการจากบริษัท เดอะวันฯ เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ โดยมีอัตราค่าบริการตามที่ตกลงกันระหว่างคู่สัญญา ซึ่งไม่ทำให้กลุ่มบริษัทฯ เสียเปรียบ จึงพิจารณาเห็นว่ารายการดังกล่าวมีความจำเป็น สมเหตุผล และเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ และมีส่วนสนับสนุนต่อผลประกอบการของกลุ่มบริษัทฯ
<u>ความเป็นมาของการปรับโครงสร้าง</u> เดิมธุรกิจการให้บริการบัตรสมาชิก The 1 และคะแนนสะสม The 1 อยู่ภายใต้บริษัทฯ อย่างไรก็ตามได้มีการปรับโครงสร้างโดยการขายธุรกิจ The 1 ของบริษัทฯ ให้แก่ บริษัท เดอะวันฯ แล้วเมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน 2561	รายได้จากการขายคะแนนสะสม The 1	190.06	1,323.44	1,147.11	บริษัทเดอะวันฯ ยังมีการเรียกเก็บอัตราค่าบริหารงานเพิ่มเติมโดยอ้างอิงจากจำนวนคะแนนที่ลูกค้านำมาใช้ตามเงื่อนไขที่คู่สัญญากตกลงกัน โดยหากจะมีการปรับอัตราค่าบริหารงานจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบก่อน ทั้งนี้กลุ่มบริษัทฯ มองว่าการทำรายการซื้อขายคะแนนสะสมและรับบริการจาก The 1 เป็นรายการที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มบริษัทฯ และมีความจำเป็นที่จะต้องมีการใช้ต่อไปในอนาคต	
	ค่าบริหารงาน The 1	24.09	194.36	170.27	นอกจากนี้ บริษัท เดอะวันฯ ยังมีส่วนช่วยให้ลูกค้าเข้ามาใช้จ่ายในกลุ่มบริษัทฯ มากขึ้น และยังให้บริการที่เกี่ยวข้องกับรายการส่งเสริมการขาย เช่น การส่งข้อความมือถือให้แก่สมาชิก The 1 โดยจะมีการคิดค่าใช้จ่ายตามต้นทุนการให้บริการ ซึ่งสามารถเทียบเคียงได้กับต้นทุนหากกลุ่มบริษัทฯ ดำเนินการเอง	
	ค่าใช้จ่ายการใช้บริการส่งเสริมการขาย	3.12	69.34	37.53		

บุคคลหรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง	มูลค่าของรายการ (ล้านบาท)			ความจำเป็นและความสมเหตุผลของรายการ	ความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบ
	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563		
4.2 ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ					
กลุ่ม HCDS ได้แก่ - บริษัท ห้างเซ็นทรัล ดีพาร์ทเม้นท์ส จำกัด - บริษัท เซ็นทรัลเอนบาสซีโอเค จำกัด - บริษัท เซนด รีเทล เทค จำกัด - บริษัท เซ็นทรัลเฟรชแม็ค จำกัด - บริษัท ซีอีวี ซีวีวี จำกัด - บริษัท เดอะวันเซ็นทรัล จำกัด - บริษัท ป่าตัน 1 จำกัด - บริษัท ทีบี วงศ์สว่าง จำกัด - บริษัท เซ็นทรัลกาเมกแพคเกอร์ จำกัด - บริษัท ปรีญญ์ อินเตอร์เทรด จำกัด - บริษัท เคียง วิธวิวัฒน์ จำกัด - บริษัท เซ็นทรัล เวดี คอมเมิร์ซ จำกัด - Central Retail International Ltd. - Baby Kiko Sdn. Bhd. - บริษัท ซีอาร์ซี พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด - บริษัท เซ็นทรัล เวดี คอมเมิร์ซ จำกัด	ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	138.67	127.84	154.42	<p>รายการค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เรียกเก็บโดยกลุ่ม HCDS จากบริษัท และหน่วยธุรกิจของบริษัท สามารถแบ่งเป็น 2 ประเภทรายการ ดังนี้</p> <p>(1) รายการค่าบริการอื่น ๆ จากกลุ่ม HCDS เช่น ค่าใช้จ่ายการรับบริการเช่าเครื่องรับบัตรเครดิตและระบบ ค่าลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์และระบบเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ ค่าใช้จ่ายการดำเนินการประสานงานต่อรองเพื่อซื้อสื่อโฆษณา เป็นต้น โดยมีการตกลงค่าใช้จ่ายล่วงหน้าเป็นรายปี หรือคิดตามต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงบวกอัตรากำไรส่วนเพิ่ม (Cost plus)</p> <p>(2) รายการค่าใช้จ่ายที่กลุ่ม HCDS มีการสำรองจ่ายไปก่อน เช่น การทำกิจกรรมทางการตลาด ค่าบริการสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน และ ค่าบริการจัดงานมอบทุนการศึกษา เป็นต้น โดยมีการเรียกเก็บตามค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงที่กลุ่ม HCDS สำรองจ่ายไปให้</p> <p>ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารพิจารณาแล้วว่าการรับบริการจากกลุ่ม HCDS เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มบริษัท มากกว่า เนื่องจากกลุ่ม HCDS ได้รับประโยชน์จากการประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale) และมีอำนาจต่อรองราคากับซัพพลายเออร์หรือตัวแทนบุคคลภายนอกที่ให้บริการ ดังนั้น จึงเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายได้มากกว่าการที่กลุ่มบริษัท มีการจัดตั้งทีมงานเพื่อดูแลเรื่องดังกล่าวด้วยตนเอง อย่างไรก็ตาม หากจะมีการปรับอัตราค่าบริการหรือเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องดังกล่าวจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบก่อน</p>
กลุ่ม COL ได้แก่ - บริษัท บิวกูเอส จำกัด - บริษัท ซีโอแอล จำกัด (มหาชน) - บริษัท ออฟฟิศเมก (ไทย) จำกัด	ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	2.25	8.32	9.50	<p>รายการค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เรียกเก็บโดยกลุ่ม COL จากบริษัท และหน่วยธุรกิจของบริษัท โดยส่วนใหญ่ ได้แก่ ค่าชดเชยความเสียหายต่อสินค้าของกลุ่ม COL ค่าชดเชยความเสียหายจากการลดขนาดพื้นที่เช่า ค่าขนส่ง ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดทั่วไป และค่าบริการ IT Support โดยมีการตกลงค่าใช้จ่ายล่วงหน้าและเป็นอัตราที่เทียบเคียงได้กับการรับบริการจากบุคคลภายนอก</p>

บุคคลหรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง	มูลค่าของรายการ (ล้านบาท)				ความจำเป็นและความสมเหตุผลของรายการ	ความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบ
	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563			
กลุ่มบริษัทอื่น ๆ ได้แก่ - บริษัท บางกอก โฟสต์-บาวเออร์ มีเดีย จำกัด - บริษัท ฟู้ดแพชชั่น จำกัด - บริษัท กรัฟฟิกรายมณี จำกัด - บริษัท เทอรา คอกเทจ จำกัด - บริษัท สไปรซ์ ซี ดีส์ จำกัด - บริษัท โฟสต์ อินเตอร์เนชั่นแนล มีเดีย จำกัด - บริษัท อาร์ โอ เอส จำกัด  (บริษัท อาร์ โอ เอส จำกัด เข้ามาเป็นนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง ของบริษัทในปี 2563)	ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	0.83	4.44	291.73	รายการค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เรียกเก็บจาก หน่วยธุรกิจของ บริษัทฯ โดยส่วนใหญ่มาจากค่าบริการ Application system และค่าเขียนโปรแกรม ซึ่งอัตราค่าบริการอ้างอิง จากหลักการปันส่วนต้นทุนจริงที่เกิดขึ้น และบวกกำไร ส่วนเพิ่ม (Cost plus) ร้อยละ 5  สำหรับค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เช่น ค่าใช้จ่ายคูปองเงินสดเพื่อ ใช้เป็นรายการสินค้าสมนาคุณให้แก่ลูกค้า ค่าใช้จ่ายโฆษณา ลงนิตยสาร จะมีการเรียกเก็บตามค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง หรือเป็นราคาและเงื่อนไขที่เทียบเคียงได้กับบุคคลภายนอก	การทำรายการดังกล่าวเป็นรายการ เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจปกติ ของกลุ่มบริษัทฯ และมีราคาและเงื่อนไข ในการดำเนินธุรกิจโดยปกติทั่วไป จึงพิจารณาเห็นว่ารายการดังกล่าว มีความสมเหตุผล
4.3 รายได้อื่น ๆ						
กลุ่ม HCDS ได้แก่ - บริษัท ห้างเซ็นทรัล ดีพาร์ทเม้นท์ จำกัด - บริษัท เดอะวันเซ็นทรัล จำกัด - บริษัท เซ็นทรัล อินชัวร์นส์ เซอร์วิส จำกัด - บริษัท เซ็นทรัลเพย์เม้นท์ จำกัด - บริษัท เซ็นทรัลแอมบาสซีไฮเต็ล จำกัด - บริษัท เดียง วิธวิธีวัฒน์ จำกัด - บริษัท เซ็นทรัลกาเมนท์แฟคทอรี จำกัด - บริษัท เซ็นทรัล เวดี มินนี่ จำกัด - Overseas Fashions Joint Stock Company - บริษัท เซ็นทรัล เวดี คอมเมิร์ซ จำกัด - เซ็นทรัล ฟิฟส์ ดีเวลลอปเม้นท์ เซ็นเตอร์ จำกัด - บริษัท ห้องอาหาร ซี.ดี.เอส. จำกัด - บริษัท หลักทรัพย์นายหน้าซื้อขายหน่วยลงทุน เซ็นทรัล เวลส์ ไซลูชั่น จำกัด - บริษัท ซีอาร์ซี เพาเวอร์ รีเทล จำกัด - บริษัท เซ็นทรัลมาร์เก็ตติ้งกรุ๊ป อินเตอร์เทรด จำกัด - PT Central Retail Indonesia Co., Ltd. - บริษัท ป่าตัน 2 จำกัด	รายได้อื่น ๆ	62.87	86.29	81.67	รายได้จากการให้บริการที่เรียกเก็บจากกลุ่ม HCDS จาก การให้บริการโดยบริษัทฯ และหน่วยธุรกิจของบริษัทฯ รายการโดยส่วนใหญ่ ได้แก่  (1) รายได้ค่าธรรมเนียมและส่วนแบ่งรายได้จากการเป็น ตัวแทนให้บริการรับชำระบิล (Bill Payment) และเติมเงิน บัตรเติมเงินครบวงจร CENPAY โดยมีการเรียกเก็บรายได้ เป็นค่านายหน้า (Commission) ซึ่งเป็นอัตราเดียวกับ ที่กลุ่ม HCDS มีการจ่ายให้แก่กลุ่ม COL  (2) รายได้ค่าบริการ Online Platform Development รวมถึงบริการพื้นที่สำหรับเก็บข้อมูลเว็บไซต์ โดยมีการคิด อัตราค่าบริการที่สามารถเทียบเคียงได้กับบุคคลภายนอก  ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารพิจารณาแล้วว่าการให้บริการแก่กลุ่ม HCDS มีส่วนสนับสนุนธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ และถือเป็น การใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญของบุคลากรและ ทรัพยากรของกลุ่มบริษัทฯ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยถือเป็นรายการที่ก่อให้เกิดรายได้เพิ่มเติมเป็นประโยชน์ ต่อกลุ่มบริษัทฯ และควรมีการดำเนินการต่อไปในอนาคต	การทำรายการดังกล่าวเป็นการให้บริการ แก่กลุ่ม HCDS ซึ่งเป็นการใช้ประโยชน์ จากความเชี่ยวชาญของบุคลากร และทรัพยากรของกลุ่มบริษัทฯ ให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีอัตรา ค่าบริการตามที่ตกลงกันระหว่าง คู่สัญญาซึ่งถือเป็นรายได้เพิ่มเติม ของกลุ่มบริษัทฯ จึงพิจารณาเห็นว่า รายการดังกล่าว สมเหตุผล และมี ส่วนสนับสนุนต่อผลประโยชน์ของ กลุ่มบริษัทฯ

บุคคลหรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง	มูลค่าของรายการ (ล้านบาท)				ความจำเป็นและความสมเหตุสมผลของรายการ	ความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบ
		ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563		
กลุ่ม COL ได้แก่ - บริษัท บิ๊กเอส จำกัด - บริษัท ซีไอแอล จำกัด (มหาชน) - บริษัท ออฟฟิศเมก (ไทย) จำกัด - บริษัท ออฟฟิศเมก ออมนีแชนแนล จำกัด - บริษัท เมพ คอร์ปอเรชั่น จำกัด	ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	35.34	42.31	141.97	รายได้จากการให้บริการกับกลุ่ม COL โดยหลักมาจากรายการ เช่น การพัฒนา E-Commerce Platform การให้ใช้สิทธิ์เครื่องหมายการค้า B2S การให้บริการแลกเงิน ขนเงิน และห้องการเงิน การเรียกเก็บจากผู้เช่าพื้นที่ในห้างสรรพสินค้า ค่าชดเชยความเสียหายจากการลดขนาดพื้นที่ขาย และรายได้ค่าบริการบำรุงรักษาระบบเว็บไซต์ เป็นต้น โดยเป็นอัตราค่าบริการเป็นไปตามที่ตกลงกันระหว่างคู่สัญญา ซึ่งไม่ทำให้กลุ่มบริษัท เสียเปรียบ เนื่องจากกลุ่มบริษัท มองว่าเป็นการใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญของบุคลากรและทรัพยากรของกลุ่มบริษัท ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยถือเป็นรายการที่ก่อให้เกิดรายได้เพิ่มเติมเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มบริษัท และควรมีการดำเนินต่อไปในอนาคต	การทำรายการดังกล่าวเป็นการให้บริการแก่กลุ่ม COL ซึ่งเป็นการใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญของบุคลากรและทรัพยากรของกลุ่มบริษัท ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีอัตราค่าบริการตามที่ตกลงกันระหว่างคู่สัญญา ซึ่งถือเป็นรายได้เพิ่มเติมของกลุ่มบริษัท จึงพิจารณาเห็นว่ารายการดังกล่าวมีความสมเหตุสมผล และมีส่วนสนับสนุนต่อผลประโยชน์ของกลุ่มบริษัท
กลุ่มบริษัทอื่น ๆ ได้แก่ - บริษัท เทรชาอพท์ โซลูชันส์ ดีเวลอปเม้นท์ จำกัด  (บริษัท เทรชาอพท์ โซลูชันส์ ดีเวลอปเม้นท์ จำกัด เข้ามาเป็นนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งของบริษัทในปี 2563)	ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	-	-	30.79	รายได้จากการให้บริการกับกลุ่มบริษัทอื่น ๆ โดยหลักมาจากราคาอนุญาตใช้สิทธิ์โปรแกรม E-Commerce Platform ซึ่งอัตราค่าบริการอ้างอิงจากหลักการปันส่วนต้นทุนจริงที่เกิดขึ้น และบวกกำไรส่วนเพิ่ม (Cost plus) ร้อยละ 6 ถึงร้อยละ 10	การทำรายการดังกล่าวเป็นรายการเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจปกติของกลุ่มบริษัท อัตราค่าบริการอ้างอิงจากต้นทุนจริงที่เกิดขึ้นและบวกกำไรส่วนเพิ่ม จึงพิจารณาเห็นว่ารายการดังกล่าวมีความสมเหตุสมผล

## มูลค่าลูกหนี้และเจ้าหนี้ที่เกี่ยวข้องกับรายการระหว่างกัน

### 1) รายการลูกหนี้

มูลค่าของรายการ (ล้านบาท)							รายละเอียด
บุคคลหรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง	ปี 2561		ปี 2562		ปี 2563		
	ลูกหนี้คงค้าง	สินทรัพย์ ไม่หมุนเวียนอื่น	ลูกหนี้คงค้าง	สินทรัพย์ ไม่หมุนเวียนอื่น	ลูกหนี้คงค้าง	สินทรัพย์ ไม่หมุนเวียนอื่น	
กลุ่ม HCDS ได้แก่ - Rina Estate Italia S.r.l. - บริษัท ห้างเซ็นทรัล ดีพาร์ทเม้นท์ส จำกัด - บริษัท เดอะวันเซ็นทรัล จำกัด - บริษัท ซีอาร์ซี เพาเวอร์ รีเทล จำกัด - บริษัท เซ็นทรัล เวสต์ คอมเมอร์ซ จำกัด - บริษัท เซ็นทรัล เวสต์ ม้านี่ จำกัด - Overseas Fashions Joint Stock Company - บริษัท เซ็นทรัลแอมบาสซีไฮเดิล จำกัด - บริษัท ห้างอาหาร ซี.ดี.เอส. จำกัด - บริษัท เซ็นทรัล อินชัวร์นส์ เซอร์วิส จำกัด - PT Central Retail Indonesia Co., Ltd. - บริษัท วิวิพาย จำกัด - บริษัท เติง อีราวิวัฒน์ จำกัด - บริษัท เซ็นทรัลเพย์เม้นท์ จำกัด - บริษัท แซด รีเทล เทค จำกัด - บริษัท เซ็นทรัล คอนโดมิเนียม จำกัด - บริษัท เซ็นทรัล ฟิฟส์ ดีเวลลอปเม้นท์ เซ็นเตอร์ จำกัด - Illum A/S - บริษัท ปรินซ์อินเตอร์เทรด จำกัด - บริษัท ออเนเวิร์ด โฮลดิ้ง จำกัด - บริษัท เซ็นทรัลกาเมนท์แฟคทอรี จำกัด - Evergrow Asia Ltd. - Baby Kiko Sdn. Bhd. - บริษัท เซ็นทรัลมาร์เก็ตติ้งกรุ๊ป อินเตอร์เทรด จำกัด - Lagrange Estate S.r.l. - บริษัท เซ็นทรัลธนบุรี จำกัด - บริษัท เพลินฤดี จำกัด - บริษัท ป่าตัน 1 จำกัด - บริษัท เซ็นทรัลอินเตอร์พัฒนา จำกัด - บริษัท สเวนนาเกส จำกัด - บริษัท ชะอำ ซีวีวี จำกัด - บริษัท กูเก็ตฮิลล์ รีสอร์ท จำกัด - บริษัท ทีบี ซอนแท่น จำกัด - KaDeWe Group GmbH - บริษัท ซีอาร์ซี พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด - บริษัท สยาม รีเทล ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด	1,406.80	658.36	1,101.05	212.22	700.38	165.37	ลูกหนี้คงค้างจากกลุ่ม HCDS โดยส่วนใหญ่มาจากรายการดังต่อไปนี้  (1) ลูกหนี้ค่าใช้จ่ายจากการจ่ายค่าเช่าล่วงหน้า  (2) ลูกหนี้คงค้างจากการที่ลูกค้านำคะแนนสะสม The 1 มาใช้เป็นส่วนลดในการซื้อสินค้า ภายหลังจากการที่มีการปรับโครงสร้างโอนธุรกิจ The 1 ไปยังบริษัท เดอะวันฯ โดยมีเงื่อนไขทางการค้าที่กำหนดให้บริษัท เดอะวันฯ ต้องจ่ายให้แก่กลุ่มบริษัทฯ ภายใน 30 วัน หลังจากการออกใบแจ้งหนี้ทุกสิ้นเดือน  (3) ลูกหนี้คงค้างจากการขายสินค้าให้แก่กลุ่ม HCDS โดยมีเงื่อนไขการค้าอยู่ระหว่าง 30 - 90 วัน  สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นจากกลุ่ม HCDS ส่วนใหญ่มาจากรายการลูกหนี้ค่าใช้จ่ายจากการจ่ายค่าเช่าล่วงหน้า และเงินสดที่ใช้ในการวางประกันสำหรับรายการเช่า

บุคคลหรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง	มูลค่าของรายการ (ล้านบาท)						รายละเอียด
	ปี 2561		ปี 2562		ปี 2563		
	ลูกหนี้คงค้าง	สินทรัพย์ ไม่หมุนเวียนอื่น	ลูกหนี้คงค้าง	สินทรัพย์ ไม่หมุนเวียนอื่น	ลูกหนี้คงค้าง	สินทรัพย์ ไม่หมุนเวียนอื่น	
กลุ่ม COL ได้แก่ - บริษัท บีทีเอส จำกัด - บริษัท ออฟฟิศแมก (ไทย) จำกัด - บริษัท ซีไอแอล จำกัด (มหาชน) - บริษัท ออฟฟิศแมก โลจิสติกส์ จำกัด - บริษัท แมว คอร์ปอเรชั่น จำกัด - บริษัท ออฟฟิศแมก ออมนิเพรสโซส์ จำกัด	102.66	-	117.73	-	108.26	-	ลูกหนี้คงค้างจากกลุ่ม COL โดยส่วนใหญ่มาจาก รายการดังต่อไปนี้  (1) ลูกหนี้คงค้างจากการขายสินค้าให้แก่กลุ่ม COL โดยมีเงื่อนไขการค้างอยู่ระหว่าง 30 วัน  (2) ลูกหนี้คงค้างจากการให้เช่าพื้นที่อาคาร โดยมี เงื่อนไขการค้างอยู่ระหว่าง 30 วัน
กลุ่มอื่น ๆ ได้แก่ - Hawthorn Resources Limited - บริษัท เดอะลิตเทิล คิกเซ็น จำกัด - บริษัท สปาเกตตี้ แฟคทอรี จำกัด - บริษัท อาร์ ไอ เอส จำกัด - บริษัท เทราซอว์ฟ โซลูชั่นส์ ดีเวลอปเม้นท์ จำกัด	-	-	12.35	-	32.91	-	ลูกหนี้คงค้างจากกลุ่มอื่น โดยส่วนใหญ่มาจากรายรับ ค่าอนุญาตใช้สิทธิ์โปรแกรม และค่าใช้จ่ายล่วงหน้า เบ็ดเตล็ดอื่น ๆ
(ในปี 2563 Hawthorn Resources Limited ไม่นับว่าเป็นบุคคลที่มีความขัดแย้งอีกต่อไป เนื่องจากถือหุ้นน้อยกว่าร้อยละ 10 บริษัท อาร์ ไอ เอส จำกัด และบริษัท เทราซอว์ฟ โซลูชั่นส์ ดีเวลอปเม้นท์ จำกัด เข้ามาเป็นนิติบุคคล ที่อาจมีความขัดแย้งของบริษัทในปี 2563)							



## 2.) รายการเจ้าหนี้

บุคคลหรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง	มูลค่าของรายการ (ล้านบาท)						รายละเอียด
	ปี 2561		ปี 2562		ปี 2563		
	ลูกหนี้คงค้าง	สินทรัพย์ ไม่หมุนเวียนอื่น	ลูกหนี้คงค้าง	สินทรัพย์ ไม่หมุนเวียนอื่น	ลูกหนี้คงค้าง	สินทรัพย์ ไม่หมุนเวียนอื่น	
กลุ่ม HCDS ได้แก่ - บริษัท ห้างเซ็นทรัล ดีพาร์ทเม้นท์ส จำกัด - บริษัท เทียง จิราธิวัฒน์ จำกัด - บริษัท เซ็นทรัลกาเมนท์แฟลกเกอร์ จำกัด - บริษัท เดอะวันเซ็นทรัล จำกัด - บริษัท เซ็นทรัลเฟรชเม้นท์ จำกัด - บริษัท เซ็นทรัล ดับบลิวเอชเอ อะไหล่ยนต์ จำกัด - ANIR One Ltd. - บริษัท โอเวอร์ซีส์ แฟชั่นส์ จำกัด - บริษัท ซีอาร์ซี เพาเวอร์ รีเทล จำกัด - บริษัท เซ็นทรัลแอมบาสซีโอเค จำกัด - บริษัท เซ็นทรัล ฟิฟธ์ ดีเวลลอปเม้นท์ เซ็นเตอร์ จำกัด - บริษัท เซ็นทรัล คอมมิตีเมียม จำกัด - บริษัท วิวิฟาย จำกัด - บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล รัชดา จำกัด - Overseas Fashions Joint Stock Company - บริษัท แซด รีเทล เทค จำกัด - บริษัท สรรพสินค้าบางนา จำกัด - บริษัท ปรินซ์อินเตอร์เทรด จำกัด - บริษัท เซ็นทรัล อินชัวร์نس เซอร์วิส จำกัด - บริษัท เฟ็ดเดอริค เวอลด์เซลส์ จำกัด - บริษัท โดนิง เซนเซชันส์ จำกัด - PT Central Retail Indonesia Co., Ltd. - บริษัท คีนี ซอนแท่น จำกัด - บริษัท เฟลิกซ์ จำกัด - บริษัท ะฮ์ฮา ซีวีว จำกัด - บริษัท ป่าตัน 1 จำกัด - บริษัท ห้างอาหาร ซี.ดี.เอส. จำกัด - บริษัท เซ็นทรัล เวดี คอมเมิร์ซ จำกัด - Baby Kiko Sdn. Bhd. - Rina Estate Italia S.r.l. - Lagrange Estate S.r.l. - KaDeWe Group GmbH - บริษัท ซีอาร์ซี พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด - บริษัท เซ็นทรัล เวดี ม้านี่ จำกัด - บริษัท เซ็นทรัลท่า วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด - บริษัท เซ็นทรัลมาร์เก็ตติ้งกรุ๊ป อินเทอร์เน็ต จำกัด - บริษัท เซ็นทรัลอินเทอร์เน็ตพัฒนา จำกัด - บริษัท สยาม รีเทล ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด - บริษัท สวนนาเกลือ จำกัด	1,562.81	467.25	923.87	782.78	811.26	871.19	เจ้าหนี้คงค้างจากกลุ่ม HCDS โดยส่วนใหญ่มาจาก รายการดังต่อไปนี้  (1) เจ้าหนี้คงค้างจากการเช่าที่ดิน อาคารและพื้นที่ อาคาร โดยมีเงื่อนไขการค้ำอยู่ระหว่าง 30 วัน  (2) เจ้าหนี้คงค้างจากการใช้บริการ Shared Service และค่าบริการอื่น ๆ โดยมีเงื่อนไขการค้ำอยู่ ระหว่าง 30 วัน  (3) เจ้าหนี้คงค้างจากการซื้อคะแนนสะสม The 1 โดยมีเงื่อนไขการค้ำ 30 วัน  รายการหนี้สินไม่หมุนเวียนจากกลุ่ม HCDS ส่วนใหญ่ มาจากรายการปรับปรุงทางบัญชีของรายการประเภท เช่าที่ดินและอาคารแบบระยะยาวเพื่อบันทึกเป็นเส้นตรง

บุคคลหรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง	มูลค่าของรายการ (ล้านบาท)						รายละเอียด
	ปี 2561		ปี 2562		ปี 2563		
	ลูกหนี้คงค้าง	สินทรัพย์ ไม่หมุนเวียนอื่น	ลูกหนี้คงค้าง	สินทรัพย์ ไม่หมุนเวียนอื่น	ลูกหนี้คงค้าง	สินทรัพย์ ไม่หมุนเวียนอื่น	
กลุ่ม COL ได้แก่ - บริษัท ออฟฟิศเมท (ไทย) จำกัด - บริษัท ซีไอแอล จำกัด (มหาชน) - บริษัท บีทีเอส จำกัด - บริษัท เมพ คอร์ปอเรชั่น จำกัด	32.47	5.20	38.55	7.46	36.77	9.57	เจ้าหนี้คงค้างจากกลุ่ม COL โดยส่วนใหญ่มาจากรายการซื้อสินค้าจากกลุ่ม COL โดยมีเงื่อนไขการค้าอยู่ระหว่าง 30 วัน  รายการหนี้สินไม่หมุนเวียนจากกลุ่ม COL โดยส่วนใหญ่มาจากรายการประเภทรับเงินประกัน และเงินรับล่วงหน้าจากรายการประเภทให้เช่าพื้นที่อาคาร
กลุ่มอื่น ๆ ได้แก่ - บริษัท สไปรซ์ซีดีส์ จำกัด - บริษัท ไฟลด์ อินเตอร์เนชั่นแนล มีเดีย จำกัด - บริษัท เกรซเซอร์ฟรี่ย์ โซลูชันส์ ดีเวลอปเม้นท์ จำกัด - บริษัท อาร์ ไอ เอส จำกัด  (บริษัท อาร์ ไอ เอส จำกัด และ บริษัท เกรซเซอร์ฟรี่ย์ โซลูชันส์ ดีเวลอปเม้นท์ จำกัด เข้ามาเป็นนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งของบริษัทในปี 2563)	-	-	0.42	-	238.81	-	เจ้าหนี้คงค้างจากกลุ่มอื่น โดยส่วนใหญ่มาจากค่าบริการทางคอมพิวเตอร์ ซอฟต์แวร์ และค่าบำรุงรักษาอุปกรณ์สารสนเทศ โดยมีเงื่อนไขการค้าอยู่ระหว่าง 30 วัน
กลุ่มบุคคล	-	-	8,255.49	-	-	-	เจ้าหนี้คงค้างจากกลุ่มบุคคล มาจากเช็คในมือที่ CRC จ่ายปันผลให้กับแต่ละบุคคล

## มาตรการและขั้นตอนการอนุมัติการทำรายการระหว่างกันหรือรายการที่เกี่ยวข้องกัน

ในการเข้าทำรายการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัทฯ และบริษัทย่อย บริษัทฯ จะปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ รวมทั้งข้อบังคับ ประกาศ คำสั่ง หรือข้อกำหนดของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ตลอดจนปฏิบัติตามข้อกำหนดเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันและหลักเกณฑ์อื่นที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ผู้ที่มีส่วนได้เสียจะไม่สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการอนุมัติรายการดังกล่าวได้

ในกรณีที่กฎหมายดังกล่าวกำหนดให้รายการที่เกี่ยวข้องกันนั้นต้องได้รับอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ บริษัทฯ จะจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบเข้าร่วมประชุมเพื่อพิจารณาและให้ความเห็นเกี่ยวกับความจำเป็นในการทำรายการและความเหมาะสมผลของรายการนั้น ๆ ทั้งนี้ ในการเข้าทำรายการธุรกิจปกติหรือรายการสนับสนุนธุรกิจปกติที่เป็นข้อตกลงทางการค้าที่มีเงื่อนไขการค้าโดยทั่วไป และรายการที่เป็นข้อตกลงทางการค้าที่ไม่เป็นเงื่อนไขการค้าโดยทั่วไปให้เป็นไปตามหลักการ ดังนี้

### (1) การทำรายการที่เป็นข้อตกลงทางการค้าที่มีเงื่อนไขการค้าโดยทั่วไป

สำหรับการเข้าทำรายการธุรกิจปกติหรือรายการสนับสนุนธุรกิจปกติของบริษัทฯ และเป็นรายการที่อาจเกิดขึ้นต่อเนื่องในอนาคต บริษัทฯ มีนโยบายในการกำหนดกรอบของรายการดังกล่าวซึ่งจะต้องมีข้อตกลงทางการค้าในลักษณะเดียวกับที่วิญญูชนจะพึงกระทำกับคู่สัญญาทั่วไปในสถานการณ์เดียวกัน ด้วยอำนาจต่อรองทางการค้าที่ปราศจากอิทธิพลในการที่ตนมีสถานะเป็นกรรมการ ผู้บริหาร หรือบุคคลที่มีความเกี่ยวข้อง (แล้วแต่กรณี) และไม่ก่อให้เกิดการถ่ายเทผลประโยชน์และ/หรือ สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าการทำรายการดังกล่าวมีการกำหนดราคาหรือเงื่อนไขที่สมเหตุสมผลหรือเป็นธรรม ทั้งนี้หากคณะกรรมการบริษัทฯ มีมติอนุมัติกรอบการทำรายการข้างต้นเป็นหลักการทั่วไป ฝ่ายบริหารของบริษัทฯ สามารถดำเนินการอนุมัติรายการที่มีลักษณะเป็นไปตามกรอบที่กำหนดไว้ได้ โดยบริษัทฯ จะจัดทำรายงานสรุปการทำธุรกรรมดังกล่าวเพื่อรายงานในการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบและการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ในทุกไตรมาส

### (2) การทำรายการที่เป็นข้อตกลงทางการค้าที่ไม่เป็นเงื่อนไขการค้าโดยทั่วไป

การทำรายการที่เป็นข้อตกลงทางการค้าที่ไม่เป็นเงื่อนไขการค้าโดยทั่วไปจะต้องได้รับการพิจารณาและให้ความเห็นโดยคณะกรรมการตรวจสอบก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทฯ และ/หรือที่ประชุมผู้ถือหุ้น (แล้วแต่กรณี) เพื่อพิจารณาอนุมัติต่อไป ทั้งนี้ ให้ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อบังคับ ประกาศ คำสั่ง หรือข้อกำหนดของคณะกรรมการหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ คณะกรรมการกำกับตลาดทุน และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมถึงการปฏิบัติตามข้อกำหนดเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน และหลักเกณฑ์อื่นที่เกี่ยวข้อง

ในกรณีที่คณะกรรมการตรวจสอบไม่มีความชำนาญในการพิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกันที่อาจเกิดขึ้น บริษัทฯ จะจัดให้มีบุคคลที่มีความรู้ความชำนาญพิเศษ เช่น ผู้สอบบัญชี หรือผู้ประเมินราคาทรัพย์สินที่มีความเป็นอิสระ เป็นผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับรายการที่เกี่ยวข้องกันดังกล่าวเพื่อให้คณะกรรมการตรวจสอบและ/หรือคณะกรรมการบริษัทฯ และ/หรือผู้ถือหุ้น (แล้วแต่กรณี) ใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเพื่อให้มั่นใจว่าการเข้าทำรายการดังกล่าวมีความจำเป็นและมีความสมเหตุสมผล โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัทฯ เป็นสำคัญ ทั้งนี้ บริษัทฯ จะเปิดเผยรายการที่เกี่ยวข้องกันไว้ในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี รายงานประจำปี และหมายเหตุประกอบงบการเงินที่ได้รับการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ หรือแบบรายงานอื่นใด (แล้วแต่กรณี) ตามหลักเกณฑ์และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

### นโยบายการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันในอนาคต

ในกรณีที่มีการเข้าทำรายการที่เกี่ยวข้องกันในอนาคต คณะกรรมการบริษัทฯ ต้องปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ รวมทั้งข้อบังคับ ประกาศ คำสั่ง หรือข้อกำหนดของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ คณะกรรมการกำกับตลาดทุน และตลาดหลักทรัพย์ฯ ตลอดจนการปฏิบัติตามข้อกำหนดเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อยตามมาตรฐานการบัญชีที่กำหนดโดยสมาคมนักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย และหลักเกณฑ์อื่นที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ หากมีการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันหรือมีการเปลี่ยนแปลงข้อตกลงและเงื่อนไขเกี่ยวกับธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกันกับกรรมการ ผู้บริหาร หรือบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องของบริษัทร่วมการที่มีส่วนได้เสียจะไม่เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการในวาระที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาการเข้าทำธุรกรรมดังกล่าว

### นโยบายการซื้อหรือเช่าที่ดินและ/หรืออาคารจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน

กลุ่มบริษัทฯ มีนโยบายดำเนินธุรกิจลักษณะ Asset Light ทำให้การขยายสาขาในอนาคตกลุ่มบริษัทฯ จะเน้นการเช่าพื้นที่เป็นหลัก ทั้งนี้ หน่วยงาน Business Development ของกลุ่มบริษัทฯ จะทำการหาทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมในการขยายสาขา และเจรจาต่อรองให้ได้ราคาที่เหมาะสมแก่การทำธุรกิจ แต่หากที่ดินหรืออาคารนั้นเป็นของบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน กลุ่มบริษัทฯ จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับรายการที่เกี่ยวข้องกันและรายการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ซึ่งออกโดยคณะกรรมการกำกับตลาดทุน สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทั้งนี้ กลุ่มบริษัทฯ มีนโยบายการซื้อหรือเช่าที่ดินและ/หรืออาคารจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกันเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

- ในการศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุน กลุ่มบริษัทฯ ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบโดยคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการซื้อที่ดินและ/หรืออาคารนั้นก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บริษัทฯ และบริษัทย่อย
- การทำรายการซื้อหรือเช่าที่ดินและ/หรืออาคารต้องมีเงื่อนไขเป็นไปตามธุรกิจการค้าทั่วไป
- กลุ่มบริษัทฯ จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับรายการที่เกี่ยวข้องกันและรายการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ซึ่งออกโดยคณะกรรมการกำกับตลาดทุน สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

กลุ่มบริษัทฯ จะนำรายการตามเกณฑ์ดังกล่าวเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณาอนุมัติการเข้าทำรายการ โดยให้คณะกรรมการตรวจสอบเป็นผู้พิจารณาและให้ความเห็น เกี่ยวกับความจำเป็นและสมเหตุสมผลในการเข้าทำรายการ รวมถึงความเหมาะสมด้านราคาของรายการนั้นก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ และ/หรือที่ประชุมผู้ถือหุ้น (แล้วแต่กรณี) เพื่อพิจารณาอนุมัติต่อไป ทั้งนี้ ผู้ที่มีส่วนได้เสียไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนในเรื่องดังกล่าว



# ส่วนที่ 03

— จบการเงิน



## รายงานความรับผิดชอบของคณะกรรมการต่อรายงานทางการเงิน

คณะกรรมการบริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นผู้รับผิดชอบต่อการเงินรวมของบริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย และสารสนเทศทางการเงินที่ปรากฏในรายงานประจำปี ซึ่งงบการเงินดังกล่าว จัดทำขึ้นตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน โดยเลือกใช้นโยบายบัญชีที่เหมาะสมและถือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ และใช้ดุลยพินิจอย่างระมัดระวังและประมาณการที่ดีที่สุดในการจัดทำ รวมทั้งมีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญอย่างเพียงพอในหมายเหตุประกอบงบการเงิน คณะกรรมการได้จัดให้มีและดำรงรักษาไว้ซึ่งระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้มั่นใจได้อย่างมีเหตุผลว่าการบันทึกข้อมูลทางบัญชีมีความถูกต้องครบถ้วนและเพียงพอที่จะดำรงรักษาไว้ซึ่งทรัพย์สินและเพื่อให้ทราบจุดอ่อนเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการทุจริตหรือการดำเนินการที่ผิดปกติดังมีสาระสำคัญ ในการนี้คณะกรรมการบริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วยกรรมการอิสระเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับคุณภาพของรายงานทางการเงินและระบบควบคุมภายในและความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบ เกี่ยวกับเรื่องนี้ปรากฏในรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบแล้ว คณะกรรมการมีความเห็นว่าระบบควบคุมภายในของบริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) โดยรวมอยู่ในระดับที่น่าพอใจและสามารถสร้างความเชื่อมั่นอย่างมีเหตุผลต่อความเชื่อถือได้ของงบการเงินรวมของบริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563

ประสาร ไตรรัตน์วรกุล

(ดร.ประสาร ไตรรัตน์วรกุล)  
ประธานกรรมการ

ญนน์ โทศกรัพย์

(นายญนน์ โทศกรัพย์)  
กรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร



## รายงานของผู้สอบบัญชีรับอนุญาต

เสนอ ผู้ถือหุ้นบริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

### ความเห็น

ข้าพเจ้าได้ตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการของบริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย (กลุ่มบริษัท) และของเฉพาะบริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (บริษัท) ตามลำดับ ซึ่งประกอบด้วยงบแสดงฐานะการเงินรวมและงบแสดงฐานะการเงินเฉพาะกิจการ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 งบกำไรขาดทุน เบ็ดเสร็จรวมและงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จเฉพาะกิจการ งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้นรวมและงบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้นเฉพาะกิจการ และงบกระแสเงินสดรวมและงบกระแสเงินสดเฉพาะกิจการ สำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกัน รวมถึงหมายเหตุซึ่งประกอบด้วยสรุปนโยบายการบัญชีที่สำคัญและเรื่องอื่นๆ

ข้าพเจ้าเห็นว่า งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการข้างต้นนี้แสดงฐานะการเงินรวมและฐานะการเงินเฉพาะกิจการของกลุ่มบริษัทและบริษัท ตามลำดับ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ผลการดำเนินงานรวมและผลการดำเนินงานเฉพาะกิจการ และกระแสเงินสดรวมและกระแสเงินสดเฉพาะกิจการ สำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกัน โดยถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญ ตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน

### เกณฑ์ในการแสดงความเห็น

ข้าพเจ้าได้ปฏิบัติตามตรวจสอบตามมาตรฐานการสอบบัญชี ความรับผิดชอบของข้าพเจ้าได้กล่าวไว้ในวรรคความรับผิดชอบของผู้สอบบัญชีต่อการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการในรายงานของข้าพเจ้า ข้าพเจ้ามีความเป็นอิสระจากกลุ่มบริษัทและบริษัทตามข้อกำหนดจรรยาบรรณของผู้ประกอบวิชาชีพบัญชีที่กำหนดโดยสภาวิชาชีพบัญชีในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ และข้าพเจ้าได้ปฏิบัติตามความรับผิดชอบด้านจรรยาบรรณอื่น ๆ ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดเหล่านี้ ข้าพเจ้าเชื่อว่าหลักฐานการสอบบัญชีที่ข้าพเจ้าได้รับเพียงพอและเหมาะสมเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการแสดงความเห็นของข้าพเจ้า

## บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

งบการเงินสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563

และ

รายงานของผู้สอบบัญชีรับอนุญาต

## เรื่องสำคัญในการตรวจสอบ

เรื่องสำคัญในการตรวจสอบคือเรื่องต่างๆ ที่มีนัยสำคัญที่สุดตามดุลยพินิจของผู้ประกอบวิชาชีพของข้าพเจ้าในการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการสำหรับงวดปัจจุบัน ข้าพเจ้าได้นำเรื่องเหล่านี้มาพิจารณาในบริบทของการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการโดยรวมและในการแสดงความเห็นของข้าพเจ้า ทั้งนี้ ข้าพเจ้าไม่ได้แสดงความเห็นแยกต่างหากสำหรับเรื่องเหล่านี้

การนำมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 16 เรื่อง สัญญาเช่า (IFRS 16) มาถือปฏิบัติเป็นครั้งแรก	
อ้างอิงหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 3(ข) และ 16 ของงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ	
เรื่องสำคัญในการตรวจสอบ	ได้ตรวจสอบเรื่องดังกล่าวอย่างไร
<p>กลุ่มบริษัทมีการเช่าพื้นที่ ร้านสาขา สำนักงานและโกดังเก็บสินค้าหลายแห่ง และมีการถือปฏิบัติตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 16 (IFRS 16) เป็นครั้งแรก ทำให้ผู้บริหารต้องระบุสัญญาทั้งหมดที่เป็นสัญญาเช่า ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเป็นจำนวนมากเพื่อพิจารณาว่าสัญญาใดเข้าข่ายเป็นสัญญาเช่าและการพิจารณาเงื่อนไขในสัญญาเกี่ยวกับระยะเวลาในการเช่า อัตราคิดลด สิทธิการต่ออายุสัญญา องค์ประกอบของสัญญาที่ไม่เข้าเงื่อนไขการเช่า เป็นต้น</p> <p>กลุ่มบริษัทเลือกที่จะปรับปรุงโดยรับรู้ผลกระทบสะสม ณ วันที่ 1 มกราคม 2563 เป็นผลให้กลุ่มบริษัทบันทึกสินทรัพย์สิทธิการใช้หนี้สินตามสัญญาเช่าและปรับปรุงผลกระทบสะสมของการปฏิบัติตาม IFRS 16 ในกำไรสะสม</p> <p>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 กลุ่มบริษัทรับรู้สินทรัพย์สิทธิการใช้จำนวน 67,029 ล้านบาท และ 44 ล้านบาท และหนี้สินตามสัญญาเช่าจำนวน 58,037 ล้านบาท และ 45 ล้านบาท ในงบแสดงฐานะการเงินรวมและงบแสดงฐานะการเงินเฉพาะกิจการ ตามลำดับ</p>	<p>วิธีการตรวจสอบของข้าพเจ้ารวมถึง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ทำความเข้าใจนโยบายของกลุ่มบริษัท กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล กระบวนการและการควบคุมเกี่ยวกับการระบุสัญญาเช่าและการพิจารณาเงื่อนไขในสัญญาเช่า</li> <li>นำรายละเอียดสินทรัพย์สิทธิการใช้และหนี้สินตามสัญญาเช่าที่จัดทำโดยกลุ่มบริษัทเพื่อสุ่มทดสอบรายการเช่า โดยเปรียบเทียบมูลค่าที่รับรู้กับข้อมูลที่รวบรวมได้เกี่ยวกับการเช่าและประเมินความเหมาะสมของการประมาณอายุสัญญาเช่าที่ใช้และการคำนวณมูลค่าสินทรัพย์สิทธิการใช้ และหนี้สินตามสัญญาเช่า</li> <li>ทดสอบการกระทบยอดกับการสุ่มค้นตามสัญญาเช่า คำนวณงานที่กลุ่มบริษัทได้เปิดเผยไว้ในงบการเงินปีก่อน และประเมินสัญญาบริการหลักว่าเป็นสัญญาเช่าตาม IFRS 16 หรือไม่</li> <li>ประเมินวิธีการ และข้อสมมติที่สำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการกำหนดอัตราคิดลด</li> <li>ทดสอบการคำนวณรายการปรับปรุงเกี่ยวกับการปฏิบัติตาม IFRS 16 เป็นครั้งแรก</li> <li>ประเมินความเพียงพอในการเปิดเผยข้อมูลของกลุ่มบริษัทตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน</li> </ul>

การนำมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 16 เรื่อง สัญญาเช่า (IFRS 16) มาถือปฏิบัติเป็นครั้งแรก	
อ้างอิงหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 3(ข) และ 16 ของงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ	
เรื่องสำคัญในการตรวจสอบ	ได้ตรวจสอบเรื่องดังกล่าวอย่างไร
<p>เนื่องจากเกี่ยวข้องกับการใช้ดุลยพินิจอย่างมากและมีผลกระทบต่อการเงินของกลุ่มบริษัทอย่างมีสาระสำคัญ ข้าพเจ้าจึงเห็นว่าเรื่องดังกล่าวเป็นเรื่องสำคัญในการตรวจสอบ</p>	

การด้อยค่าของค่าความนิยม	
อ้างอิงหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 18 ของงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ	
เรื่องสำคัญในการตรวจสอบ	ได้ตรวจสอบเรื่องดังกล่าวอย่างไร
<p>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 กลุ่มบริษัทมีค่าความนิยมจำนวน 27,948 ล้านบาท</p> <p>หน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดที่เกี่ยวข้องกับค่าความนิยม ต้องทดสอบการด้อยค่าเป็นประจำทุกปี กลุ่มบริษัทประเมินมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนของแต่ละหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดโดยวิธีการประเมินมูลค่าจากการใช้ของสินทรัพย์ (วิธีคิดลดกระแสเงินสด) ขาดทุนจากการด้อยค่ารับรู้เมื่อมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนต่ำกว่ามูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์</p> <p>เนื่องจากความมีสาระสำคัญของยอดคงเหลือและเกี่ยวข้องกับการใช้ดุลยพินิจและความซับซ้อนในการประเมินกระแสเงินสดในอนาคตของแต่ละหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสด ข้าพเจ้าจึงพิจารณาว่าการวัดมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนเป็นเรื่องสำคัญในการตรวจสอบ</p>	<p>วิธีการตรวจสอบของข้าพเจ้ารวมถึง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ประเมินความเหมาะสมของวิธีคิดลดกระแสเงินสดที่จัดทำโดยกลุ่มบริษัท และข้อสมมติที่กลุ่มบริษัทใช้ในการคำนวณมูลค่าจากการใช้ของสินทรัพย์กับเอกสารที่เกี่ยวข้องและข้อมูลที่ได้รับมาจากแหล่งภายนอก</li> <li>วิเคราะห์ข้อมูลในอดีตเพื่อสนับสนุนความแม่นยำในกระบวนการคาดการณ์ของกลุ่มบริษัท</li> <li>ทดสอบหลักการและความถูกต้องของวิธีการคำนวณทางคณิตศาสตร์ของวิธีคิดลดกระแสเงินสดและวิเคราะห์ความอ่อนไหวของข้อสมมติที่สำคัญ</li> <li>ประเมินความเหมาะสมของค่าตัวแปรทางการเงินที่เป็นตัวกำหนดอัตราคิดลด</li> <li>ประเมินความเพียงพอในการเปิดเผยข้อมูลของกลุ่มบริษัทตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน</li> </ul>

มูลค่าสินค้าคงเหลือ	
อ้างอิงหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 10 ของงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ	
เรื่องสำคัญในการตรวจสอบ	ได้ตรวจสอบเรื่องดังกล่าวอย่างไร
<p>สินค้าของกลุ่มบริษัทเป็นสินค้าหลากหลายประเภทซึ่งขึ้นอยู่กับความทันสมัย เทคโนโลยีหรือมีอายุที่จำกัด การจำหน่ายสินค้าและราคาขายขึ้นอยู่กับภาวะการแข่งขันของตลาด การประมาณมูลค่าสินค้าคงเหลือนั้นผู้บริหารต้องใช้วิจารณญาณในการประมาณมูลค่าของสินค้าที่เสื่อมคุณภาพ เสียหาย ล้าสมัย เคลื่อนไหวช้า และปริมาณของสินค้าที่สูญหาย</p> <p>เนื่องจากมูลค่าของสินค้าคงเหลือมีจำนวนที่เป็นสาระสำคัญ และมีความเกี่ยวข้องกับการใช้ดุลยพินิจของผู้บริหาร ข้าพเจ้าจึงพิจารณาว่าความเพียงพอของค่าเผื่อการลดมูลค่าของสินค้าคงเหลือเป็นเรื่องสำคัญในการตรวจสอบ</p>	<p>วิธีการตรวจสอบของข้าพเจ้ารวมถึง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ทำความเข้าใจนโยบายการควบคุมและบริหารสินค้าคงเหลือ และการประมาณมูลค่าของสินค้าคงเหลือ</li> <li>• ประเมินการออกแบบและทดสอบความมีประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสินค้าคงเหลือและร่วมสังเกตการณ์การตรวจนับสินค้าคงเหลือ รวมถึงสภาพของสินค้าคงเหลือ</li> <li>• สุ่มทดสอบความสมเหตุสมผลของข้อสมมติที่ผู้บริหารใช้ในการกำหนดอัตราร้อยละสินค้าที่เสื่อมคุณภาพ เสียหาย ล้าสมัย เคลื่อนไหวช้า และสูญหาย และเปรียบเทียบกับอัตราดังกล่าวกับข้อมูลการทำลายและสูญหายของสินค้าคงเหลือที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการเปรียบเทียบกับข้อมูลจากประสบการณ์ในอดีต ตลอดจนสอบถามผู้บริหาร และทดสอบการคำนวณ</li> <li>• สุ่มทดสอบราคาขายและค่าใช้จ่ายที่จำเป็น โดยประมาณในการขายภายหลังวันสิ้นปีกับเอกสารที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสุ่มทดสอบการคำนวณมูลค่าสุทธิที่จะได้รับ</li> <li>• ประเมินความเพียงพอในการเปิดเผยข้อมูลของกลุ่มบริษัทตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน</li> </ul>

เงินสนับสนุนกิจกรรมทางการค้า	
อ้างอิงหมายเหตุประกอบงบการเงิน ข้อ 4(ข) ของงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ	
เรื่องสำคัญในการตรวจสอบ	ได้ตรวจสอบเรื่องดังกล่าวอย่างไร
<p>ในระหว่างปี กลุ่มบริษัทได้จัดให้มีกิจกรรมทางการตลาดมากมาย โดยกลุ่มบริษัทจะได้รับเงินสนับสนุนกิจกรรมทางการตลาดจากผู้จัดจำหน่ายสินค้าซึ่งถือว่าเป็นธุรกรรมทางการค้าทั่วไปของธุรกิจค้าปลีก เงินสนับสนุนทางการตลาดมีจำนวนที่เป็นสาระสำคัญในแต่ละปี โดยจะผันแปรไปตามลักษณะและช่วงเวลาที่เกิดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและจะถูกรับรู้ตามข้อตกลงในสัญญาซึ่งได้จัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรกับผู้จัดจำหน่ายสินค้าแต่ละราย เงินสนับสนุนกิจกรรมทางการตลาดจะรับรู้โดยการหักจากต้นทุนของสินค้าหรือรับรู้เป็นรายได้อื่นในงวดที่เกิดกิจกรรมทางการตลาดตามที่ระบุไว้ในสัญญา</p> <p>ข้าพเจ้าให้ความสนใจการตรวจสอบสัญญาที่ได้จัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรรวมถึงกิจกรรมทางการตลาดที่เกี่ยวข้อง และการรับรู้รายการได้ถูกบันทึกในจำนวนเงินและช่วงเวลาที่เหมาะสม</p>	<p>วิธีการตรวจสอบของข้าพเจ้ารวมถึง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ทำความเข้าใจ ประเมินผลและทดสอบการควบคุมที่สำคัญของผู้บริหารที่เกี่ยวกับการรับรู้รายการ</li> <li>• ประเมินความมีประสิทธิภาพของการควบคุมภายในที่สำคัญของกลุ่มบริษัทที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการรับรู้เงินสนับสนุนทางการตลาด</li> <li>• สุ่มทดสอบเอกสารหลักฐานประกอบรายการและเปรียบเทียบกับกิจกรรมทางการตลาดที่เกิดขึ้นระหว่างปี และรายการในช่วงสิ้นรอบระยะเวลาบัญชีและประเมิน โดยอ้างอิงกับสัญญาและกิจกรรมทางการตลาด</li> <li>• ประเมินความเพียงพอในการเปิดเผยข้อมูลของกลุ่มบริษัทตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน</li> </ul>

#### ข้อมูลและเหตุการณ์ที่เน้น

ข้าพเจ้าขอให้สังเกตหมายเหตุ 5 ในงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ ซึ่งอธิบายถึงผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ต่อธุรกิจของกลุ่มบริษัท แผนการจัดการของฝ่ายบริหารเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว รวมถึงการนำแนวปฏิบัติทางการบัญชี เรื่อง มาตรการผ่อนปรนชั่วคราวสำหรับทางเลือกเพิ่มเติมทางบัญชีเพื่อรองรับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มาถือปฏิบัติในงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563

ข้อสรุปของข้าพเจ้าไม่ได้เปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากเรื่องนี้

## ข้อมูลอื่น

ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบต่อข้อมูลอื่น ข้อมูลอื่นประกอบด้วยข้อมูลซึ่งรวมอยู่ในรายงานประจำปี แต่ไม่รวมถึงงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการและรายงานของผู้สอบบัญชีที่อยู่ในรายงานนั้น ซึ่งคาดว่าจะรายงานประจำปีจะถูกจัดเตรียมให้ข้าพเจ้าภายในวันที่ในรายงานของผู้สอบบัญชีนี้

ความเห็นของข้าพเจ้าต่อการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ ไม่ครอบคลุมถึงข้อมูลอื่นและข้าพเจ้าไม่ได้ให้ความเชื่อมั่นต่อข้อมูลอื่น

ความรับผิดชอบของข้าพเจ้าที่เกี่ยวกับการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ คือ การอ่านข้อมูลอื่นตามที่ระบุข้างต้นเมื่อจัดทำแล้ว และพิจารณาว่าข้อมูลอื่นมีความขัดแย้งที่มีสาระสำคัญกับงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการหรือกับความรู้ที่ได้รับจากการตรวจสอบของข้าพเจ้า หรือปรากฏว่าข้อมูลอื่นมีการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญหรือไม่

เมื่อข้าพเจ้าได้อ่านรายงานประจำปี หากข้าพเจ้าสรุปได้ว่ามีการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญ ข้าพเจ้าต้องสื่อสารเรื่องดังกล่าวกับผู้มีส่วนที่ในการกำกับดูแลและขอให้ทำการแก้ไข

## ความรับผิดชอบของผู้บริหารและผู้มีหน้าที่ในการกำกับดูแลต่องบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ

ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำและนำเสนองบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเหล่านี้โดยถูกต้องตามที่ควรตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน และรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่ผู้บริหารพิจารณาว่าจำเป็นเพื่อให้สามารถจัดทำงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการที่ปราศจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญ ไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด

ในการจัดทำงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ ผู้บริหารรับผิดชอบในการประเมินความสามารถของกลุ่มบริษัทและบริษัทในการดำเนินงานต่อเนื่อง เปิดเผยเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานต่อเนื่อง (ตามความเหมาะสม) และการใช้เกณฑ์การบัญชีสำหรับการดำเนินงานต่อเนื่องเว้นแต่ผู้บริหารมีความตั้งใจที่จะเลิกกลุ่มบริษัทและบริษัท หรือหยุดดำเนินงานหรือไม่สามารถดำเนินงานต่อเนื่องต่อไปได้

ผู้มีหน้าที่ในการกำกับดูแลมีหน้าที่ในการสอดส่องดูแลกระบวนการในการจัดทำรายงานทางการเงินของกลุ่มบริษัทและบริษัท

## ความรับผิดชอบของผู้สอบบัญชีต่อการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ

การตรวจสอบของข้าพเจ้ามีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่างบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ โดยรวมปราศจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญหรือไม่ ไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด และเสนอรายงานของผู้สอบบัญชีซึ่งรวมความเห็นของข้าพเจ้าอยู่ด้วย ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลคือความเชื่อมั่นในระดับสูงแต่ไม่ได้เป็นการรับประกันว่าการปฏิบัติงานตรวจสอบตามมาตรฐานการสอบบัญชีจะสามารถตรวจพบข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญที่มีอยู่ได้เสมอไป ข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอาจเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาดและถือว่ามีสาระสำคัญเมื่อพิจารณาในได้อย่างสมเหตุสมผลว่างบการเงินที่ขัดต่อข้อเท็จจริงแต่ละรายการหรือทุกรายการรวมกันจะมีผลต่อการตัดสินใจทางเศรษฐกิจของผู้ใช้งบการเงินจากการใช้งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเหล่านี้

ในการตรวจสอบของข้าพเจ้าตามมาตรฐานการสอบบัญชี ข้าพเจ้าได้ใช้ดุลยพินิจและการสังเกตและสงสัยซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพตลอดการตรวจสอบ การปฏิบัติงานของข้าพเจ้ารวมถึง

- ระบุและประเมินความเสี่ยงจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญในงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ ไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด ออกแบบและปฏิบัติงานตามวิธีการตรวจสอบเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงเหล่านั้น และได้หลักฐานการสอบบัญชีที่เพียงพอและเหมาะสมเพื่อเป็นเกณฑ์ในการแสดงความเห็นของข้าพเจ้า ความเสี่ยงที่ไม่พบข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญซึ่งเป็นผลมาจากการทุจริตจะสูงกว่าความเสี่ยงที่เกิดจากข้อผิดพลาดเนื่องจากการทุจริตอาจเกี่ยวกับการสมรู้ร่วมคิด การปลอมแปลงเอกสารหลักฐาน การตั้งใจละเว้นการแสดงข้อมูล การแสดงข้อมูลที่ไม่ตรงตามข้อเท็จจริงหรือการแทรกแซงการควบคุมภายใน
- ทำความเข้าใจในระบบการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ เพื่อออกแบบวิธีการตรวจสอบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ แต่ไม่ใช่เพื่อวัตถุประสงค์ในการแสดงความเห็นต่อความมีประสิทธิภาพของการควบคุมภายในของกลุ่มบริษัทและบริษัท
- ประเมินความเหมาะสมของนโยบายการบัญชีที่ผู้บริหารใช้และความสมเหตุสมผลของประมาณการทางบัญชีและการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องซึ่งจัดทำขึ้นโดยผู้บริหาร
- สรุปเกี่ยวกับความเหมาะสมของการใช้เกณฑ์การบัญชีสำหรับการดำเนินงานต่อเนื่องของผู้บริหารและจากหลักฐานการสอบบัญชีที่ได้รับ สรุปว่ามีความไม่แน่นอนที่มีสาระสำคัญเกี่ยวกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่อาจเป็นเหตุให้เกิดข้อสงสัยอย่างมีนัยสำคัญต่อความสามารถของกลุ่มบริษัทและบริษัทในการดำเนินงานต่อเนื่องหรือไม่ ถ้าข้าพเจ้าได้ข้อสรุปว่ามีความไม่แน่นอนที่มีสาระสำคัญ ข้าพเจ้าต้องกล่าวไว้ในรายงานของผู้สอบบัญชีของข้าพเจ้า โดยให้ข้อสังเกตถึงการเปิดเผยข้อมูลในงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการที่เกี่ยวข้อง หรือถ้าการเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวไม่เพียงพอ ความเห็นของข้าพเจ้าจะเปลี่ยนแปลงไป ข้อสรุปของข้าพเจ้าขึ้นอยู่กับหลักฐานการสอบบัญชีที่ได้รับจนถึงวันที่ในรายงานของผู้สอบบัญชีของข้าพเจ้า อย่างไรก็ตาม เหตุการณ์หรือสถานการณ์ในอนาคตอาจเป็นเหตุให้กลุ่มบริษัทและบริษัทต้องหยุดการดำเนินงานต่อเนื่อง

- ประเมินการนำเสนอโครงสร้างและเนื้อหาของงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการโดยรวม รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลว่างบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการแสดงรายการและเหตุการณ์ในรูปแบบที่ทำให้มีการนำเสนอข้อมูลโดยถูกต้องตามที่ควรหรือไม่
- ได้รับหลักฐานการสอบบัญชีที่เหมาะสมอย่างเพียงพอเกี่ยวกับข้อมูลทางการเงินของกิจการภายในกลุ่มหรือกิจกรรมทางธุรกิจภายในกลุ่มบริษัทเพื่อแสดงความเห็นต่องบการเงินรวม ข้าพเจ้ารับผิดชอบต่อการกำหนดแนวทางการควบคุมดูแล และการปฏิบัติงานตรวจสอบกลุ่มบริษัท ข้าพเจ้าเป็นผู้รับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียวต่อความเห็นของข้าพเจ้า

ข้าพเจ้าได้สื่อสารกับผู้มีหน้าที่ในการกำกับดูแลในเรื่องต่างๆ ที่สำคัญซึ่งรวมถึงขอบเขตและช่วงเวลาของการตรวจสอบตามที่ได้วางแผนไว้ ประเด็นที่มีนัยสำคัญที่พบจากการตรวจสอบรวมถึงข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญในระบบการควบคุมภายในหากข้าพเจ้าได้พบในระหว่างการตรวจสอบของข้าพเจ้า

ข้าพเจ้าได้ให้คำรับรองแก่ผู้มีหน้าที่ในการกำกับดูแลว่าข้าพเจ้าได้ปฏิบัติตามข้อกำหนดจรรยาบรรณที่เกี่ยวข้องกับความเป็นอิสระและได้สื่อสารกับผู้มีหน้าที่ในการกำกับดูแลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ทั้งหมดตลอดจนเรื่องอื่นซึ่งข้าพเจ้าเชื่อว่ามีเหตุผลที่บุคคลภายนอกอาจพิจารณาว่ากระทบต่อความเป็นอิสระของข้าพเจ้าและมาตรการที่ข้าพเจ้าใช้เพื่อป้องกันไม่ให้ข้าพเจ้าขาดความเป็นอิสระ

จากเรื่องที่ได้สื่อสารกับผู้มีหน้าที่ในการกำกับดูแล ข้าพเจ้าได้พิจารณาเรื่องต่างๆ ที่มีนัยสำคัญที่สุดในการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการในงวดปัจจุบันและกำหนดเป็นเรื่องสำคัญในการตรวจสอบ ข้าพเจ้าได้อธิบายเรื่องเหล่านี้ในรายงานของผู้สอบบัญชีเว้นแต่กฎหมายหรือข้อบังคับไม่ให้เปิดเผยต่อสาธารณะเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว หรือในสถานการณ์ที่ยากที่จะเกิดขึ้น ข้าพเจ้าพิจารณาว่าไม่ควรสื่อสารเรื่องดังกล่าวในรายงานของข้าพเจ้าเพราะการกระทำดังกล่าวสามารถคาดการณ์ได้อย่างสมเหตุสมผลว่าจะมีผลกระทบในทางลบมากกว่าผลประโยชน์ต่อส่วนได้เสียสาธารณะจากการสื่อสารดังกล่าว

(พรทิพย์ ริมคุลิต)  
 ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต  
 เลขทะเบียน 5565

บริษัท เคทีเอ็มจี ภูมิไชย สอบบัญชี จำกัด  
 กรุงเทพมหานคร  
 25 กุมภาพันธ์ 2564

บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

งบแสดงฐานะการเงิน

สินทรัพย์	หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
		31 ธันวาคม		31 ธันวาคม	
		2563	2562	2563	2562
(บาท)					
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>					
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	8	15,911,869,787	10,073,020,071	7,895,183,177	1,378,448,059
สินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียนอื่น	34	1,829,657,076	1,603,095,833	-	-
ลูกหนี้การค้า	7, 34	4,569,897,223	4,383,059,963	125,824,331	772,992,309
ลูกหนี้หมุนเวียนอื่น	7, 9	10,128,916,221	11,738,847,338	180,312,147	447,393,028
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น	7	44,228,510	40,201,448	23,422,550,989	26,494,711,400
สินค้าคงเหลือ	10	34,295,622,238	37,435,563,735	-	-
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น		396,736,417	510,794,783	-	-
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน		67,176,927,472	65,784,583,171	31,623,870,644	29,093,544,796
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>					
เงินลงทุนในบริษัทร่วม	11	483,000,124	516,748,185	52,501,000	52,501,000
เงินลงทุนในการร่วมค้า	11	547,802,338	464,467,245	-	-
เงินลงทุนในบริษัทย่อย	12	-	-	94,853,981,800	48,653,607,201
สินทรัพย์ทางการเงินไม่หมุนเวียนอื่น	34	1,602,794,201	209,009,578	12,319,105	499,955
ลูกหนี้สัญญาเช่าเงินทุน	7	2,177,218,581	-	-	-
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	14	13,807,187,405	10,866,151,941	-	-
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	15	41,654,071,837	41,861,948,120	27,528,132	21,412,815
สินทรัพย์สิทธิการใช้	16	67,029,202,222	-	43,791,742	-
ค่าความนิยม	18	27,948,061,596	27,500,481,135	-	-
สิทธิการเช่า	19	-	21,042,270,803	-	-
สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่นนอกจากค่าความนิยม	20	6,841,883,833	6,526,027,140	20,850,600	20,177,909
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	31	3,381,959,666	1,604,387,559	15,220,978	18,578,208
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น		6,529,836,119	7,129,420,914	258,002,926	196,354,124
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		172,003,017,922	117,720,912,620	95,284,196,283	48,963,131,212
รวมสินทรัพย์		239,179,945,394	183,505,495,791	126,908,066,927	78,056,676,008

หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
		31 ธันวาคม		31 ธันวาคม	
		2563	2562	2563	2562
(บาท)					
หนี้สินหมุนเวียน					
เงินเบิกเกินบัญชีและเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	21, 34	31,625,436,134	51,103,564,209	19,885,416,667	36,890,173,450
เจ้าหนี้การค้า	7, 34	31,569,478,830	37,101,060,556	-	-
เจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น	7, 22, 34	16,483,038,428	29,946,568,450	219,168,960	14,217,258,382
หนี้สินตราสารอนุพันธ์	34	11,713,820	-	-	-
ส่วนของเงินกู้ยืมระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	21, 34	2,763,004,188	428,515,509	1,500,000,000	-
ส่วนของหนี้สินตามสัญญาเช่าที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี					
(2562: หนี้สินตามสัญญาเช่าการเงินที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี)	7, 21, 34	6,470,841,179	31,148,713	21,695,136	-
เงินกู้ยืมระยะสั้น	7, 21, 34	-	-	9,276,626,242	5,758,920,725
ภาษีเงิน ใต้บังคับบุคคลกักจ่าย		125,469,154	902,413,636	-	-
รวมหนี้สินหมุนเวียน		89,048,981,733	119,513,271,073	30,902,907,005	56,866,352,557
หนี้สินไม่หมุนเวียน					
เงินกู้ยืมระยะยาว	21, 34	29,491,567,039	9,394,672,437	17,375,787,037	1,500,000,000
หนี้สินตามสัญญาเช่า (2562: หนี้สินตามสัญญาเช่าการเงิน)	7, 21, 34	51,566,365,792	196,864,601	23,041,182	-
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	31	2,669,461,233	3,214,799,907	-	-
ประมาณการหนี้สินไม่หมุนเวียนสำหรับผลประโยชน์พนักงาน	23	2,227,624,315	2,466,758,967	113,367,910	109,305,792
รายได้ค่าเช่าออร์บิ	7	5,672,575,201	6,213,032,942	-	-
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	7	2,788,406,050	4,986,748,893	812,896	1,073,225
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน		94,415,999,630	26,472,877,747	17,513,009,025	1,610,379,017
รวมหนี้สิน		183,464,981,363	145,986,148,820	48,415,916,030	58,476,731,574

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของการงบการเงินนี้



บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

งบแสดงฐานะการเงิน

หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
		31 ธันวาคม		31 ธันวาคม	
		2563	2562	2563	2562
(บาท)					
ส่วนของผู้ถือหุ้น					
ทุนเรือนหุ้น	24				
ทุนจดทะเบียน					
(หุ้นสามัญจำนวน 6,320 ล้านหุ้น มูลค่า 1 บาทต่อหุ้น)		6,320,000,000	6,320,000,000	6,320,000,000	6,320,000,000
ทุนที่ออกและชำระแล้ว					
(หุ้นสามัญจำนวน 6,031 ล้านหุ้น มูลค่า 1 บาทต่อหุ้น)		6,031,000,000	-	6,031,000,000	-
(หุ้นสามัญจำนวน 4,700 ล้านหุ้น มูลค่า 1 บาทต่อหุ้น)		-	4,700,000,000	-	4,700,000,000
ส่วนเกินมูลค่าหุ้น	24				
ส่วนเกินมูลค่าหุ้นสามัญ		66,761,460,014	12,971,114,336	66,761,460,014	12,971,114,336
ส่วนเกินทุนหุ้นทุนซื้อคืน		123,358,563	67,483,332	-	-
ผลต่างที่เกิดขึ้นจากการปรับโครงสร้างกิจการ					
ภายใต้การควบคุมเดียวกัน		(2,393,022,014)	(2,393,022,014)	-	-
กำไรสะสม					
จัดสรรแล้ว					
ทุนสำรองตามกฎหมาย	25	632,000,000	632,000,000	632,000,000	632,000,000
ยังไม่ได้จัดสรร		10,144,829,826	12,549,083,007	5,104,139,307	1,323,885,962
ผลต่างจากการซื้อส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	6(ข), 24	(23,264,610,853)	-	-	-
องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น	25	(4,641,277,776)	(3,716,674,794)	(36,448,424)	(47,055,864)
รวมส่วนของบริษัทใหญ่		53,393,737,760	24,809,983,867	78,492,150,897	19,579,944,434
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	13	2,321,226,271	12,709,363,104	-	-
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น		55,714,964,031	37,519,346,971	78,492,150,897	19,579,944,434
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น		239,179,945,394	183,505,495,791	126,908,066,927	78,056,676,008

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของการงบการเงินนี้

บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ		
	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม		สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม		
	2563	2562	2563	2562	
(บาท)					
รายได้					
รายได้จากการขาย (รายได้รวม 2563 : 195,177 ล้านบาท และ 2562 : 226,158 ล้านบาท)	26	173,137,654,092	195,355,261,170	-	-
รายได้จากการให้บริการเช่า	26	5,597,789,710	6,979,454,697	-	-
รายได้จากการให้บริการ (รายได้รวม 2563 : 2,190 ล้านบาท และ 2562 : 3,161 ล้านบาท)	26	1,212,007,035	1,674,354,263	977,549,407	784,301,110
รายได้เงินปันผล	7, 26	-	3,043,524	3,302,556,924	32,765,478,302
รายได้ดอกเบี้ย	26, 34	302,037,028	248,049,647	562,531,924	537,263,362
เงินชดเชยจากประกันภัย	27	-	3,282,606,404	-	-
รายได้อื่น	27	14,061,946,514	15,194,477,198	442,893,025	488,610,852
รวมรายได้ (รายได้รวม 2563 : 217,329 ล้านบาท และ 2562 : 225,026 ล้านบาท)		194,311,434,379	222,737,246,903	5,285,531,280	34,575,653,626
ค่าใช้จ่าย					
ต้นทุนขาย		133,033,008,785	142,671,881,092	-	-
ต้นทุนการให้เช่าและการให้บริการ		1,915,185,963	2,184,350,068	-	-
ค่าใช้จ่ายในการขาย	28	40,513,541,144	45,851,511,997	-	-
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	29	16,574,299,426	16,480,206,019	862,141,901	789,028,745
รวมค่าใช้จ่าย		192,036,035,318	207,187,949,177	862,141,901	789,028,745
กำไรจากกิจกรรมดำเนินงาน		2,275,399,061	15,549,297,726	4,423,389,379	33,786,624,881
ต้นทุนทางการเงิน		(2,950,457,138)	(1,085,431,094)	(649,873,087)	(734,452,352)
ส่วนแบ่งกำไรของบริษัทร่วมและการร่วมค้าที่ใช้วิธีส่วนได้เสีย	11	131,915,509	390,668,028	-	-
กำไร (ขาดทุน) ก่อนค่าใช้จ่าย (รายได้) ภาษีเงินได้		(543,142,568)	14,854,534,660	3,773,516,292	33,052,172,529
ค่าใช้จ่าย (รายได้) ภาษีเงินได้	31	(884,468,825)	2,495,055,842	(783,115)	23,691,060
กำไรสำหรับปี		341,326,257	12,359,478,818	3,774,299,407	33,028,481,469

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของการงบการเงินนี้

บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม		สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม	
	2563	2562	2563	2562
	(บาท)			
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น				
รายการที่อาจถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง				
ผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนจากการแปลงทางการเงิน	(451,802,085)	(1,250,142,515)	-	-
ขาดทุนจากการป้องกันความเสี่ยงกระแสเงินสด	(11,713,820)	-	-	-
การเปลี่ยนแปลงในมูลค่าสุทธิของเงินลงทุนเพื่อขาย				
ส่วนที่โอนไปกำไรหรือขาดทุน	-	1,978,351	-	-
ภาษีเงินได้ของรายการที่อาจถูกจัดประเภทใหม่				
ไว้ในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง	31 2,811,317	-	-	-
รวมรายการที่อาจถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง	(460,704,588)	(1,248,164,164)	-	-
รายการที่จะไม่ถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง				
ผลกำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุนในตราสารทุนที่กำหนดให้วัดมูลค่าด้วยมูลค่าสุทธิธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น	(86,497,530)	-	5,883,372	-
ผลกำไร (ขาดทุน) จากการวัดมูลค่าใหม่ของผลประโยชน์พนักงานที่กำหนดไว้	23 (13,781,631)	(384,478,725)	1,440,151	(53,577,980)
ภาษีเงินได้ของรายการที่จะไม่ถูกจัดประเภทใหม่				
ไว้ในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง	31 20,828,046	77,715,148	(1,464,705)	10,715,597
รวมรายการที่จะไม่ถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง	(79,451,115)	(306,763,577)	5,858,818	(42,862,383)
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นสำหรับปี - สุทธิจากภาษีเงินได้	(540,155,703)	(1,554,927,741)	5,858,818	(42,862,383)
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี	(198,829,446)	10,804,551,077	3,780,158,225	32,985,619,086
การแบ่งปันกำไร				
ส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	46,266,132	10,633,261,923	3,774,299,407	33,028,481,469
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	13 295,060,125	1,726,216,895	-	-
กำไรสำหรับปี	341,326,257	12,359,478,818	3,774,299,407	33,028,481,469
การแบ่งปันกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวม				
ส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	(393,002,681)	9,129,742,518	3,780,158,225	32,985,619,086
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	13 194,173,235	1,674,808,559	-	-
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี	(198,829,446)	10,804,551,077	3,780,158,225	32,985,619,086
กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน	32 0.01	2.26	0.65	7.03

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของการเงิน

บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น

บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น

						กำไรสะสม		งบการเงินรวม									
				ผลต่างที่เกิดขึ้นจากการปรับโครงสร้างธุรกิจ				องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น									
		ทุนเรือนหุ้นที่ออกและชำระแล้ว	ส่วนเกินมูลค่าหุ้นสามัญ	ส่วนเกินทุนหุ้นซื้อคืน	ภายใต้การควบคุมเดียวกัน	สำรองตามกฎหมาย	ยังไม่ได้จัดสรร	ผลต่างจากการซื้อส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	สำรองการแปลงค่า	สำรองการป้องกันความเสี่ยง	สำรองการเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรม	ขาดทุนจากการวัดมูลค่าใหม่	รวมองค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น	รวมส่วนของผู้ถือหุ้นของบริษัทใหญ่	ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	
หมายเหตุ																	
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562																	
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 1 มกราคม 2562		4,700,000,000	12,971,114,336	67,483,332	(2,393,022,014)	211,428,571	38,572,815,354	-	(2,110,243,753)	-	(1,978,351)	(100,356,126)	(2,212,578,230)	51,917,241,349	11,969,560,009	63,886,801,358	
รายการกับผู้ถือหุ้นที่บันทึกโดยตรงเข้าส่วนของผู้ถือหุ้น																	
การจัดสรรส่วนทุนให้ผู้ถือหุ้นของบริษัทใหญ่																	
เงินปันผล		-	-	-	-	-	(36,237,000,000)	-	-	-	-	-	-	(36,237,000,000)	(935,005,464)	(37,172,005,464)	
รวมการจัดสรรส่วนทุนให้ผู้ถือหุ้นของบริษัทใหญ่		-	-	-	-	-	(36,237,000,000)	-	-	-	-	-	-	(36,237,000,000)	(935,005,464)	(37,172,005,464)	
รวมรายการกับผู้ถือหุ้นที่บันทึกโดยตรงเข้าส่วนของผู้ถือหุ้น		-	-	-	-	-	(36,237,000,000)	-	-	-	-	-	-	(36,237,000,000)	(935,005,464)	(37,172,005,464)	
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จสำหรับปี																	
กำไร		-	-	-	-	-	10,633,261,923	-	-	-	-	-	-	10,633,261,923	1,726,216,895	12,359,478,818	
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น		-	-	-	-	-	577,159	-	(1,233,223,139)	-	1,978,351	(272,851,776)	(1,504,096,564)	(1,503,519,405)	(51,408,336)	(1,554,927,741)	
รวมกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จสำหรับปี		-	-	-	-	-	10,633,839,082	-	(1,233,223,139)	-	1,978,351	(272,851,776)	(1,504,096,564)	9,129,742,518	1,674,808,559	10,804,551,077	
โอนไปสำรองตามกฎหมาย																	
โอนไปสำรองตามกฎหมาย		-	-	-	-	420,571,429	(420,571,429)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562		4,700,000,000	12,971,114,336	67,483,332	(2,393,022,014)	632,000,000	12,549,083,007	-	(3,343,466,892)	-	-	(373,207,902)	(3,716,674,794)	24,809,983,867	12,709,363,104	37,519,346,971	

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของการเงิน

บริษัท เชินกั๋ว รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

**จบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น**

		งบการเงินรวม														
		กำไรสะสม							องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น							
									ขาดทุนจากการวัดมูลค่าใหม่				รวมองค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น			
		ทุนเรือนหุ้น	ที่ออกและชำระแล้ว	ส่วนเกินมูลค่าหุ้นสามัญ	ส่วนเกินทุนหุ้นทุนซื้อคืน	ผลต่างที่เกิดขึ้นจากการปรับโครงสร้างธุรกิจ	ทุนสำรองตามกฎหมาย	ยังไม่ได้จัดสรร	ผลต่างจากการซื้อส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	สำรองการแปลงค่าเงินการเงิน	สำรองการป้องกันความเสี่ยง	สำรองการเปลี่ยนแปลงในมูลค่าสุทธิรวม	รวมองค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น	รวม	ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	รวมส่วนของผู้ถือหุ้น
หมายเหตุ	ชำระแล้ว	มูลค่าหุ้นสามัญ	หุ้นทุนซื้อคืน	เดียวกัน	กฎหมาย	จัดสรร	ควบคุม	งบการเงิน	ความเสี่ยง	ในมูลค่าสุทธิรวม	ที่กำหนดไว้	ผู้ถือหุ้น	บริษัทใหญ่	ควบคุม	ผู้ถือหุ้น	
(บาท)																
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563		4,700,000,000	12,971,114,336	67,483,332	(2,393,022,014)	632,000,000	12,549,083,007	-	(3,343,466,892)	-	-	(373,207,902)	(3,716,674,794)	24,809,983,867	12,709,363,104	37,519,346,971
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 1 มกราคม 2562		-	-	-	-	-	(2,450,519,313)	-	(1,678,856,434)	-	643,890,731	-	(1,034,965,703)	(3,485,485,016)	524,775,717	(2,960,709,299)
ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายบัญชี																
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 1 มกราคม 2563		4,700,000,000	12,971,114,336	67,483,332	(2,393,022,014)	632,000,000	10,098,563,694	-	(5,022,323,326)	-	643,890,731	(373,207,902)	(4,751,640,497)	21,324,498,851	13,234,138,821	34,558,637,672
รายการกับผู้ถือหุ้นที่บันทึกโดยตรงเข้าส่วนของผู้ถือหุ้น																
เงินทุนที่ได้รับจากผู้ถือหุ้นและการจัดสรรส่วนทุนให้ผู้ถือหุ้น																
การเสนอขายหุ้นใหม่ต่อประชาชนทั่วไปเป็นครั้งแรก		24	1,331,000,000	53,790,345,678	55,875,231	-	-	(22,455,959,553)	-	-	520,177,688	-	520,177,688	33,241,439,044	(11,035,982,624)	22,205,456,420
เงินปันผล		33	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(431,143,019)	(431,143,019)
รวมเงินทุนที่ได้รับจากผู้ถือหุ้นและการจัดสรรส่วนทุนให้ผู้ถือหุ้น			1,331,000,000	53,790,345,678	55,875,231	-	-	(22,455,959,553)	-	-	520,177,688	-	520,177,688	33,241,439,044	(11,467,125,643)	21,774,313,401
การเปลี่ยนแปลงในส่วนได้เสียในบริษัทย่อย																
การได้มาซึ่งส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม																
โดยอำนาจควบคุมไม่เปลี่ยนแปลง		6(ข)	-	-	-	-	-	(808,651,300)	56,621,185	-	144,981	(27,312,320)	29,453,846	(779,197,454)	360,039,858	(419,157,596)
รวมการเปลี่ยนแปลงในส่วนได้เสียในบริษัทย่อย			-	-	-	-	-	(808,651,300)	56,621,185	-	144,981	(27,312,320)	29,453,846	(779,197,454)	360,039,858	(419,157,596)
รวมรายการกับผู้ถือหุ้นที่บันทึกโดยตรงเข้าส่วนของผู้ถือหุ้น			1,331,000,000	53,790,345,678	55,875,231	-	-	(23,264,610,853)	56,621,185	-	520,322,669	(27,312,320)	549,631,534	32,462,241,590	(11,107,085,785)	21,355,155,805
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จสำหรับปี																
กำไร			-	-	-	-	46,266,132	-	-	-	-	-	-	46,266,132	295,060,125	341,326,257
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น			-	-	-	-	-	-	(351,074,271)	(8,902,503)	(68,048,604)	(11,243,435)	(439,268,813)	(439,268,813)	(100,886,890)	(540,155,703)
รวมกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จสำหรับปี			-	-	-	-	46,266,132	-	(351,074,271)	(8,902,503)	(68,048,604)	(11,243,435)	(439,268,813)	(393,002,681)	194,173,235	(198,829,446)
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563			6,031,000,000	66,761,460,014	123,358,563	(2,393,022,014)	632,000,000	10,144,829,826	(23,264,610,853)	(5,316,776,412)	(8,902,503)	1,096,164,796	(411,763,657)	(4,641,277,776)	53,393,737,760	55,714,964,031

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น

		งบการเงินเฉพาะกิจการ							
				กำไรสะสม		องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น			
		ทุนเรือนหุ้น ที่ออกและ ชำระแล้ว	ส่วนเกิน มูลค่าหุ้น	ทุนสำรอง ตามกฎหมาย	ยังไม่ได้ จัดสรร	สำรอง การเปลี่ยนแปลง ในมูลค่าชุดธรรม	ขาดทุนจากการวัด มูลค่าใหม่ของผลประโยชน์ พนักงานที่กำหนดไว้	รวมองค์ ประกอบอื่นของ ส่วนของผู้ถือหุ้น	รวมส่วนของ ผู้ถือหุ้น
หมายเหตุ		(บาท)							
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562									
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 1 มกราคม 2562		4,700,000,000	12,971,114,336	211,428,571	4,952,975,922	-	(4,193,481)	(4,193,481)	22,831,325,348
รายการกับผู้ถือหุ้นที่บันทึกโดยตรงเข้าส่วนของผู้ถือหุ้น									
การจัดสรรส่วนทุนให้ผู้ถือหุ้น									
เงินปันผล		33	-	-	(36,237,000,000)	-	-	-	(36,237,000,000)
รวมการจัดสรรส่วนทุนให้ผู้ถือหุ้น		-	-	-	(36,237,000,000)	-	-	-	(36,237,000,000)
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จสำหรับปี									
กำไร		-	-	-	33,028,481,469	-	-	-	33,028,481,469
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น		-	-	-	-	-	(42,862,383)	(42,862,383)	(42,862,383)
รวมกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จสำหรับปี		-	-	-	33,028,481,469	-	(42,862,383)	(42,862,383)	32,985,619,086
โอนไปสำรองตามกฎหมาย									
25		-	-	420,571,429	(420,571,429)	-	-	-	-
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562		4,700,000,000	12,971,114,336	632,000,000	1,323,885,962	-	(47,055,864)	(47,055,864)	19,579,944,434
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563									
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562		4,700,000,000	12,971,114,336	632,000,000	1,323,885,962	-	(47,055,864)	(47,055,864)	19,579,944,434
ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชี		3	-	-	5,953,938	4,748,622	-	4,748,622	10,702,560
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 1 มกราคม 2563		4,700,000,000	12,971,114,336	632,000,000	1,329,839,900	4,748,622	(47,055,864)	(42,307,242)	19,590,646,994
รายการกับผู้ถือหุ้นที่บันทึกโดยตรงเข้าส่วนของผู้ถือหุ้น									
เงินทุนที่ได้รับจากผู้ถือหุ้น									
การเสนอขายหุ้นใหม่ต่อประชาชนทั่วไปเป็นครั้งแรก		24	1,331,000,000	53,790,345,678	-	-	-	-	55,121,345,678
รวมเงินทุนที่ได้รับจากผู้ถือหุ้น		1,331,000,000	53,790,345,678	-	-	-	-	-	55,121,345,678
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จสำหรับปี									
กำไร		-	-	-	3,774,299,407	-	-	-	3,774,299,407
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น		-	-	-	-	4,706,697	1,152,121	5,858,818	5,858,818
รวมกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จสำหรับปี		-	-	-	3,774,299,407	4,706,697	1,152,121	5,858,818	3,780,158,225
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563		6,031,000,000	66,761,460,014	632,000,000	5,104,139,307	9,455,319	(45,903,743)	(36,448,424)	78,492,150,897

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของการงบการเงินนี้

บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

งบกระแสเงินสด

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม		สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม	
	2563	2562	2563	2562
	(บาท)			
กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน				
กำไรสำหรับปี	341,326,257	12,359,478,818	3,774,299,407	33,028,481,469
ปรับรายการที่กระทบกำไรเป็นเงินสดรับ (จ่าย)				
ค่าใช้จ่าย (รายได้) ภาษีเงินได้	(884,468,825)	2,495,055,842	(783,115)	23,691,060
ต้นทุนทางการเงิน	2,950,457,138	1,085,431,094	649,873,087	734,452,352
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	16,557,721,186	9,873,576,169	33,810,924	8,412,293
(กลับรายการ) ผลขาดทุนจากการด้อยค่าที่รับรู้ในกำไรหรือขาดทุน	383,964,547	(292,512,701)	-	-
(กำไร) ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนที่ยังไม่เกิดขึ้น	(658,874,990)	(406,691,375)	(23,430,017)	21,782,912
ส่วนแบ่งกำไรจากเงินลงทุนในบริษัทร่วมและการร่วมค้า	(131,915,509)	(390,668,028)	-	-
ที่ใช้อิสรส่วนได้เสีย (สูญจากภาษี)				
ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น				
(2562 : กลับรายการหนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ)	194,204,732	99,561,426	(2,121,496)	(24,505,043)
ขาดทุนจากการปรับมูลค่าสินค้า	1,500,007,395	1,067,856,126	-	-
กำไรที่รับรู้ซึ่งเป็นผลมาจากการวัดมูลค่าสุทธิรวม				
ของส่วน ได้เสียที่ถืออยู่ก่อน	-	(62,242,838)	-	-
กำไรจากการจำหน่ายสินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียนอื่น	-	(3,943,898)	-	-
(กำไร) ขาดทุนจากการจำหน่ายที่ดิน อาคารและอุปกรณ์				
สินทรัพย์สิทธิการเช่าและสินทรัพย์ไม่มีตัวตน	45,677,090	90,879,043	(19,717)	(310,556)
รับรู้รายได้ค่าเช่ารับล่วงหน้า	(483,515,437)	(350,211,869)	-	-
ประมาณการหนี้สิน ไม่หมุนเวียนสำหรับผลประโยชน์พนักงาน	254,303,449	665,811,375	13,338,346	15,184,027
เงินปันผลรับ	-	(3,043,524)	(3,302,556,924)	(32,765,478,302)
ดอกเบี้ยรับ	(302,037,028)	(248,049,647)	(562,531,924)	(537,263,362)
	19,766,850,005	25,980,286,013	579,878,571	504,446,850
การเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน				
ลูกหนี้การค้า	(243,110,155)	312,470,229	645,398,519	(635,908,911)
ลูกหนี้หมุนเวียนอื่น	652,855,036	(1,256,535,031)	(104,529,257)	69,684,612
สินค้าคงเหลือ	1,639,934,102	(3,902,407,677)	-	-
ลูกหนี้สัญญาเช่าเงินทุน	20,771,475	-	-	-
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	78,728,052	(169,340,274)	-	-
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	(458,779,396)	(102,852,749)	(1,274,255)	891,591
เจ้าหนี้การค้า	(5,461,817,768)	(322,669,488)	-	-
เจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น	(1,778,894,360)	440,912,864	(1,818,249,524)	425,970,729
ประมาณการหนี้สิน ไม่หมุนเวียนสำหรับผลประโยชน์พนักงาน	(536,718,650)	(263,366,808)	(7,836,077)	(1,252,160)
รายได้ค่าเช่าอสังหาริมทรัพย์	244,858,976	1,095,671,638	-	-
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	(520,249,778)	(298,956,205)	(260,330)	(461,071)
	13,404,427,539	21,513,212,512	(706,872,353)	363,371,640
กระแสเงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไป) การดำเนินงาน	(1,443,615,508)	(3,127,614,508)	(60,374,546)	(24,449,928)
กระแสเงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไป) กิจกรรมดำเนินงาน	11,960,812,031	18,385,598,004	(767,246,899)	338,921,712

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของการเงินนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม		สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม	
	2563	2562	2563	2562
	(บาท)			
กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน				
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อบริษัทย่อยสุทธิจากเงินสดที่ได้มา	(136,710,077)	(2,709,105,984)	(13,018,301,485)	(4,235,234,121)
เงินสดรับจากการขายส่วนได้เสียในบริษัทร่วม	-	4,271,225,229	-	-
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อบริษัทร่วมและการร่วมค้า	-	(4,272,290,296)	-	-
เงินสดจ่ายเพื่อเพิ่มทุนในการร่วมค้า	(20,000,000)	-	-	-
เงินสดรับจากการขายสินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียนอื่น	6,999,240,886	3,566,466,355	-	-
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อสินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียนอื่น	(7,221,586,692)	(3,541,327,296)	-	-
เงินสดรับจากการขายสินทรัพย์ทางการเงินไม่หมุนเวียนอื่น	-	1,600,000	-	-
เงินสดรับจากการขายที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	257,121,703	488,505,705	221,495	7,161,375
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	(8,058,866,377)	(9,669,740,231)	(13,709,704)	(17,207,702)
เงินสดรับจากการขายอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	709,505	4,910,507	-	-
เงินสดจ่ายเพื่อซื้ออสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	(16,838,590)	(41,241,501)	-	-
เงินสดรับจากการขายสิทธิการเช่า	-	14,290,807	-	-
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อสิทธิการเช่า	-	(1,594,063,889)	-	-
เงินสดรับจากการขายสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น	150,520,781	79,432,017	-	21,848,676
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น	(1,107,715,126)	(833,597,645)	(5,841,809)	(73,978,168)
เงินสดรับชำระคืนจากเงินให้กู้ยืมระยะสั้นแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	-	61,147,400	67,726,308,166	59,782,460,853
เงินให้กู้ยืมระยะสั้นแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	(6,211,800)	-	(64,875,540,532)	(62,528,606,108)
เงินสดรับชำระคืนจากเงินให้กู้ยืมระยะสั้นแก่กิจการอื่น	2,531,884	4,092,285	-	-
เงินให้กู้ยืมระยะสั้นแก่กิจการอื่น	(309,761)	(5,400,000)	-	-
เงินปันผลรับ	94,800,000	302,750,960	3,302,556,924	32,765,478,302
ดอกเบี้ยรับ	284,493,406	284,345,595	679,266,034	456,248,025
กระแสเงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไป) กิจกรรมลงทุน	(8,778,820,258)	(13,587,999,982)	(6,205,040,911)	26,178,171,132

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของการเงินนี้



บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

งบกระแสเงินสด

กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน

เงินสดจ่ายจากการเปลี่ยนแปลงส่วนได้เสียในความเป็นเจ้าของ

ในบริษัทย่อยที่ไม่มีผลทำให้สูญเสียการควบคุม

เงินสดรับจากการเสนอขายหุ้นใหม่ต่อประชาชนเป็นครั้งแรก

เงินสดรับจากเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน

เงินสดจ่ายเพื่อชำระเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน

เงินสดรับจากเงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน

เงินสดจ่ายเพื่อชำระเงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน

เงินสดรับจากเงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน

เงินสดจ่ายเพื่อชำระเงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน

เงินสดจ่ายชำระหนี้สินตามสัญญาเช่า (2562 : เงินสดที่ผู้เช่าจ่าย

เพื่อลดจำนวนหนี้สินซึ่งเกิดขึ้นจากสัญญาเช่าการเงิน)

เงินปันผลจ่ายให้ผู้ถือหุ้นของบริษัท

เงินปันผลจ่ายให้ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม

ดอกเบี้ยจ่าย

กระแสเงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไป) ในกิจกรรมจัดหาเงิน

เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ

ก่อนผลกระทบของอัตราแลกเปลี่ยน

ผลกระทบของอัตราแลกเปลี่ยนที่มีต่อเงินสดและรายการ

เทียบเท่าเงินสด

การแปลงค่าหน่วยงานต่างประเทศ

เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ

เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันที่ 1 มกราคม

เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันที่ 31 ธันวาคม

รายการที่ไม่ใช่เงินสด

เจ้าหน้าที่จากการซื้อที่ดิน อาคารและอุปกรณ์

เจ้าหน้าที่จากการซื้อสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น

เจ้าหน้าที่จากการซื้อบริษัทย่อย

เจ้าหน้าที่จากการซื้ออาคารและอุปกรณ์ภายใต้สัญญาเช่าการเงิน

โอนที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ไปอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน

โอนสินทรัพย์สิทธิการใช้ไปอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน

เงินปันผลค้างจ่าย

แปลงเงินให้กู้ยืมเป็นเงินลงทุน

งบการเงินรวม	งบการเงินเฉพาะกิจการ		
		สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม
2563	2562	2563	2562
(บาท)			
(419,157,596)	-	-	-
22,457,483,434	-	22,457,483,434	-
408,834,512,589	289,410,014,533	297,083,843,217	202,078,973,450
(428,355,500,309)	(268,067,663,088)	(314,088,600,000)	(181,963,800,000)
-	-	44,938,817,038	60,549,255,116
-	-	(41,421,111,521)	(83,608,080,789)
26,342,611,969	137,275,485	17,375,787,037	-
(4,089,151,912)	(3,202,980,955)	-	(1,000,000,000)
(8,080,934,515)	(34,744,164)	(20,033,392)	-
(12,187,481,001)	(22,695,354,443)	(12,187,481,001)	(22,695,354,443)
(431,143,019)	(935,005,464)	-	-
(1,165,811,404)	(1,091,353,402)	(649,652,457)	(775,603,152)
2,905,428,236	(6,479,811,498)	13,489,052,355	(27,414,609,818)
6,087,420,009	(1,682,213,476)	6,516,764,545	(897,516,974)
186,371,808	(315,907,802)	(29,427)	(90,084)
(434,942,101)	1,006,215,132	-	-
5,838,849,716	(991,906,146)	6,516,735,118	(897,607,058)
10,073,020,071	11,064,926,217	1,378,448,059	2,276,055,117
15,911,869,787	10,073,020,071	7,895,183,177	1,378,448,059
1,718,484,337	1,544,825,130	2,100,211	762,406
69,505,005	89,724,794	157,290	157,290
490,975,937	480,343,965	-	2,320,965
-	170,748,090	-	-
1,774,123,840	912,160,310	-	-
207,450,306	-	-	-
-	12,187,481,001	-	12,187,481,001
-	-	268,504,820	-

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของการเงินนี้

บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563

หมายเหตุ	สารบัญ
1	ข้อมูลทั่วไป
2	เกณฑ์การจัดทางการเงิน
3	การเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชี
4	นโยบายการบัญชีที่สำคัญ
5	ผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19)
6	การซื้อขายบริษัทย่อยและส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม
7	บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน
8	เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด
9	ลูกหนี้หมุนเวียนอื่น
10	สินค้าคงเหลือ
11	เงินลงทุนในบริษัทร่วมและการร่วมค้า
12	เงินลงทุนในบริษัทย่อย
13	ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม
14	อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน
15	ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์
16	สินทรัพย์สิทธิการใช้
17	สัญญาเช่า
18	ค่าความนิยม
19	สิทธิการเช่า
20	สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น
21	หนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ย
22	เจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น
23	ประมาณการหนี้สินไม่หมุนเวียนสำหรับผลประโยชน์พนักงาน
24	ทุนเรือนหุ้น
25	สำรอง
26	ส่วนงานดำเนินงานและการจำแนกรายได้
27	รายได้อื่น
28	ค่าใช้จ่ายในการขาย
29	ค่าใช้จ่ายในการบริหาร

บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563

หมายเหตุ	สารบัญ
30	ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ของพนักงาน
31	ภาษีเงินได้
32	กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน
33	เงินปันผล
34	เครื่องมือทางการเงิน
35	การบริหารจัดการทุน
36	ภาระผูกพันกับบุคคลหรือกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
37	หนี้สินที่อาจเกิดขึ้น
38	เหตุการณ์ภายหลังรอบระยะเวลารายงาน
39	มาตรฐานการรายงานทางการเงินที่ยังไม่ได้ใช้

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของการงบการเงินนี้

งบการเงินนี้ได้รับอนุมัติให้ออกงบการเงินจากคณะกรรมการเมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2564

1 ข้อมูลทั่วไป

บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) "บริษัท" เป็นนิติบุคคลที่จัดตั้งขึ้นในประเทศไทย และจดทะเบียนกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเมื่อเดือนกุมภาพันธ์ 2563 โดยมีที่อยู่จดทะเบียนตั้งอยู่เลขที่ 22 ซอยสมคิด ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ในระหว่างปีได้แก่ บริษัท ห้างเซ็นทรัลดีพาร์ทเมนท์ส โตร์ จำกัด (ถือหุ้นร้อยละ 35.06) ซึ่งบริษัทเป็นนิติบุคคลที่จัดตั้งขึ้นในประเทศไทย

กลุ่มบริษัทดำเนินธุรกิจหลักเกี่ยวกับการค้าปลีกครบวงจร

รายละเอียดของบริษัทย่อยของกลุ่มบริษัท ณ วันที่ 31 ธันวาคม มีดังต่อไปนี้

ชื่อกิจการ	ลักษณะธุรกิจ	ประเทศ ที่กิจการจัดตั้ง	2563 บริษัทถือหุ้นร้อยละ	2562 (ร้อยละ)
<b>บริษัทย่อยทางตรง</b>				
บริษัท แคปปิตอล ซี จำกัด	ลงทุน	ไทย	99.99	99.99
บริษัท เซ็นเนอร์จิ อินโนเวชั่น จำกัด	พัฒนาระบบคอมพิวเตอร์	ไทย	99.99	99.99
บริษัท สรรพสินค้าเซ็นทรัล จำกัด	ห้างสรรพสินค้า	ไทย	99.99	99.99
Central Global Service Joint Stock Company	ให้บริการ	เวียดนาม	99.99	99.99
บริษัท เซ็นทรัล กรุ๊ป ออนไลน์ จำกัด	อีคอมเมิร์ซ	ไทย	99.99	99.99
บริษัท เซ็นทรัลมาร์เก็ตติ้ง กรุ๊ป จำกัด	ลงทุน	ไทย	99.99	99.99
Central US Trading Ltd.	ให้บริการ	สหรัฐอเมริกา	100.00	100.00
	เครื่องหมายการค้า			
CRC Holland B.V.	ลงทุน	เนเธอร์แลนด์	100.00	100.00
บริษัท ซีอาร์ซี ไทวีสตูด จำกัด	ค้าปลีก	ไทย	99.99	99.99
Hillborough Group Ltd.	ลงทุน	เบลีซ	100.00	100.00
บริษัท แมส คอนเซ็ปท์ จำกัด	ลงทุน	ไทย	99.99	99.99
บริษัท พีบีเอสดี จำกัด	ลงทุน	ไทย	99.99	99.99
บริษัท โรบินสัน จำกัด (มหาชน)	ห้างสรรพสินค้า	ไทย	98.39	53.82
บริษัท เอส เอฟ เอ็ม โฮลดิ้ง จำกัด	ลงทุน	ไทย	99.99	99.99

ชื่อกิจการ	ลักษณะธุรกิจ	ประเทศ ที่กิจการจัดตั้ง	2563 บริษัทถือหุ้นร้อยละ	2562 (ร้อยละ)
บริษัท เอสเอสเอสเอช ดี จำกัด	ลงทุน	ไทย	99.99	99.99
<b>บริษัทย่อยทางอ้อม</b>				
บริษัท ซี.อาร์.จี. บริการ จำกัด	ให้เช่าและบริการ	ไทย	99.99	99.99
Cavi Limited	ลงทุน	ฮ่องกง	99.99	99.99
Cavi Real Estate Limited	ลงทุน	ฮ่องกง	99.99	99.99
Cavi Retail Limited	ลงทุน	ฮ่องกง	99.99	99.99
Cavinoi Limited	ลงทุน	ฮ่องกง	99.99	99.99
บริษัท ซีดีเอฟ โฮลดิ้ง จำกัด	ลงทุน	ไทย	99.97	99.97
C-Discount Vietnam Limited Liability Company	อีคอมเมิร์ซ	เวียดนาม	99.99	99.99
บริษัท เซ็นทรัล และ มัทลี โมโดะ คิโยชิ จำกัด	ห้างสรรพสินค้า	ไทย	51.00	51.00
บริษัท เซ็นทรัล คิวตี้ ฟรี ช็อปปิ้ง จำกัด	จำหน่ายสินค้า ปลอดภาษี	ไทย	99.94	99.94
บริษัท เซ็นทรัลเฟมิลีมาร์ท จำกัด	ร้านค้าสะดวกซื้อ และธุรกิจร้านค้า สมาชิก	ไทย	99.99	50.84
บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด	ซูเปอร์มาร์เก็ต	ไทย	99.99	99.99
บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล อีคอมเมิร์ซ จำกัด	อีคอมเมิร์ซ	ไทย	99.96	-
Central Marketing Group (Shanghai) Co., Ltd.	ค้าปลีก	สาธารณรัฐ ประชาชนจีน	99.99	99.99
Central Marketing Group Singapore Pte. Ltd.	ค้าปลีก	สิงคโปร์	99.99	99.99
บริษัท เซ็นทรัล ออนไลน์ จำกัด	อีคอมเมิร์ซ	ไทย	99.99	99.99
Central Retail Corporation (Vietnam) Joint Stock Company	ห้างสรรพสินค้า	เวียดนาม	99.99	99.99
บริษัท เซ็นทรัลเฟิร์มแอนด์มิล จำกัด	ดูแลสัตว์เลี้ยง	ไทย	99.99	-
บริษัท เซ็นทรัลเทรดดิ้ง จำกัด	ค้าปลีก	ไทย	99.99	99.99
บริษัท ซีเทรคสากล จำกัด	ผลิต	ไทย	99.99	99.99
บริษัท ซีเอชจี มาร์เก็ตติ้ง จำกัด	อีคอมเมิร์ซ	ไทย	99.97	99.97
Child Boutique Manufactory Sdn. Bhd.	ผลิต	มาเลเซีย	99.99	99.99
CMG Asia Three Ltd.	ลงทุน	สหรัฐอเมริกา	99.99	99.99
CMG Asia Four Ltd.	ลงทุน	สหรัฐอเมริกา	99.99	99.99
CMG Asia Five Co.Limited	ลงทุน	ฮ่องกง	99.99	99.99

ชื่อกิจการ	ลักษณะธุรกิจ	ประเทศ ที่กิจการจัดตั้ง	2563 บริษัทถือหุ้นร้อยละ	2562 (ร้อยละ)
CMG Central Marketing Group Malaysia Sdn. Bhd.	ลงทุน	มาเลเซีย	99.99	99.99
CMG International Group Ltd.	ลงทุน	สหรัฐอเมริกา	99.99	99.99
CMG Vietnam Company Limited	ค้าปลีก	เวียดนาม	99.99	99.99
CRC Rinascente S.p.A.	ลงทุน	อิตาลี	99.99	99.99
บริษัท ซีอาร์ จันทบุรี (ประเทศไทย) จำกัด	ห้างสรรพสินค้า	ไทย	63.95	34.99
บริษัท ซีอาร์ เชียงใหม่ (ประเทศไทย) จำกัด	ห้างสรรพสินค้า	ไทย	88.55	48.44
บริษัท ซีอาร์ หาดใหญ่ (ประเทศไทย) จำกัด	ห้างสรรพสินค้า	ไทย	98.39	53.82
บริษัท ซีอาร์ นครศรีธรรมราช (ประเทศไทย) จำกัด	ห้างสรรพสินค้า	ไทย	49.19	26.91
บริษัท ซีอาร์ ภูเก็ต (ประเทศไทย) จำกัด	ห้างสรรพสินค้า	ไทย	49.19	26.91
บริษัท ซีอาร์ ราชบุรี (ประเทศไทย) จำกัด	ห้างสรรพสินค้า	ไทย	98.39	76.91
บริษัท ซีอาร์ (ประเทศไทย) จำกัด	ลงทุน	ไทย	98.39	53.82
บริษัท ซีอาร์ อุตรธานี (ประเทศไทย) จำกัด	ห้างสรรพสินค้า	ไทย	98.77	40.91
บริษัท ซีอาร์ซี สปอร์ต จำกัด	ค้าปลีก	ไทย	99.35	81.53
บริษัท ซีอาร์ซี สปอร์ต อีคอมเมิร์ซ จำกัด	อีคอมเมิร์ซ	ไทย	99.33	-
CRC Sports (Vietnam) Joint Stock Company	ค้าปลีก	เวียดนาม	99.35	81.53
Dong Duong Tra Vinh Real Estate and Retail Supermarket Joint Stock Company	ค้าปลีก	เวียดนาม	99.99	99.99
บริษัท เอิร์ธแคร์ จำกัด	ค้าปลีก	ไทย	99.99	99.99
E.B Phu Thanh Limited Liability Company	ซูเปอร์มาร์เก็ต	เวียดนาม	99.99	99.99
EB Binh Duong Limited Liability Company	ซูเปอร์มาร์เก็ต	เวียดนาม	99.99	99.99
EB Can Tho Limited Liability Company	ซูเปอร์มาร์เก็ต	เวียดนาม	99.99	99.99
EB Hai Duong Limited Liability Company	ซูเปอร์มาร์เก็ต	เวียดนาม	99.99	99.99
EB Hai Phong Joint Stock Company	ซูเปอร์มาร์เก็ต	เวียดนาม	99.99	99.99
EB Nam Dinh Limited Liability Company	ซูเปอร์มาร์เก็ต	เวียดนาม	99.99	99.99
EB New City Company Limited	ซูเปอร์มาร์เก็ต	เวียดนาม	99.99	99.99
EB Services Company Limited	ให้บริการ	เวียดนาม	99.99	99.99
EB Tan Phu Limited Liability Company	ซูเปอร์มาร์เก็ต	เวียดนาม	99.99	99.99
EB Thanh Hoa Limited Liability Company	ซูเปอร์มาร์เก็ต	เวียดนาม	99.99	99.99
EB Vinh Limited Liability Company	ซูเปอร์มาร์เก็ต	เวียดนาม	99.99	99.99
E-Cavi Limited	ลงทุน	ฮ่องกง	99.99	99.99
Espace Big C An Lac Company Limited	ซูเปอร์มาร์เก็ต	เวียดนาม	99.99	99.99
Espace Big C Dong Nai	ซูเปอร์มาร์เก็ต	เวียดนาม	65.00	65.00

ชื่อกิจการ	ลักษณะธุรกิจ	ประเทศ ที่กิจการจัดตั้ง	2563 บริษัทถือหุ้นร้อยละ	2562 (ร้อยละ)
Espace Big C Thang Long	ซูเปอร์มาร์เก็ต	เวียดนาม	65.00	65.00
Espace Business Hue Joint Stock Company	ซูเปอร์มาร์เก็ต	เวียดนาม	99.99	99.99
General Trading and Distribution Company Limited	ค้าปลีก	เวียดนาม	99.99	99.99
General Trading Fashions One Member Company Limited	ค้าปลีก	เวียดนาม	99.99	99.99
General Trading of Household Products One Member Company Limited	ค้าปลีก	เวียดนาม	99.99	99.99
General Trading, Service and Distribution Co., Ltd.	ค้าปลีก	เวียดนาม	99.99	99.99
Hung Cuong Retail Real Estate Investment Joint Stock Company	ค้าปลีก	เวียดนาม	99.99	99.99
John Master (M) Sdn. Bhd.	ค้าปลีก	มาเลเซีย	99.99	99.99
Kiko Garments Sdn. Bhd.	ค้าปลีก	มาเลเซีย	99.99	99.99
Kiko Retail Sdn. Bhd.	ค้าปลีก	มาเลเซีย	99.99	99.99
la Rinascente S.p.A.	ห้างสรรพสินค้า	อิตาลี	100.00	98.70
Lan Chi-Ha Nam Investment and Service Company Limited	ซูเปอร์มาร์เก็ต	เวียดนาม	51.00	51.00
Lan Chi Investment and Service Company Limited	ซูเปอร์มาร์เก็ต	เวียดนาม	51.00	51.00
Lan Chi Services and Trading Investment Company Limited	ซูเปอร์มาร์เก็ต	เวียดนาม	51.00	51.00
LCP Trading Services Joint Stock Company	ลงทุน	เวียดนาม	51.00	51.00
บริษัท เมทเทอร์ ดี จำกัด	ให้บริการ	ไทย	99.98	99.98
New Grocery Company Limited	ซูเปอร์มาร์เก็ต	เวียดนาม	65.00	65.00
New Plan Company Limited	ก่อสร้างและบริการ	เวียดนาม	99.99	99.99
New Plan Real Estate Investment Co., Ltd.	ก่อสร้างและบริการ	เวียดนาม	99.99	99.99
Nguyen Kim Binh Duong One Member Company Limited	ค้าปลีก	เวียดนาม	99.36	81.53
Nguyen Kim Buon Ma Thuot One Member Company Limited	ค้าปลีก	เวียดนาม	99.36	81.53
Nguyen Kim Can Tho One Member Company Limited	ค้าปลีก	เวียดนาม	99.36	81.53
Nguyen Kim Central Trading One Member Company Limited	ค้าปลีก	เวียดนาม	99.36	81.53

ชื่อกิจการ	ลักษณะธุรกิจ	ประเทศ ที่กิจการจัดตั้ง	2563 บริษัทถือหุ้นร้อยละ	2562 (ร้อยละ)
Nguyen Kim Hai Phong Development Investment One Member Company Limited	ค้าปลีก	เวียดนาม	99.36	81.53
Nguyen Kim Long Xuyen One Member Company Limited	ค้าปลีก	เวียดนาม	99.36	81.53
Nguyen Kim Modern Trade Development Investment Joint Stock Company	ลงทุน	เวียดนาม	99.36	81.53
Nguyen Kim Trading Joint Stock Company	ค้าปลีก	เวียดนาม	99.36	81.53
NKT New Solution and Technology Development Investment Joint Stock Company	ลงทุน	เวียดนาม	99.36	81.53
Orbit Avenue Sdn. Bhd.	ลงทุน	มาเลเซีย	100.00	100.00
บริษัท พีบี โลจิสติก จำกัด	ขนส่ง	ไทย	99.35	81.53
บริษัท เพาเวอร์ บาย จำกัด	ค้าปลีก	ไทย	99.35	81.53
บริษัท เพาเวอร์ บาย อีคอมเมิร์ซ จำกัด	อีคอมเมิร์ซ	ไทย	99.33	-
PT Central Marketing Group Indonesia	นำเข้าและจำหน่าย	อินโดนีเซีย	99.35	99.35
Quinam B.V.	ลงทุน	เนเธอร์แลนด์	99.99	99.99
บริษัท อาร์ บี เอส อีคอมเมิร์ซ จำกัด	อีคอมเมิร์ซ	ไทย	98.36	-
Recess Logistics and Retail Co., Ltd.	อีคอมเมิร์ซ	เวียดนาม	99.99	99.99
Rins & Roy Sdn. Bhd. <sup>(1)</sup>	ผลิต	มาเลเซีย	-	100.00
Robinson Department Store (Vietnam) Joint Stock Company	ห้างสรรพสินค้า	เวียดนาม	98.39	53.82
บริษัท โรบินสันครีเนียร์ จำกัด	มีได้ดำเนินพาณิชย์กิจ	ไทย	98.25	53.75
บริษัท โรบินสันรีเทล จำกัด	มีได้ดำเนินพาณิชย์กิจ	ไทย	98.19	53.72
บริษัท โรบินสันสุขุมวิท จำกัด	ให้เช่า	ไทย	98.39	53.82
R-Trading (BHD).	ลงทุน	หมู่เกาะบริติชเวอร์จิน	98.31	53.78
Sai Gon Industrial Corporation	อสังหาริมทรัพย์	เวียดนาม	97.91	80.34
บริษัท เท็กซ์ทิล เท็กซ์ไทล์ จำกัด	ผลิต	ไทย	99.99	99.99
บริษัท ไทยวิคตส์ จำกัด	ค้าปลีก	ไทย	51.00	51.00
บริษัท ทรี พลัส บริการ จำกัด	ให้บริการ	ไทย	99.35	81.53

ชื่อกิจการ	ลักษณะธุรกิจ	ประเทศ ที่กิจการจัดตั้ง	2563 บริษัทถือหุ้นร้อยละ (ร้อยละ)	2562
TTS Dong Nai One Member Limited Liability Company	ให้เช่าและบริการ	เวียดนาม	99.99	99.99
Viet Nhat My Tho Company Limited	ค้าปลีก	เวียดนาม	99.99	99.99
Viet Nhat Real Estate Joint Stock Company	ให้เช่าและบริการ	เวียดนาม	99.99	99.99
Viet Nhat Sai Gon - My Tho Company Limited	ค้าปลีก	เวียดนาม	99.99	99.99
Viet Nhat Thai Nguyen Real Estate JSC	อสังหาริมทรัพย์	เวียดนาม	99.99	-
Vindemia SAS	ลงทุน	ฝรั่งเศส	99.99	99.99

<sup>(1)</sup> จดทะเบียนชำระบัญชีเสร็จสิ้นแล้วในระหว่างปี 2563

## 2 เกณฑ์การจัดทำงบการเงิน

### (ก) เกณฑ์การถือปฏิบัติ

งบการเงินนี้จัดทำขึ้นตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน รวมถึงแนวปฏิบัติทางการบัญชีที่ประกาศใช้โดยสภาวิชาชีพบัญชีฯ กฎระเบียบและประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ที่เกี่ยวข้อง

มาตรฐานการรายงานทางการเงินหลายฉบับได้มีการออกและปรับปรุงใหม่ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่รอบระยะเวลาบัญชีที่เริ่มในหรือหลังวันที่ 1 มกราคม 2563 การถือปฏิบัติตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินที่ออกและปรับปรุงใหม่นั้น มีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชีของกลุ่มบริษัท

กลุ่มบริษัทถือปฏิบัติตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินกลุ่มเครื่องมือทางการเงิน ซึ่งประกอบด้วยมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 9 เรื่อง *เครื่องมือทางการเงิน* (IFRS 9) รวมถึงมาตรฐานและการตีความมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง และมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 16 เรื่อง *สัญญาเช่า* (IFRS 16) เป็นครั้งแรกซึ่งได้เปิดเผยผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชีไว้ในหมายเหตุข้อ 3

นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทไม่ได้นำมาตราฐานการรายงานทางการเงินที่ออกและปรับปรุงใหม่ซึ่งยังไม่มีผลบังคับใช้ในงวดปัจจุบันมาถือปฏิบัติในการจัดทำงบการเงินนี้ก่อนวันที่มีผลบังคับใช้ มาตรฐานการรายงานทางการเงินที่ออกและปรับปรุงใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกลุ่มบริษัทได้เปิดเผยในหมายเหตุข้อ 39

### (ข) สกูลเงินที่ใช้ในการดำเนินงานและนำเสนองบการเงิน

งบการเงินนี้จัดทำเป็นเงินบาทซึ่งเป็นสกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงานของบริษัทและการเปิดเผยในหมายเหตุประกอบงบการเงินเพื่อให้แสดงเป็นหลักล้านบาท ยกเว้นที่ระบุไว้เป็นอย่างอื่น

### (ค) การใช้วิจารณญาณและการประมาณการ

ในการจัดทำงบการเงินให้เป็นไปตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ผู้บริหารใช้วิจารณญาณ การประมาณการและข้อสมมติหลายประการ ซึ่งมีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามนโยบายการบัญชีของกลุ่มบริษัท ทั้งนี้ ผลที่เกิดขึ้นจริงอาจแตกต่างจากที่ประมาณการไว้ ประมาณการและข้อสมมติที่ใช้ในการจัดทำงบการเงินจะได้รับการทบทวนอย่างต่อเนื่อง การประมาณการทางบัญชีจะบันทึกโดยวิธีเปลี่ยนทันทีเป็นต้นไป

## (1) การใช้วิจารณ์

ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้วิจารณ์ในการปฏิบัติตามนโยบายการบัญชีซึ่งมีผลกระทบที่มีนัยสำคัญที่สุดต่อจำนวนเงินที่รับรู้ในงบการเงิน ประกอบด้วยหมายเหตุต่อไปนี้

## 4(ฎ) และ 17 สัญญาเช่า

- การประเมินว่าข้อตกลงประกอบด้วยสัญญาเช่าหรือไม่
- กลุ่มบริษัทพิจารณาถึงความแน่นอนอย่างสมเหตุสมผลที่จะใช้สิทธิต่ออายุสัญญาเช่าหรือไม่
- กลุ่มบริษัทจะใช้สิทธิยกเลิกสัญญาเช่าหรือไม่
- กลุ่มบริษัทได้โอนความเสี่ยงและผลตอบแทนเกือบทั้งหมดของสินทรัพย์ที่ผู้เป็นเจ้าของพึงได้รับให้กับผู้เช่า/ผู้เช่าช่วงหรือไม่

## 4(ค) การพิจารณาเกี่ยวกับการรับรู้รายได้

- คำนายหน้า โดยพิจารณาว่ารายการค้าที่กลุ่มบริษัทที่รายการนั้นมีลักษณะการเป็นตัวแทนมากกว่าการเป็นตัวแทนหรือไม่
- การพิจารณาว่าเงินรับล่วงหน้าระยะยาวจากลูกค้ามีองค์ประกอบเกี่ยวกับการจัดหาเงินที่มีนัยสำคัญหรือไม่

## 4(ข) การรับรู้และจัดประเภทรายการของเงินสนับสนุนทางการค้าจากผู้จัดจำหน่าย

## 5 ผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19)

## 6 การรวมธุรกิจ การพิจารณาว่าวันใดเป็นวันซื้อธุรกิจ และพิจารณาว่ากลุ่มบริษัทมีอำนาจควบคุมกิจการที่ซื้อหรือไม่

## 11 การพิจารณาว่าเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสีย กลุ่มบริษัทมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญในกิจการที่กลุ่มบริษัทลงทุนหรือไม่

## (2) ข้อสมมติและความไม่แน่นอนของการประมาณการ

ข้อมูลเกี่ยวกับข้อสมมติและความไม่แน่นอนของการประมาณการ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ซึ่งมีความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญที่จะส่งผลให้ต้องมีการปรับปรุงที่มีสาระสำคัญในมูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์และหนี้สินในปีบัญชีถัดไปได้เปิดเผยในหมายเหตุต่อไปนี้

## 4(ฎ) การกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมส่วนเพิ่มที่ใช้ในการวัดมูลค่าหนี้สินตามสัญญาเช่า

## 5 ผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19)

## 10 การวัดมูลค่าสำรองสินค้าสูญหาย/ล้าสมัยของสินค้าคงเหลือ

## 18 การทดสอบการด้อยค่าของค่าความนิยม เกี่ยวกับการใช้ข้อสมมติที่สำคัญในการประมาณมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน

## 23 การวัดมูลค่าภาระผูกพันของโครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้ เกี่ยวกับข้อสมมติหลักในการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัย

31 การรับรู้สินทรัพย์ภาษีเงินได้ การคาดการณ์กำไรทางภาษีในอนาคตที่จะนำผลแตกต่างชั่วคราวที่ใช้หักภาษีและขาดทุนทางภาษีไปใช้ประโยชน์

34 การวัดมูลค่าค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นของลูกหนี้การค้า ลูกหนี้หมุนเวียนอื่น ๆ เงินให้กู้ยืม และเงินลงทุนระยะยาวเกี่ยวกับข้อสมมติที่สำคัญที่ใช้ในการกำหนดอัตราสูญเสียถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (Weighted-average loss rate) และ

34 การวัดมูลค่ายุติธรรมของเครื่องมือทางการเงินที่นำข้อมูลที่ไม่สามารถสังเกตได้มาใช้

## 3 การเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชี

ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2563 กลุ่มบริษัทได้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินกลุ่มเครื่องมือทางการเงินและ TFRS 16 เป็นครั้งแรก

ผลกระทบการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชี	หมายเหตุ	งบการเงินรวม			งบการเงินเฉพาะกิจการ	
		กำไรสะสม	องค์ประกอบ	ส่วนได้เสียที่	กำไรสะสม	องค์ประกอบ
		ยังไม่ได้	อื่นของส่วน	ไม่มีอำนาจ	ยังไม่ได้	อื่นของส่วน
		จัดสรร	ของผู้ถือหุ้น	ควบคุม	จัดสรร	ของผู้ถือหุ้น
(ล้านบาท)						
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 -						
ตามที่รายงาน		12,549	(3,717)	12,709	1,324	(47)
เพิ่มขึ้น (ลดลง) เนื่องจาก						
การถือปฏิบัติตามมาตรฐาน						
การรายงานทางการเงิน						
กลุ่มเครื่องมือทางการเงิน						
การจัดประเภทเครื่องมือทาง						
การเงิน	(ก.1)	-	806	674	-	6
ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของ						
สินทรัพย์ทางการเงิน	(ก.2)	36	-	8	8	-
ภาษีเงินได้ที่เกี่ยวข้อง		(7)	(161)	(136)	(2)	(1)
การถือปฏิบัติตาม TFRS 16 -						
สุทธิภาษีเงินได้	(ข)	(2,479)	(1,680)	(21)	-	-
ณ วันที่ 1 มกราคม 2563 -						
ปรับปรุงใหม่		10,099	(4,752)	13,234	1,330	(42)



## (ก) มาตรฐานการรายงานทางการเงินกลุ่มเครื่องมือทางการเงิน

กลุ่มบริษัทได้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินกลุ่มเครื่องมือทางการเงินด้วยวิธีปรับปรุงผลกระทบสะสมกับกำไรสะสม องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น และส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม ณ วันที่ 1 มกราคม 2563 ดังนั้น กลุ่มบริษัทจึงไม่ปรับปรุงข้อมูลที่น่าเสนอในปี 2562 และไม่นำข้อกำหนดเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือทางการเงินมาถือปฏิบัติกับข้อมูลเปรียบเทียบ

มาตรฐานการรายงานทางการเงินกลุ่มเครื่องมือทางการเงินนี้ให้ข้อกำหนดเกี่ยวกับนิยามสินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินทางการเงินตลอดจนการรับรู้ การวัดมูลค่า การค้ำประกันและการตัดรายการ รวมถึงหลักการบัญชีของอนุพันธ์และการบัญชีป้องกันความเสี่ยง โดยรายละเอียดของนโยบายการบัญชีเปิดเผยในหมายเหตุข้อ 4(ง) และข้อ 4(ญ) ผลกระทบจากการถือปฏิบัติตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินกลุ่มเครื่องมือทางการเงิน มีดังนี้

## (ก.1) การจัดประเภทรายการและการวัดมูลค่าของสินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินทางการเงิน

IFRS 9 กำหนดการจัดประเภทสินทรัพย์ทางการเงินเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ราคาคงตัววัดจำหน่าย มูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น (FVOCI) และมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน (FVTPL) โดยจัดประเภทตามลักษณะของกระแสเงินสดของสินทรัพย์ทางการเงินและ โมเดลธุรกิจของกิจการในการบริหารจัดการสินทรัพย์ทางการเงินนั้น อย่างไรก็ตาม กลุ่มบริษัท อาจเลือกกำหนดให้วัดมูลค่าเมื่อเริ่มแรกด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุนทั้งนี้เมื่อกำหนดแล้วไม่สามารถยกเลิกได้ IFRS 9 ยกเลิกการจัดประเภทตราสารหนี้ที่จะถือจนครบกำหนด หลักทรัพย์เพื่อขาย หลักทรัพย์เพื่อค้า และเงินลงทุนทั่วไปตามที่กำหนดโดยมาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 105 (“TAS 105”)

ตาม IFRS 9 สินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยวิธีราคาคงตัววัดจำหน่ายจะรับรู้ดอกเบี้ยรับและดอกเบี้ยจ่ายด้วยอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริง เดิมกลุ่มบริษัทรับรู้ดอกเบี้ยรับและดอกเบี้ยจ่ายด้วยอัตราดอกเบี้ยตามสัญญา

ตารางดังต่อไปนี้แสดงเปรียบเทียบการจัดประเภทและการวัดมูลค่าของเงินลงทุนตาม TAS 105 และ IFRS 9

การจัดประเภทตาม TAS 105		งบการเงินรวม			
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562		การจัดประเภทตาม TFRS 9 ณ วันที่ 1 มกราคม 2563			
		มูลค่ายุติธรรม			
	มูลค่าตามบัญชี	มูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน	ผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น	ราคาทุนตัดจำหน่ายสุทธิ	รวม
(ล้านบาท)					
เงินลงทุนชั่วคราว					
เงินฝากระยะสั้นกับสถาบันการเงิน	1,407	-	-	1,407	1,407
ตราสารหนี้ถือไว้เพื่อค้า	196	196	-	-	196
รวม	1,603	196	-	1,407	1,603
เงินลงทุนระยะยาวอื่น					
ตราสารทุนอื่นที่ไม่อยู่ในความต้องการของตลาด	209	-	1,689	-	1,689
รวม	209	-	1,689	-	1,689

งบการเงินเฉพาะกิจการ				
การจัดประเภทตาม TAS 105		การจัดประเภทตาม TFRS 9 ณ วันที่ 1 มกราคม 2563		
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562				
	มูลค่าตามบัญชี	มูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น	ราคาทุนตัดจำหน่ายสุทธิ	รวม
(ล้านบาท)				
เงินลงทุนระยะยาวอื่น				
ตราสารทุนอื่นที่ไม่อยู่ในความต้องการของตลาด	-	6	-	6
รวม	-	6	-	6

กลุ่มบริษัทและบริษัทตั้งใจจะถือตราสารทุนที่ไม่อยู่ในความต้องการของตลาดจำนวน 209 ล้านบาท และ 0.5 ล้านบาท ตามลำดับ เพื่อวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ในระยะยาว กลุ่มบริษัทเลือกกำหนดให้เงินลงทุนดังกล่าวเป็นเงินลงทุนที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น ทั้งนี้ ผลกำไร (ขาดทุน) สะสมจากการวัดมูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุนดังกล่าวจะไม่ถูกจัดประเภทไปยังกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง

(ก.2) การค้ำของสินทรัพย์ทางการเงิน

IFRS 9 แนะนำวิธีการพิจารณาผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดอายุของเครื่องมือทางการเงิน ในขณะที่ เดิมกลุ่มบริษัทประมาณการค่าเผื่อนี้จะสูงจะสูง โดยการใช้วิธีวิเคราะห์ประวัติการชำระหนี้ และการคาดการณ์เกี่ยวกับการชำระหนี้ในอนาคตของลูกหนี้ IFRS 9 กำหนดให้ใช้วิธีการพิจารณาในการประเมินว่าการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทางเศรษฐกิจนั้นมีผลกระทบต่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นอย่างไร และพิจารณาความน่าจะเป็นถ่วงน้ำหนัก ทั้งนี้ การพิจารณาค้ำดังกล่าวจะถือปฏิบัติกับสินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยวิธีราคาทุนตัดจำหน่าย ลูกหนี้ตามสัญญาเช่า และเงินลงทุนในตราสารหนี้ที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น ซึ่งไม่รวมเงินลงทุนในตราสารทุน

กลุ่มบริษัทได้ประเมินการค้ำตาม IFRS 9 ณ วันที่ 1 มกราคม 2563 ส่งผลให้มีการกลับรายการค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ดังนี้

	งบการเงิน	
	งบการเงินรวม	เฉพาะกิจการ
	(ล้านบาท)	
ค่าเผื่อผลขาดทุนจากการค้ำ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562		
ค่าเผื่อนี้สูงจะสูญเสีย - ลูกหนี้การค้า	237	2
ค่าเผื่อนี้สูงจะสูญเสีย - ลูกหนี้หมุนเวียนอื่น	185	20
ค่าเผื่อผลขาดทุนจากการค้ำของเงินให้กู้ยืม	120	-
ค่าเผื่อผลขาดทุนจากการค้ำของเงินลงทุนชั่วคราวและเงินลงทุนระยะยาว	140	-
	682	22
ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นที่รับรู้เพิ่มเติม (กลับรายการ)		
ณ วันที่ 1 มกราคม 2563 สำหรับ		
- ลูกหนี้การค้า	(30)	4
- ลูกหนี้หมุนเวียนอื่น	(14)	(12)
ค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ณ วันที่ 1 มกราคม 2563	638	14

กลุ่มบริษัทเลือกที่จะรับรู้การลดลงของผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดยปรับปรุงกับกำไรสะสม ณ วันที่ 1 มกราคม 2563

(ก.3) อนุพันธ์และการบัญชีป้องกันความเสี่ยง

ตาม IFRS 9 อนุพันธ์ทั้งหมดวัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมในงบแสดงฐานะการเงิน

กลุ่มบริษัทกำหนดให้อนุพันธ์บางรายการเป็นอนุพันธ์ที่ถือไว้เพื่อการบริหารความเสี่ยงและเครื่องมือทางการเงินที่ไม่ใช้อนุพันธ์บางส่วนเป็นเครื่องมือที่ใช้ป้องกันความเสี่ยงสำหรับความสัมพันธ์ของการป้องกันความเสี่ยงที่เข้าเงื่อนไข กลุ่มบริษัทมีการจัดทำเอกสารเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของเครื่องมือที่ใช้ป้องกันความเสี่ยงและรายการที่มีการป้องกันความเสี่ยง รวมถึงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง และวิธีการที่จะใช้ในการประเมินความมีประสิทธิภาพของความสัมพันธ์ของการป้องกันความเสี่ยง กลุ่มบริษัททำการประเมินความมีประสิทธิภาพ ณ วันที่เริ่มต้นของความสัมพันธ์ของการป้องกันความเสี่ยงและมีการประเมินอย่างต่อเนื่อง

ความสัมพันธ์ของการป้องกันความเสี่ยงได้แก่การป้องกันความเสี่ยงในมูลค่ายุติธรรม การป้องกันความเสี่ยงในกระแสเงินสด และการป้องกันความเสี่ยงของเงินลงทุนสุทธิในหน่วยงานต่างประเทศ

มาตรฐานการรายงานทางการเงินเดิมไม่ได้กล่าวถึงข้อกำหนดของการบัญชีป้องกันความเสี่ยงและอนุพันธ์ที่ถือไว้เพื่อวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง

(ข) IFRS 16 สัญญาเช่า

ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2563 กลุ่มบริษัทถือปฏิบัติตาม IFRS 16 เป็นครั้งแรกกับสัญญาที่เคระแกว่าเป็นสัญญาเช่าตามมาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 17 เรื่อง สัญญาเช่า (TAS 17) และการตีความมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 4 เรื่อง การประเมินว่าข้อตกลงประกอบด้วยสัญญาเช่าหรือไม่ (TFRIC 4) ด้วยวิธีปรับปรุงย้อนหลังโดยรับรู้ผลกระทบสะสม (Modified retrospective approach)

เดิมกลุ่มบริษัทในฐานะผู้เช่าจะรับรู้รายจ่ายภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงานและประโยชน์ที่ได้รับที่เกี่ยวข้องกับสัญญาเช่าในกำไรหรือขาดทุนโดยวิธีเส้นตรงตลอดอายุสัญญาเช่า ตาม IFRS 16 กลุ่มบริษัทได้ประเมินว่าสัญญาเป็นสัญญาเช่าหรือประกอบด้วยสัญญาเช่าหรือไม่ หากสัญญาประกอบด้วยส่วนที่เป็นการเช่าและส่วนที่ไม่เป็นการเช่า กลุ่มบริษัทเลือกที่จะไม่แยกส่วนประกอบที่ไม่เป็นการเช่าและรับรู้สัญญาเช่าและส่วนประกอบที่ไม่เป็นการเช่าเป็นสัญญาเช่าเพียงอย่างเดียว ณ วันที่ 1 มกราคม 2563 กลุ่มบริษัทและบริษัทรับรู้สินทรัพย์สิทธิการใช้และหนี้สินตามสัญญาเช่า ส่งผลให้ลักษณะของค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับสัญญาเช่าดังกล่าวเปลี่ยนแปลงไปโดยกลุ่มบริษัท รับรู้ค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์สิทธิการใช้และดอกเบี้ยจ่ายของหนี้สินตามสัญญาเช่า

กลุ่มบริษัท ให้เข้าช่วงสินทรัพย์บางรายการ ซึ่งเดิมสัญญาเช่าหลักและสัญญาเช่าช่วงถูกจัดประเภทเป็นสัญญาเช่าดำเนินงานและรับรู้รายได้ค่าเช่าและค่าเช่าขายในกำไรหรือขาดทุนโดยวิธีเส้นตรงตลอดอายุสัญญาเช่าตาม TFRS 16 สินทรัพย์สิทธิการใช้ที่รับรู้ตามสัญญาเช่าหลักแสดงรายการเป็นอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนและวัดมูลค่าด้วยวิธีราคาทุน กลุ่มบริษัทได้ทบทวนการจัดประเภทสัญญาเช่าให้เข้าช่วงโดยอ้างอิงจากสินทรัพย์สิทธิการใช้แทนสินทรัพย์อ้างอิง และได้จัดประเภทเป็นสัญญาเช่าเงินทุน ส่งผลให้มีการรับรู้ลูกหนี้สัญญาเช่าเงินทุน (ดูหมายเหตุข้อ 17)

- ในการปฏิบัติในช่วงเปลี่ยนแปลง กลุ่มบริษัทได้เลือกใช้ข้อยกเว้นต่อไปนี้
- ไม่รับรู้สินทรัพย์สิทธิการใช้และหนี้สินตามสัญญาเช่าสำหรับสัญญาเช่าที่อายุสัญญาเช่าสิ้นสุดภายใน 12 เดือน
  - ใช้ข้อเท็จจริงที่ทราบภายหลังในการกำหนดอายุสัญญาเช่า
  - ใช้อัตราคิดลดอัตราเดียวสำหรับกลุ่มสัญญาเช่าที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันอย่างสมเหตุสมผล
  - พิจารณาตามการประเมินก่อนหน้าว่าสัญญาเป็นสัญญาที่สร้างภาระหรือไม่ เพื่อเป็นทางเลือกในการทบทวนการด้อยค่า และ
  - ไม่รวมต้นทุนทางตรงเริ่มแรกในการวัดมูลค่าสินทรัพย์สิทธิการใช้

ผลกระทบจากการถือปฏิบัติตาม TFRS 16	งบการเงิน	
	งบการเงินรวม	เฉพาะกิจการ
(ล้านบาท)		
ณ วันที่ 1 มกราคม 2563		
ลูกหนี้หมุนเวียนอื่นลดลง	(842)	-
ลูกหนี้สัญญาเช่าเงินทุนเพิ่มขึ้น	2,181	-
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนเพิ่มขึ้น	1,930	-
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ลดลง	(185)	-
สินทรัพย์สิทธิการใช้เพิ่มขึ้น	68,021	24
สิทธิการเช่าลดลง	(21,042)	-
สินทรัพย์ถาวรอื่นที่ได้รับการตัดบัญชีเพิ่มขึ้น	482	-
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นลดลง	(1,058)	-
เจ้าหนี้การค้าลดลง	(70)	-
เจ้าหนี้หมุนเวียนอื่นลดลง	(12)	-
หนี้สินตามสัญญาเช่าการเงินที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปีลดลง	(31)	-
ส่วนของหนี้สินตามสัญญาเช่าที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปีเพิ่มขึ้น	6,571	16
หนี้สินตามสัญญาเช่าการเงินลดลง	(197)	-
หนี้สินตามสัญญาเช่าเพิ่มขึ้น	49,900	8
รายได้ค่าเช่ารับรู้ลดลง	(301)	-
หนี้สินถาวรอื่นที่ได้รับการตัดบัญชีลดลง	(515)	-
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่นลดลง	(1,678)	-

ผลกระทบจากการถือปฏิบัติตาม TFRS 16	งบการเงิน	
	งบการเงินรวม	เฉพาะกิจการ
(ล้านบาท)		
กำไรสะสมลดลง	(2,479)	-
องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้นลดลง	(1,680)	-
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมลดลง	(21)	-
งบการเงิน		
การวัดมูลค่าหนี้สินตามสัญญาเช่า	งบการเงินรวม	เฉพาะกิจการ
	(ล้านบาท)	
ภาระผูกพันตามสัญญาเช่าดำเนินงานที่เปิดเผยไว้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562	70,612	17
คิดลดโดยใช้อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมส่วนเพิ่ม ณ วันที่ 1 มกราคม 2563	52,434	17
หนี้สินตามสัญญาเช่าการเงินที่รับรู้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562	228	-
ข้อยกเว้นในการรับรู้รายการสำหรับสัญญาเช่าระยะสั้น	(42)	-
สิทธิเลือกขยายอายุสัญญาเช่าและสิทธิเลือกยกเลิกสัญญาเช่าที่มีความแน่นอนอย่างสมเหตุสมผลว่าจะได้ใช้สิทธิ	3,851	7
หนี้สินตามสัญญาเช่าที่รับรู้ ณ วันที่ 1 มกราคม 2563	56,471	24
อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมส่วนเพิ่ม (ร้อยละต่อปี)	2.0 - 10.3	2.5 - 2.8

4 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ

นโยบายการบัญชีที่นำเสนอต่อต่อไปนี้ได้ถือปฏิบัติโดยสม่ำเสมอสำหรับงบการเงินทุกรอบระยะเวลาที่รายงาน ยกเว้นที่ได้กล่าวไว้ในหมายเหตุข้อ 3

(ก) เกณฑ์ในการจัดทางการเงินรวม

งบการเงินรวมประกอบด้วยงบการเงินของบริษัทและบริษัทย่อย (รวมกันเรียกว่า “กลุ่มบริษัท”) และส่วนได้เสียของกลุ่มบริษัทในบริษัทร่วมและการร่วมค้า

การรวมธุรกิจ

กลุ่มบริษัทบันทึกบัญชีสำหรับการรวมธุรกิจตามวิธีซื้อ เมื่อการควบคุม (ตามที่กล่าวไว้ในส่วนของบริษัทย่อย) ถูกโอนไปยังกลุ่มบริษัท ยกเว้นในกรณีที่เป็นการรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกัน

วันที่ซื้อกิจการคือวันที่อำนาจในการควบคุมนั้นได้ถูกโอนไปยังผู้ซื้อ

ค่าความนิยมถูกวัดมูลค่า ณ วันที่ซื้อ โดยวัดจากมูลค่ายุติธรรมของสิ่งตอบแทนที่โอนให้ซึ่งรวมถึงการรับรู้จำนวนส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมในผู้ถูกซื้อ หักด้วยมูลค่าสุทธิ (มูลค่ายุติธรรม) ของสินทรัพย์ที่ระบุได้ที่ได้มาและหนี้สินที่รับมาซึ่งวัดมูลค่า ณ วันที่ซื้อ ถ้าไรจากการซื้อในราคาต่ำกว่ามูลค่ายุติธรรมรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนทันที

สิ่งตอบแทนที่โอนให้ต้องวัดด้วยมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ที่โอนไป หนี้สินที่กลุ่มบริษัทก่อขึ้นเพื่อจ่ายชำระให้แก่เจ้าของเดิม และส่วนได้เสียในส่วนของเจ้าของที่ออกโดยกลุ่มบริษัท ทั้งนี้สิ่งตอบแทนที่โอนให้ยังรวมถึงมูลค่ายุติธรรมของหนี้สินที่อาจเกิดขึ้นและมูลค่าของโครงการจ่ายโดยใช้หุ้นเป็นเกณฑ์ที่ออกแทนโครงการของผู้ถูกซื้อเมื่อรวมธุรกิจหากการรวมธุรกิจมีผลให้สิ้นสุดความสัมพันธ์ของโครงการเดิมระหว่างกลุ่มบริษัทและผู้ถูกซื้อให้ใช้ราคาต่ำกว่าระหว่าง มูลค่าจากการยกเลิกสัญญาตามทีระบุในสัญญา และมูลค่าองค์ประกอบนอกตลาดไปหักจากสิ่งตอบแทนที่โอนให้และรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายอื่น

สิ่งตอบแทนที่คาดว่าจะต้องจ่ายวัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรม ณ วันที่ซื้อธุรกิจ และวัดมูลค่าภายหลังด้วยมูลค่ายุติธรรม ณ ทุกวันที่รายงาน การเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน

หนี้สินที่อาจเกิดขึ้นของบริษัทที่ถูกซื้อที่รับมาจากการรวมธุรกิจ รับรู้เป็นหนี้สินหากมีภาระผูกพันในปัจจุบันซึ่งเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ในอดีต และสามารถวัดมูลค่ายุติธรรมได้อย่างน่าเชื่อถือ

ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการซื้อของกลุ่มบริษัทที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากการรวมธุรกิจ เช่น ค่าที่ปรึกษากฎหมาย ค่าธรรมเนียมวิชาชีพและค่าที่ปรึกษาอื่นๆ ถือเป็นค่าใช้จ่ายเมื่อเกิดขึ้น

หากการบันทึกบัญชีเมื่อเริ่มแรกสำหรับการรวมธุรกิจไม่เสร็จสมบูรณ์ภายในวันสิ้นรอบระยะเวลารายงานที่การรวมธุรกิจเกิดขึ้น กลุ่มบริษัทประมาณการมูลค่าของรายการซึ่งข้อมูลทางบัญชียังไม่สมบูรณ์เพื่อรายงาน มูลค่าประมาณการดังกล่าวจะถูกปรับปรุง หรือรับรู้สินทรัพย์ หรือหนี้สินเพิ่มเติมในระหว่างช่วงระยะเวลาในการวัดมูลค่า เพื่อสะท้อนผลของข้อมูลเพิ่มเติมที่ได้รับเกี่ยวกับข้อเท็จจริงและสถานการณ์แวดล้อมที่มีอยู่ ณ วันที่ซื้อ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวมีผลต่อการวัดมูลค่าของจำนวนต่างๆ ที่เคยรับรู้ไว้ ณ วันที่ซื้อ

#### การซื้อขายแบบทยอยซื้อ

ในการรวมธุรกิจที่ดำเนินการสำเร็จจากการทยอยซื้อ กลุ่มบริษัทต้องวัดมูลค่าส่วนได้เสียของเงินลงทุนที่กลุ่มบริษัทถืออยู่ในผู้ถูกซื้อก่อนการรวมธุรกิจใหม่ด้วยมูลค่ายุติธรรม ณ วันที่ซื้อและรับรู้ผลกำไรหรือขาดทุนที่เกิดขึ้นในกำไรหรือขาดทุนมูลค่าของส่วนได้เสียในผู้ถูกซื้อก่อนการรวมธุรกิจที่เคยรับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นจะถูกจัดประเภทใหม่เป็นกำไรหรือขาดทุนด้วยเกณฑ์เดียวกันเสมือนว่าได้ขายเงินลงทุนดังกล่าวออกไป

#### การรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกัน

การรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกันบันทึกบัญชีโดยใช้วิธีเสมือนว่าเป็นวิธีการรวมส่วนได้เสีย ผู้ซื้อต้องรับรู้สินทรัพย์และหนี้สินของกิจการที่ถูกนำมารวมด้วยมูลค่าตามบัญชีของกิจการที่นำมารวมตามงบการเงินรวมของบริษัทใหญ่ลำดับสูงสุด ณ วันที่มีการรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกัน ส่วนต่างระหว่างมูลค่าสินทรัพย์สุทธิของกิจการที่ถูกนำมารวมดังกล่าวกับค่าตอบแทนที่จ่ายรับรู้เป็นผลต่างที่เกิดขึ้นจากการรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกันในส่วนของผู้ถือหุ้นรายผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกันจะถูกจัดรายการเป็นกำไรสะสมเมื่อมีการขายเงินลงทุนหรือธุรกิจดังกล่าวไป

ผลการดำเนินงานของธุรกิจที่ถูกซื้อจะรวมอยู่ในงบการเงินรวมของผู้ซื้อนับตั้งแต่วันที่ต้นงวดของงบการเงินเปรียบเทียบหรือวันที่ธุรกิจเหล่านั้นอยู่ภายใต้การควบคุมเดียวกันแล้วแต่ระยะเวลาใดจะสั้นกว่า จนถึงวันที่การควบคุมสิ้นสุด

#### การจัดจำหน่ายธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกัน

ส่วนต่างระหว่างมูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์สุทธิที่จำหน่ายและเงินที่ได้รับจะรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน

#### บริษัทย่อย

บริษัทย่อยเป็นกิจการที่อยู่ภายใต้การควบคุมของกลุ่มบริษัท การควบคุมเกิดขึ้นเมื่อกลุ่มบริษัทเป็รับหรือมีสิทธิในผลตอบแทนผันแปรจากการเกี่ยวข้องกับกิจการนั้นและมีความสามารถในการใช้อำนาจเหนือกิจการนั้นทำให้เกิดผลกระทบต่อจำนวนเงินผลตอบแทนของกลุ่มบริษัท งบการเงินของบริษัทย่อยได้รวมอยู่ในงบการเงินรวม นับแต่วันที่มีการควบคุมจนถึงวันที่การควบคุมสิ้นสุดลง

#### ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม

ณ วันที่ซื้อธุรกิจ กลุ่มบริษัทวัดมูลค่าส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมตามอัตราส่วนได้เสียในสินทรัพย์สุทธิที่ได้มาจากผู้ถูกซื้อ

การเปลี่ยนแปลงส่วนได้เสียในบริษัทย่อยของกลุ่มบริษัทที่ไม่ทำให้กลุ่มบริษัทสูญเสียอำนาจการควบคุมจะบันทึกบัญชีโดยถือเป็นรายการในส่วนของผู้ขายของ

#### การสูญเสียการควบคุม

เมื่อกลุ่มบริษัทสูญเสียการควบคุมในบริษัทย่อย กลุ่มบริษัทตัดรายการสินทรัพย์และหนี้สินของบริษัทย่อยนั้นออก รวมถึงส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมและส่วนประกอบอื่นในส่วนของผู้ขายที่เกี่ยวข้องกับบริษัทย่อยนั้น กำไรหรือขาดทุนที่เกิดขึ้นรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน ส่วนได้เสียในบริษัทย่อยเดิมที่ยังคงเหลืออยู่ให้วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรม ณ วันที่สูญเสียการควบคุม

### ส่วน ได้เสียในเงินลงทุนที่บันทึกตามวิธีส่วนได้เสีย

ส่วนได้เสียของกลุ่มบริษัทในเงินลงทุนที่บันทึกตามวิธีส่วนได้เสีย ประกอบด้วยส่วนได้เสียในบริษัทร่วมและการร่วมค้า

บริษัทร่วมเป็นกิจการที่กลุ่มบริษัทมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญโดยมีอำนาจเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายทางการเงินและการดำเนินงานแต่ไม่ถึงระดับที่จะควบคุมหรือควบคุมร่วมในนโยบายดังกล่าว การร่วมค้าเป็นการร่วมการงานที่กลุ่มบริษัทมีการควบคุมร่วมในการงานนั้น โดยมีสิทธิในสินทรัพย์สุทธิของการร่วมการงานนั้นมากกว่าการมีสิทธิในสินทรัพย์และการะผูกพันในหนี้สินที่เกี่ยวข้องกับการร่วมการงานนั้น

ส่วนได้เสียในบริษัทร่วมและการร่วมค้าบันทึกบัญชีตามวิธีส่วนได้เสีย โดยรับรู้รายการเมื่อเริ่มแรกด้วยราคาทุนซึ่งรวมถึงต้นทุนการทำการ ภายหลังการรับรู้รายการเริ่มแรก ส่วนแบ่งกำไรหรือขาดทุนและกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นของเงินลงทุนที่บันทึกตามวิธีส่วนได้เสียของกลุ่มบริษัท จะถูกบันทึกในงบการเงินรวมจนถึงวันที่กลุ่มบริษัทสูญเสียความมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ หรือการควบคุมร่วม

#### การตัดรายการในงบการเงินรวม

ยอดคงเหลือและรายการบัญชีระหว่างกิจการในกลุ่ม รวมถึงรายได้ หรือค่าใช้จ่ายที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงซึ่งเป็นผลมาจากรายการระหว่างกิจการในกลุ่ม ถูกตัดรายการในการจัดทำงบการเงินรวม กำไรที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงซึ่งเป็นผลมาจากรายการกับบริษัทร่วมและกิจการที่ควบคุมร่วมกันถูกตัดรายการกับเงินลงทุนเท่าที่กลุ่มบริษัทมีส่วนได้เสียในการที่ถูกลงทุนนั้น ขาดทุนที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงถูกตัดรายการในลักษณะเดียวกับกำไรที่ยังไม่เกิดขึ้นจริง แต่เท่าที่เมื่อไม่มีหลักฐานการด้อยค่าเกิดขึ้น

### (ข) เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและการร่วมค้า

เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและการร่วมค้า ในงบการเงินเฉพาะกิจการของบริษัท วัตถุประสงค์ด้วยราคาทุนหักค่าเพื่อการด้อยค่า

#### การจำหน่ายเงินลงทุนในงบการเงินเฉพาะกิจการ

เมื่อมีการจำหน่ายเงินลงทุน ผลต่างระหว่างจำนวนเงินสุทธิที่ได้รับและมูลค่าตามบัญชี จะถูกบันทึกในกำไรหรือขาดทุน

ในกรณีที่บริษัทจำหน่ายบางส่วนของเงินลงทุนที่ถืออยู่ การคำนวณต้นทุนสำหรับเงินลงทุนที่จำหน่ายไปและเงินลงทุนที่ยังถืออยู่ใช้วิธีถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักปรับใช้กับมูลค่าตามบัญชีของเงินลงทุนที่เหลืออยู่ทั้งหมด

### (ค) เงินตราต่างประเทศ

#### รายการบัญชีที่เป็นเงินตราต่างประเทศ

รายการบัญชีที่เป็นเงินตราต่างประเทศแปลงค่าเป็นสกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงานของแต่ละบริษัทในกลุ่มบริษัท โดยใช้อัตราแลกเปลี่ยน ณ วันที่เกิดรายการ

สินทรัพย์และหนี้สินที่เป็นตัวเงินและเป็นเงินตราต่างประเทศ ณ วันที่รายงาน แปลงค่าเป็นสกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงานโดยใช้อัตราแลกเปลี่ยน ณ วันนั้น

สินทรัพย์และหนี้สินที่ไม่เป็นตัวเงินซึ่งเกิดจากรายการบัญชีที่เป็นเงินตราต่างประเทศซึ่งบันทึกตามเกณฑ์ราคาทุนเดิมแปลงค่าเป็นสกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงานโดยใช้อัตราแลกเปลี่ยน ณ วันที่เกิดรายการ

สินทรัพย์และหนี้สินที่ไม่เป็นตัวเงินซึ่งเกิดจากรายการบัญชีที่เป็นเงินตราต่างประเทศซึ่งแสดงในมูลค่ายุติธรรม แปลงค่าเป็นสกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงานโดยใช้อัตราแลกเปลี่ยน ณ วันที่มีการพิจารณามูลค่ายุติธรรม

ผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นจากการแปลงค่าให้รับรู้เป็นกำไรหรือขาดทุน แต่ผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นจากการแปลงค่าของรายการดังต่อไปนี้จะรับรู้เข้ากำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น

- เงินลงทุนในตราสารทุนที่กำหนดในการวัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น (2562: ตราสารทุนที่ถือไว้เพื่อขาย) (เว้นแต่การด้อยค่า ผลต่างจากอัตราแลกเปลี่ยนที่เคยรับรู้เข้ากำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นจะถูกจัดประเภทใหม่ไปเข้ากำไรหรือขาดทุน)
- หนี้สินทางการเงินที่ใช้ป้องกันความเสี่ยงของเงินลงทุนสุทธิในหน่วยงานในต่างประเทศ เฉพาะส่วนที่มีประสิทธิผลและ
- การป้องกันความเสี่ยงกระแสเงินสด เฉพาะส่วนที่มีประสิทธิผล

#### หน่วยงานในต่างประเทศ

สินทรัพย์และหนี้สินของหน่วยงานในต่างประเทศ รวมถึงค่าความนิยมและรายการปรับปรุงมูลค่ายุติธรรมที่เกิดขึ้นจากการซื้อหน่วยงานในต่างประเทศ แปลงค่าเป็นเงินบาทโดยใช้อัตราแลกเปลี่ยน ณ วันที่รายงาน

รายได้และค่าใช้จ่ายของหน่วยงานในต่างประเทศ แปลงค่าเป็นเงินบาทโดยใช้อัตราแลกเปลี่ยนที่ใกล้เคียงกับอัตรา ณ วันที่เกิดรายการ

ผลต่างจากอัตราแลกเปลี่ยนที่เกิดจากการแปลงค่า บันทึกในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นและแสดงเป็นรายการผลต่างจากอัตราแลกเปลี่ยนในส่วนของผู้ถือหุ้น ยกเว้นผลต่างจากการแปลงค่าที่ถูกบันทึกบางส่วนให้ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม

เมื่อนำงานต่างประเทศถูกจำหน่ายส่วนได้เสียทั้งหมดหรือเพียงบางส่วนที่ทำให้สูญเสียการควบคุม ความมีอิทธิพลอย่างมีสาระสำคัญ หรือการควบคุมร่วมกัน ผลสะสมของผลต่างจากอัตราแลกเปลี่ยนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่างประเทศนั้นต้องถูกจัดประเภทเป็นกำไรหรือขาดทุนโดยเป็นส่วนหนึ่งของกำไรขาดทุนจากการจำหน่าย หากกลุ่มบริษัทจำหน่ายส่วนได้เสียในบริษัทย่อยเพียงบางส่วนแต่ยังคงมีการควบคุม ผลสะสมต้องถูกปันส่วนให้กับส่วนของผู้ถือหุ้นที่ไม่มีอำนาจควบคุม หากกลุ่มบริษัทจำหน่ายเงินลงทุนในบริษัทร่วมหรือการร่วมค้าเพียงบางส่วน โดยที่กลุ่มบริษัทยังคงมีอิทธิพลหรือการควบคุมร่วมที่มีสาระสำคัญอยู่ กลุ่มบริษัทต้องจัดประเภทยอดสะสมบางส่วนที่เกี่ยวข้องเป็นกำไรหรือขาดทุน

รายการที่เป็นตัวแทนที่เป็นลูกหนี้หรือเจ้าหนี้กับหน่วยงานในต่างประเทศ ซึ่งรายการดังกล่าวมิได้คาดหมายว่าจะมีแผนการชำระหนี้หรือไม่มีความเป็นไปได้ว่าจะชำระเงินในอนาคตอันใกล้ กำไรและขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนจากรายการทางการเงินดังกล่าวจะถูกพิจารณาเป็นส่วนหนึ่งของเงินลงทุนสุทธิในหน่วยงานต่างประเทศ และรับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น และแสดงเป็นรายการผลต่างจากอัตราแลกเปลี่ยนในส่วนของผู้ถือหุ้น จนกว่ามีการจำหน่ายเงินลงทุนนั้นออกไป

## (ง) เครื่องมือทางการเงิน

### นโยบายการบัญชีที่ถือปฏิบัติตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2563

#### (ง.1) การรับรู้รายการและการวัดมูลค่าเมื่อเริ่มแรก

ลูกหนี้การค้าและเจ้าหนี้การค้ารับรู้รายการเมื่อเริ่มแรกเมื่อมีการออกตราสารเหล่านั้น สินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินทางการเงินอื่นๆ ทั้งหมดรับรู้รายการเมื่อเริ่มแรกเมื่อกลุ่มบริษัทเป็นผู้สัญญาตามข้อกำหนดของเครื่องมือทางการเงินนั้น

สินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินทางการเงิน (นอกเหนือจากลูกหนี้การค้าที่ไม่มีองค์ประกอบเกี่ยวกับการจัดหาเงินที่มีนัยสำคัญ หรือวัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน) จะวัดมูลค่าเมื่อเริ่มแรกด้วยมูลค่ายุติธรรมบวกต้นทุนการทำรายการซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการได้มาหรือการออกตราสาร ลูกหนี้การค้าที่ไม่มีองค์ประกอบเกี่ยวกับการจัดหาเงินที่มีนัยสำคัญวัดมูลค่าเมื่อเริ่มแรกด้วยราคาของการทำรายการ สินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน วัดมูลค่าเมื่อเริ่มแรกด้วยมูลค่ายุติธรรม

#### (ง.2) การจัดประเภทรายการและการวัดมูลค่าภายหลัง

##### สินทรัพย์ทางการเงิน - การจัดประเภท

ณ วันที่รับรู้รายการเมื่อเริ่มแรก สินทรัพย์ทางการเงินจะถูกจัดประเภทรายการตามการวัดมูลค่า ได้แก่ การวัดมูลค่าด้วยราคาทุนตัดจำหน่าย มูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นหรือมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน

สินทรัพย์ทางการเงินจะไม่ถูกจัดประเภทรายการใหม่ภายหลังการรับรู้รายการเมื่อเริ่มแรกเว้นแต่กลุ่มบริษัทมีการเปลี่ยนแปลงโมเดลธุรกิจในการบริหารสินทรัพย์ทางการเงิน ในกรณีดังกล่าวสินทรัพย์ทางการเงินที่ได้รับผลกระทบทั้งหมดจะถูกจัดประเภทรายการใหม่โดยทันทีเป็นต้นไปนับจากวันที่มีการเปลี่ยนแปลงการจัดประเภท

สินทรัพย์ทางการเงินที่ไม่ได้ถูกกำหนดให้วัดมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุนจะถูกวัดมูลค่าด้วยราคาทุนตัดจำหน่ายหากเข้าเงื่อนไขทั้งสองข้อดังต่อไปนี้

- ถือครองสินทรัพย์ทางการเงินนั้นตามโมเดลธุรกิจที่มีวัตถุประสงค์เพื่อรับกระแสเงินสดตามสัญญา และ
- ข้อกำหนดตามสัญญาของสินทรัพย์ทางการเงินซึ่งทำให้เกิดกระแสเงินสดซึ่งเป็นการจ่ายเพียงเงินต้นและดอกเบี้ยจากยอดคงเหลือของเงินต้นในวันที่กำหนดไว้

ณ วันที่รับรู้รายการเมื่อเริ่มแรกของเงินลงทุนในตราสารทุนที่ไม่ได้ถือไว้เพื่อค้า กลุ่มบริษัทอาจเลือกให้เงินลงทุนดังกล่าวแสดงการเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมในภายหลังในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น ซึ่งการเลือกนี้สามารถเลือกได้เป็นรายเงินลงทุนและเมื่อเลือกแล้วไม่สามารถยกเลิกได้

สินทรัพย์ทางการเงินทั้งหมดที่ไม่ได้จัดประเภทให้วัดมูลค่าด้วยราคาทุนตัดจำหน่ายหรือมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นตามที่ได้อธิบายไว้ข้างต้นจะวัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน ซึ่งรวมถึงสินทรัพย์อนุพันธ์ทั้งหมด ณ วันที่รับรู้รายการเมื่อเริ่มแรก กลุ่มบริษัทสามารถเลือกให้สินทรัพย์ทางการเงินที่เข้าข้อกำหนดในการวัดมูลค่าด้วยราคาทุนตัดจำหน่ายหรือมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น ถูกวัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุนหากการกำหนดดังกล่าวช่วยจัดหรือลดความไม่สอดคล้องอย่างมีนัยสำคัญซึ่งอาจเกิดขึ้นซึ่งเมื่อเลือกแล้วไม่สามารถยกเลิกได้

##### สินทรัพย์ทางการเงิน - การประเมินโมเดลธุรกิจ

กลุ่มบริษัทได้ประเมินโมเดลธุรกิจของสินทรัพย์ทางการเงินที่ถือไว้ในระดับพอร์ตโฟลิโอ เนื่องจากเป็นวิธีที่ดีที่สุดที่จะสะท้อนวิธีการจัดการธุรกิจและเป็นข้อมูลที่น่าเสนอให้แก่ผู้บริหาร ข้อมูลที่ใช้ในการพิจารณารวมถึง

- นโยบายและวัตถุประสงค์ของพอร์ตโฟลิโอและการดำเนินงานตามนโยบายดังกล่าวในทางปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลยุทธ์ของผู้บริหารเกี่ยวกับการรับดอกเบี้ยรับตามสัญญา การดำรงระดับอัตราดอกเบี้ย การจับคู่ระหว่างระยะเวลาของสินทรัพย์ทางการเงินกับระยะเวลาของหนี้สินที่เกี่ยวข้อง หรือกระแสเงินสดออกที่คาดการณ์หรือรับรู้กระแสเงินสดผ่านการขายสินทรัพย์ทางการเงิน
- วิธีการประเมินผลการดำเนินงานของพอร์ตโฟลิโอและการรายงานให้ผู้บริหารของกลุ่มบริษัท
- ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของโมเดลธุรกิจ (และสินทรัพย์ทางการเงินที่ถือตามโมเดลธุรกิจ) และกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยง และ
- ความถี่ ปริมาณและเวลาที่ขายในงวดก่อน เหตุผลที่ขายและการคาดการณ์การขายในอนาคต

สินทรัพย์ทางการเงินที่ถือไว้เพื่อค้าหรือใช้ในการบริหารและประเมินผลงานด้วยมูลค่ายุติธรรมจะถูกวัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน



**สินทรัพย์ทางการเงิน - การประเมินว่ากระแสเงินสดตามสัญญาเป็นการจ่ายเพียงเงินต้นและดอกเบี้ยจากยอดคงเหลือของเงินต้นหรือไม่**

สำหรับวัตถุประสงค์ของการประเมินนี้ “เงินต้น” หมายถึง มูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ทางการเงิน ณ วันที่รับรู้อย่างแรกเมื่อเริ่มแรก “ดอกเบี้ย” หมายถึง สิ่งตอบแทนจากมูลค่าเงินตามเวลาและความเสี่ยงด้านเครดิตที่เกี่ยวข้องกับจำนวนเงินต้นที่ค้างชำระในช่วงระยะเวลาใดระยะเวลาหนึ่งและความเสี่ยงในการกู้ยืมโดยทั่วไป และต้นทุน (เช่น ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและค่าใช้จ่ายในการบริหาร) รวมถึงอัตราค่าไถ่ขั้นต้น

ในการประเมินว่ากระแสเงินสดตามสัญญาเป็นการจ่ายเพียงเงินต้นและดอกเบี้ยหรือไม่กลุ่มบริษัทพิจารณาข้อกำหนดตามสัญญาของเครื่องมือทางการเงิน ซึ่งรวมถึงการประเมินว่าสินทรัพย์ทางการเงินประกอบด้วยข้อกำหนดตามสัญญาที่สามารถเปลี่ยนแปลงระยะเวลาและจำนวนเงินของกระแสเงินสดตามสัญญาซึ่งอาจทำให้ไม่เข้าเงื่อนไขในการประเมินกลุ่มบริษัทพิจารณาถึง

- เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นซึ่งเป็นเหตุให้มีการเปลี่ยนแปลงจำนวนเงินและเวลาของกระแสเงินสด
- เงื่อนไขที่อาจเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยตามสัญญา ซึ่งรวมถึงอัตราดอกเบี้ยผันแปร และ
- เงื่อนไขเมื่อสิทธิเรียกร้องของกลุ่มบริษัทถูกจำกัดเฉพาะกระแสเงินสดจากสินทรัพย์ตามที่กำหนด (เช่น สินทรัพย์ทางการเงินที่ผู้ให้กู้ไม่มีสิทธิไถ่เบี่ย)

**สินทรัพย์ทางการเงิน - การวัดมูลค่าภายหลังและกำไรและขาดทุน**

สินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน	สินทรัพย์เหล่านี้วัดมูลค่าในภายหลังด้วยมูลค่ายุติธรรม กำไรและขาดทุนสุทธิรวมถึงรายได้ดอกเบี้ยและเงินปันผลรับบันทึกในกำไรหรือขาดทุน อย่างไรก็ตาม สำหรับอนุพันธ์ที่กำหนดให้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการป้องกันความเสี่ยงให้ดูหมายเหตุข้อ 4(ง.6)
---	---

สินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยราคาทุนตัดจำหน่าย	สินทรัพย์เหล่านี้วัดมูลค่าในภายหลังด้วยราคาทุนตัดจำหน่ายโดยวิธีอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริง ราคาทุนตัดจำหน่ายลดลงด้วยผลขาดทุนจากการด้อยค่า รายได้ดอกเบี้ยกำไรและขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนและผลขาดทุนจากการด้อยค่ารับรู้ในกำไรหรือขาดทุน กำไรหรือขาดทุนที่เกิดจากการตัดรายการออกจากบัญชีรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน
--	---

เงินลงทุนในตราสารทุนที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น	สินทรัพย์เหล่านี้วัดมูลค่าในภายหลังด้วยมูลค่ายุติธรรม เงินปันผลรับรู้เป็นรายได้ในกำไรหรือขาดทุนเว้นแต่เงินปันผลดังกล่าวเป็นการคืนทุนของเงินลงทุน กำไรและขาดทุนสุทธิอื่นรับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นและจะไม่ถูกจัดประเภทรายการใหม่ไปยังกำไรหรือขาดทุน
---	---

**หนี้สินทางการเงิน - การจัดประเภทรายการ การวัดมูลค่าในภายหลังและกำไรและขาดทุน**

หนี้สินทางการเงินจัดประเภทรายการตามการวัดมูลค่าด้วยราคาทุนตัดจำหน่ายหรือมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน หนี้สินทางการเงินจะถูกจัดประเภทให้วัดมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุนหากให้อธิบายไว้เพื่อคำ ถือเป็นอนุพันธ์หรือกำหนดให้วัดมูลค่าเมื่อเริ่มแรกด้วยวิธีดังกล่าว หนี้สินทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุนจะวัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมและรับรู้กำไรและขาดทุนสุทธิ รวมถึงดอกเบี้ยจ่ายในกำไรหรือขาดทุน หนี้สินทางการเงินอื่นที่วัดมูลค่าภายหลังด้วยราคาทุนตัดจำหน่ายด้วยวิธีดอกเบี้ยที่แท้จริง ดอกเบี้ยจ่ายและกำไรและขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน กำไรหรือขาดทุนที่เกิดจากการตัดรายการออกจากบัญชีให้รับรู้ในกำไรหรือขาดทุน (ดูหมายเหตุข้อ 4(ง.6)) สำหรับหนี้สินทางการเงินที่กำหนดให้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการป้องกันความเสี่ยง

(ง.3) การตัดรายการออกจากบัญชี

**สินทรัพย์ทางการเงิน**

กลุ่มบริษัทตัดรายการสินทรัพย์ทางการเงินออกจากบัญชีเมื่อสิทธิตามสัญญาที่จะได้รับกระแสเงินสดจากสินทรัพย์ทางการเงินหมดอายุหรือมีการโอนสิทธิในการรับกระแสเงินสดตามสัญญาในธุรกรรมซึ่งความเสี่ยงและผลตอบแทนของความเป็นเจ้าของเกือบทั้งหมดของสินทรัพย์ทางการเงินได้ถูกโอนหรือในกรณีที่กลุ่มบริษัทไม่ได้ทั้งโอนหรือคงไว้ซึ่งความเสี่ยงและผลตอบแทนของความเป็นเจ้าของเกือบทั้งหมดและไม่ได้คงไว้ซึ่งการควบคุมในสินทรัพย์ทางการเงิน

**หนี้สินทางการเงิน**

กลุ่มบริษัทตัดรายการหนี้สินทางการเงินออกจากบัญชีเมื่อภาระผูกพันตามสัญญาสิ้นสุดลง ยกเลิก หรือหมดอายุ กลุ่มบริษัทตัดรายการหนี้สินทางการเงินออกจากบัญชีหากมีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขและกระแสเงินสดจากการเปลี่ยนแปลงหนี้สินมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ โดยรับรู้หนี้สินทางการเงินใหม่ด้วยมูลค่ายุติธรรมที่สะท้อนเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงแล้ว

การตัดรายการหนี้สินทางการเงินออกจากบัญชี ผลต่างระหว่างมูลค่าตามบัญชีที่ตัดรายการและสิ่งตอบแทนที่ต้องจ่าย (รวมถึงสินทรัพย์ที่ไม่ใช่เงินสดที่ได้ออกไปหรือหนี้สินที่รับมา) รับรู้ในกำไรหรือขาดทุน

(ง.4) การหักกลบ

สินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินทางการเงินจะหักกลบกันเพื่อรายงานในงบแสดงฐานะการเงินด้วยจำนวนสุทธิก็ต่อเมื่อกลุ่มบริษัทมีสิทธิบังคับใช้ตามกฎหมายในการหักกลบจำนวนเงินที่รับรู้และกลุ่มบริษัทตั้งใจที่จะชำระด้วยจำนวนเงินสุทธิ หรือตั้งใจที่จะรับสินทรัพย์และชำระหนี้สินพร้อมกัน

## (จ.5) อนุพันธ์

อนุพันธ์รับรู้ด้วยมูลค่ายุติธรรม และวัดมูลค่ายุติธรรมทุกวันสิ้นรอบระยะเวลารายงาน ผลกำไรหรือขาดทุนจากการวัดมูลค่ายุติธรรมใหม่จะรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนทันที เว้นแต่อนุพันธ์นั้นมีไว้เพื่อป้องกันความเสี่ยงในกระแสเงินสด (ดูหมายเหตุข้อ 4(จ.6))

## (จ.6) การป้องกันความเสี่ยง

กลุ่มบริษัทถืออนุพันธ์บางรายการเป็นเครื่องมือป้องกันความเสี่ยงเพื่อการป้องกันความเสี่ยงในฐานะเปิดเงินตราต่างประเทศและอัตราดอกเบี้ย อนุพันธ์แบ่งแยกออกจากสัญญาหลักและมีการบันทึกบัญชีแยกต่างหาก หากสัญญาหลักที่ไม่ใช่สินทรัพย์ทางการเงินและเข้าเงื่อนไขที่กำหนดไว้

ณ วันที่กำหนดความสัมพันธ์ของการป้องกันความเสี่ยงเป็นครั้งแรก กลุ่มบริษัทได้จัดทำเอกสารเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง ความสัมพันธ์เชิงเศรษฐกิจระหว่างรายการที่มีการป้องกันความเสี่ยงและเครื่องมือที่ใช้ในการป้องกันความเสี่ยงรวมถึงการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงในกระแสเงินสดของรายการที่มีการป้องกันความเสี่ยงและเครื่องมือที่ใช้ในการป้องกันความเสี่ยงว่าจะหักกลบลบกันหรือไม่

## การป้องกันความเสี่ยงในกระแสเงินสด

เมื่ออนุพันธ์ถูกกำหนดให้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการป้องกันความเสี่ยงในกระแสเงินสด ส่วนที่มีประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของอนุพันธ์จะรับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นและสะสมไว้ในสำรองการป้องกันความเสี่ยง ส่วนที่มีประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของอนุพันธ์ที่รับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นนั้นจำกัดเพียงผลสะสมของการเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของรายการที่มีการป้องกันความเสี่ยงเท่านั้น ซึ่งพิจารณาโดยใช้มูลค่าปัจจุบันนับจากวันที่เริ่มต้นการป้องกันความเสี่ยง การเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของอนุพันธ์ส่วนที่ไม่มีประสิทธิภาพจะรับรู้ทันทีในกำไรหรือขาดทุน

กลุ่มบริษัทกำหนดให้การเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของราคาปัจจุบัน (Spot element) ของสัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้าเป็นเครื่องมือที่ใช้ป้องกันความเสี่ยงสำหรับความสัมพันธ์ในการป้องกันความเสี่ยงในกระแสเงินสด การเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมขององค์ประกอบราคาล่วงหน้าของสัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้าบันทึกบัญชีแยกต่างหากในส่วนของต้นทุนการป้องกันความเสี่ยงรับรู้ในสำรองต้นทุนการป้องกันความเสี่ยงในส่วนของผู้ขาย

เมื่อป้องกันความเสี่ยงรายการคาดการณ์ส่งผลให้เกิดการรับรู้รายการที่ไม่ใช่รายการทางการเงินในภายหลังเช่น สินค้าคงเหลือ จำนวนเงินที่สะสมไว้ในสำรองการป้องกันความเสี่ยงและสำรองต้นทุนการป้องกันความเสี่ยงจะนำไปรวมเป็นต้นทุนเมื่อเริ่มแรกของรายการที่ไม่ใช่รายการทางการเงินเมื่อรับรู้รายการดังกล่าว

สำหรับการป้องกันความเสี่ยงรายการคาดการณ์อื่น จำนวนเงินที่สะสมไว้ในสำรองการป้องกันความเสี่ยงและสำรองต้นทุนการป้องกันความเสี่ยงจะได้รับการจัดประเภทรายการใหม่ไปยังกำไรหรือขาดทุนในงวดเดียวกันหรือระหว่างงวดที่กระแสเงินสดที่คาดการณ์ซึ่งได้รับการป้องกันความเสี่ยงกระทบกำไรหรือขาดทุน

เมื่อการป้องกันความเสี่ยงไม่เข้าเงื่อนไขของการบัญชีป้องกันความเสี่ยงอีกต่อไปหรือเครื่องมือที่ใช้ป้องกันความเสี่ยงถูกขาย หมดอายุ ถูกยกเลิก หรือถูกใช้สิทธิ การบัญชีป้องกันความเสี่ยงจะถูกยกเลิกทันทีเป็นต้นไป เมื่อการบัญชีป้องกันความเสี่ยงในกระแสเงินสดถูกยกเลิก จำนวนเงินที่สะสมในสำรองการป้องกันความเสี่ยงจะยังคงอยู่ในส่วนของผู้ขายจนกระทั่งมีการรับรู้รายการที่ไม่ใช่ตัวเงินจากรายการป้องกันความเสี่ยงดังกล่าว จำนวนเงินที่สะสมดังกล่าวจะรวมเป็นต้นทุนในการรับรู้รายการเมื่อเริ่มแรกของรายการที่ไม่ใช่ตัวเงิน สำหรับการป้องกันความเสี่ยงในกระแสเงินสดอื่น จำนวนเงินที่สะสมจะถูกจัดประเภทรายการใหม่ไปยังกำไรหรือขาดทุนในงวดเดียวกันหรือระหว่างงวดที่กระแสเงินสดในอนาคตที่คาดการณ์ซึ่งได้รับการป้องกันความเสี่ยงกระทบกำไรหรือขาดทุน

หากกระแสเงินสดในอนาคตที่มีการป้องกันความเสี่ยงมีการคาดการณ์ว่าจะไม่เกิดขึ้นอีกต่อไป จำนวนเงินที่สะสมไว้ในสำรองการป้องกันความเสี่ยงและสำรองต้นทุนการป้องกันความเสี่ยงจะได้รับการจัดประเภทรายการใหม่ไปยังกำไรหรือขาดทุนทันที

## นโยบายการบัญชีที่ถือปฏิบัติก่อนวันที่ 1 มกราคม 2563

## เงินลงทุนในตราสารหนี้และตราสารทุนอื่น

ตราสารหนี้และตราสารทุนซึ่งเป็นหลักทรัพย์ในความต้องการของตลาดซึ่งถือไว้เพื่อค้า จัดประเภทเป็นสินทรัพย์หมุนเวียนและแสดงในมูลค่ายุติธรรม กำไรหรือขาดทุนจากการวัดราคาหลักทรัพย์ได้บันทึกในกำไรหรือขาดทุน

ตราสารหนี้ซึ่งกลุ่มบริษัทตั้งใจและสามารถถือจนครบกำหนดจัดประเภทเป็นเงินลงทุนที่จะถือจนครบกำหนดเงินลงทุนที่จะถือจนครบกำหนดแสดงในราคาทุนตัดจำหน่ายหักด้วยขาดทุนจากการด้อยค่าของเงินลงทุน ผลต่างระหว่างราคาทุนที่ซื้อตามมูลค่าก่อนของตราสารหนี้จะถูกตัดจ่ายโดยวิธีอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริงตลอดอายุของตราสารหนี้ที่เหลือ

ตราสารหนี้และตราสารทุนซึ่งเป็นหลักทรัพย์ในความต้องการของตลาด นอกเหนือจากที่ถือไว้เพื่อค้าหรือตั้งใจถือไว้จนครบกำหนดจัดประเภทเป็นเงินลงทุนเพื่อขาย ภายหลังการรับรู้มูลค่าในครั้งแรกเงินลงทุนเพื่อขายแสดงในมูลค่ายุติธรรมและการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ใช่ผลขาดทุนจากการด้อยค่าและผลต่างจากการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศของรายการที่เป็นตัวเงินบันทึกโดยตรงในส่วนของผู้ถือหุ้น ส่วนผลขาดทุนจากการด้อยค่าและผลต่างจากการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน เมื่อมีการตัดจำหน่ายเงินลงทุน จะรับรู้ผลกำไรหรือขาดทุนสะสมที่เคยบันทึกในส่วนของผู้ถือหุ้นโดยตรงเข้ากำไรหรือขาดทุน ในกรณีที่เงินลงทุนประเภทที่มีดอกเบี้ย จะต้องบันทึกดอกเบี้ยในกำไรหรือขาดทุนโดยวิธีอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริง

เงินลงทุนในตราสารทุนซึ่งไม่ใช่หลักทรัพย์ในความต้องการของตลาดแสดงในราคาทุนหักขาดทุนจากการด้อยค่า

มูลค่าสุทธิธรรมของเครื่องมือทางการเงินสำหรับหลักทรัพย์เพื่อค่าและหลักทรัพย์เพื่อขายจะใช้ราคาเสนอซื้อ ณ วันที่รายงาน

#### การจำหน่ายเงินลงทุน

เมื่อมีการจำหน่ายเงินลงทุน ผลต่างระหว่างจำนวนเงินสุทธิที่ได้รับและมูลค่าตามบัญชีและรวมถึงกำไรหรือขาดทุนสะสมจากการตีราคาหลักทรัพย์ที่เกี่ยวข้องที่เคยบันทึกในส่วนของผู้ถือหุ้นจะถูบันทึกในกำไรหรือขาดทุน

ในกรณีที่กลุ่มบริษัทจำหน่ายบางส่วนของเงินลงทุนที่ถืออยู่ การคำนวณต้นทุนสำหรับเงินลงทุนที่จำหน่ายไปและเงินลงทุนที่ยังถืออยู่ใช้วิธีถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก ปรับใช้กับมูลค่าตามบัญชีของเงินลงทุนที่เหลืออยู่ทั้งหมด

#### (จ) เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด

เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดในงบกระแสเงินสดประกอบด้วย ยอดเงินสด ยอดเงินฝากธนาคารประเภทเพื่อเรียก และเงินลงทุนระยะสั้นที่มีสภาพคล่องสูง เงินเบิกเกินบัญชีธนาคารซึ่งจะต้องชำระคืนเมื่อทางถามถือเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมจัดหาเงินในงบกระแสเงินสด

#### (ฉ) ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น

ลูกหนี้มูลค่าด้วยราคาของรายการหักค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (2562: ค่าเผื่อนี้ส่งสัยสูญ) ซึ่งประเมิน โดยการวิเคราะห์ประวัติการชำระหนี้ และการคาดการณ์เกี่ยวกับการชำระหนี้ในอนาคตของลูกหนี้ หนี้สูญจะถูกตัดจำหน่ายเมื่อเกิดขึ้น

#### (ช) สินค้าคงเหลือ

สินค้าคงเหลือวัดมูลค่าด้วยราคาทุนหรือมูลค่าสุทธิที่จะได้รับแล้วแต่ราคาใดจะต่ำกว่า

ต้นทุนของสินค้าคำนวณโดยใช้วิธีถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก ต้นทุนสินค้าประกอบด้วยราคาทุนที่ซื้อ และต้นทุนอื่นเพื่อให้สินค้าอยู่ในสถานที่และสภาพปัจจุบัน

มูลค่าสุทธิที่จะได้รับเป็นการประมาณราคาที่จะขายได้จากการดำเนินธุรกิจปกติหักด้วยค่าใช้จ่ายที่จำเป็นโดยประมาณในการขาย

กลุ่มบริษัทตั้งค่าเผื่อสินค้าสูญหายที่อาจเกิดขึ้นจากการสูญหาย โดยประมาณขึ้นจากอัตราร้อยละของประมาณการยอดขายสินค้าและจำนวนสินค้าที่คาดว่าจะสูญหาย และค่าเผื่อที่อาจเกิดขึ้นจากการล้าสมัยและเคลื่อนไหวช้า โดยประมาณขึ้นจากอัตราร้อยละของอายุสินค้า

#### (ซ) อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน

อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนได้แก่อสังหาริมทรัพย์/รวมถึงอสังหาริมทรัพย์ที่ถือไว้เป็นสินทรัพย์สิทธิการใช้และอสังหาริมทรัพย์ที่ถือโดยกลุ่มบริษัท อสังหาริมทรัพย์ที่ถือครองเพื่อหาประโยชน์จากรายได้ค่าเช่าหรือจากมูลค่าที่เพิ่มขึ้นหรือทั้งสองอย่าง ทั้งนี้ไม่ได้มีไว้เพื่อขายตามปกติธุรกิจหรือใช้ในการผลิตหรือจัดหาสินค้าหรือให้บริการหรือใช้ในการบริหารงาน

อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนวัดมูลค่าด้วยราคาทุนหักค่าเสื่อมราคาสะสมและขาดทุนจากการด้อยค่า

ต้นทุนรวมค่าใช้จ่ายทางตรงเพื่อให้ได้มาซึ่งอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน ต้นทุนการก่อสร้างที่กิจการก่อสร้างเองรวมถึงต้นทุนวัตถุดิบ ค่าแรงทางตรงและต้นทุนทางตรงอื่นเพื่อให้อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนอยู่ในสภาพพร้อมใช้งานและรวมถึงต้นทุนการกู้ยืม

กำไรหรือขาดทุนจากการจำหน่ายอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน คือผลต่างระหว่างสิ่งตอบแทนสุทธิที่ได้รับจากการจำหน่ายกับมูลค่าตามบัญชีของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน โดยรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน

ค่าเสื่อมราคาจะบันทึกในกำไรหรือขาดทุน ซึ่งคำนวณโดยวิธีเส้นตรง และวิธีผลรวมจำนวนปีตามอายุการให้ประโยชน์ โดยประมาณของสินทรัพย์แต่ละรายการ ประมาณการอายุการให้ประโยชน์ของสินทรัพย์แสดงได้ดังนี้

อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน

5 - 50 ปี

กลุ่มบริษัทไม่คิดค่าเสื่อมราคาสำหรับที่ดินและสินทรัพย์ที่อยู่ระหว่างการก่อสร้าง

การจัดประเภทใหม่เป็นที่ดิน อาคารและอุปกรณ์

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการใช้งานของอสังหาริมทรัพย์โดยจัดประเภทไปเป็นที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ มูลค่าตามบัญชี ณ วันที่มีการจัดประเภทใหม่ถือเป็นราคาทุนของสินทรัพย์ต่อไป

**(ณ) ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์****การรับรู้และการวัดมูลค่า****สินทรัพย์ที่เป็นกรรมสิทธิ์ของกิจการ**

ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์วัดมูลค่าด้วยราคาทุนหักค่าเสื่อมราคาสะสมและขาดทุนจากการด้อยค่า

ราคาทุนรวมถึงต้นทุนทางตรงที่เกี่ยวข้องกับการได้มาของสินทรัพย์ ต้นทุนของการก่อสร้างสินทรัพย์ที่กิจการก่อสร้างเอง รวมถึงต้นทุนของวัสดุ แรงงานทางตรง และต้นทุนทางตรงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาสินทรัพย์เพื่อให้สินทรัพย์นั้นอยู่ในสภาพที่พร้อมจะใช้งาน ได้ตามความประสงค์ ต้นทุนในการรื้อถอน การขนย้าย การบูรณะสถานที่ตั้งของสินทรัพย์และต้นทุนการกู้ยืม นอกจากนี้ต้นทุนอาจรวมถึงกำไรหรือขาดทุนจากการป้องกันความเสี่ยงกระแสเงินสดจากการซื้อที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ที่เป็นเงินตราต่างประเทศ ซึ่งถูกโอนจากกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น สำหรับเครื่องมือที่ควบคุมโดยลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์ซึ่งไม่สามารถทำงานได้โดยปราศจากลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์นั้น ให้ถือว่า ลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์ดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของอุปกรณ์

ส่วนประกอบของรายการที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์แต่ละรายการที่มีอายุการให้ประโยชน์ไม่เท่ากันต้องบันทึกแต่ละส่วนประกอบที่มีนัยสำคัญแยกต่างหากจากกัน

กำไรหรือขาดทุนจากการจำหน่ายที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ คือผลต่างระหว่างสิ่งตอบแทนสุทธิที่ได้รับจากการจำหน่ายกับมูลค่าตามบัญชีของที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ โดยรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน

**การจัดประเภทไปยังอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน**

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการใช้งานจากอสังหาริมทรัพย์ที่มีไว้ใช้งานเป็นอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน อสังหาริมทรัพย์นั้นจะถูกจัดประเภทใหม่เป็นอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนด้วยมูลค่าตามบัญชี

**ต้นทุนที่เกิดขึ้นในภายหลัง**

ต้นทุนในการเปลี่ยนแทนส่วนประกอบจะรับรู้เป็นส่วนหนึ่งของมูลค่าตามบัญชีของรายการที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ ถ้ามีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ที่กลุ่มบริษัทจะได้รับประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคตจากรายการนั้น และสามารถวัดมูลค่าต้นทุนของรายการนั้นได้อย่างน่าเชื่อถือ ชิ้นส่วนที่ถูกเปลี่ยนแทนจะถูกตัดจำหน่ายตามมูลค่าตามบัญชี ต้นทุนที่เกิดขึ้นในการซ่อมบำรุงที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ที่เกิดขึ้นเป็นประจําจะรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนเมื่อเกิดขึ้น

**ค่าเสื่อมราคา**

ค่าเสื่อมราคาคำนวณจากมูลค่าเสื่อมสภาพ ซึ่งประกอบด้วยราคาทุนของสินทรัพย์หรือต้นทุนในการเปลี่ยนแทนอื่น หักด้วยมูลค่าคงเหลือของสินทรัพย์

กลุ่มบริษัทได้เปลี่ยนวิธีการคำนวณค่าเสื่อมราคาของอาคารและอุปกรณ์สำหรับอาคารและอุปกรณ์ที่ซื้อหรือได้มาหลังปี 2561 จากเดิมคำนวณค่าเสื่อมราคาโดยวิธีผลรวมจำนวนปี เป็นวิธีเส้นตรง โดยการเปลี่ยนวิธีการคำนวณค่าเสื่อมราคาดังกล่าวมีผลตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2562 เป็นต้นไป ยกเว้นบริษัทย่อยที่ดำเนินงานในต่างประเทศและบริษัทย่อยบางแห่งในประเทศไทยซึ่งวิธีการคำนวณค่าเสื่อมราคาใช้วิธีเส้นตรงตลอดระยะเวลา

ค่าเสื่อมราคามันถือเป็นค่าใช้จ่ายในกำไรหรือขาดทุนตามวิธีการคำนวณค่าเสื่อมราคาโดยอายุการให้ประโยชน์โดยประมาณของส่วนประกอบของสินทรัพย์แต่ละรายการ ประมาณการอายุการให้ประโยชน์ของสินทรัพย์แสดงได้ดังนี้

ส่วนปรับปรุงที่ดิน	5 ปี
ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่า	5 - 30 ปี
อาคาร	10 - 50 ปี
สิ่งปลูกสร้างและส่วนปรับปรุง	5 - 20 ปี
อุปกรณ์ระบบสารสนเทศ	3 - 10 ปี
อุปกรณ์ระบบสาธารณูปโภคและระบบงานอาคาร	2 - 25 ปี
เครื่องตกแต่ง ติดตั้งและอุปกรณ์สำนักงาน	2 - 20 ปี
ยานพาหนะ	2 - 12 ปี

กลุ่มบริษัท ไม่คิดค่าเสื่อมราคาสำหรับที่ดินและสินทรัพย์ที่อยู่ระหว่างการก่อสร้าง

วิธีการคิดค่าเสื่อมราคา อายุการให้ประโยชน์ของสินทรัพย์และมูลค่าคงเหลือ ถูกทบทวนอย่างน้อยที่สุดทุกสิ้นรอบปีบัญชี และปรับปรุงตามความเหมาะสม

**(ญ) สินทรัพย์ไม่มีตัวตน****ค่าความนิยม**

การรับรู้มูลค่าเริ่มแรกของค่าความนิยม ได้อธิบายในหมายเหตุข้อ 3(ก) ภายหลังจากการรับรู้เริ่มแรก ค่าความนิยมจะถูกวัดมูลค่าด้วยวิธีราคาทุนหักผลขาดทุนจากการด้อยค่าสะสม สำหรับเงินลงทุนที่บันทึกตามวิธีส่วนได้เสีย มูลค่าตามบัญชีของค่าความนิยมรวมอยู่ในมูลค่าตามบัญชีของเงินลงทุน และผลขาดทุนจากการด้อยค่าในเงินลงทุนต้องไม่ถูกปันส่วนให้สินทรัพย์ใด ๆ ที่เป็นส่วนหนึ่งของมูลค่าตามบัญชีของเงินลงทุนรวมถึงค่าความนิยม

**เครื่องหมายการค้า**

เครื่องหมายการค้าที่อายุการให้ประโยชน์ไม่ทราบแน่นอน วัดมูลค่าด้วยราคาทุนหักผลขาดทุนจากการด้อยค่าสะสม

สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่นๆ

สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่นๆ ที่กลุ่มบริษัทซื้อและมีอายุการใช้งานจำกัด วัสดุมูลค่าด้วยราคาทุนหักค่าตัดจำหน่ายสะสมและผลขาดทุนจากการด้อยค่าสะสม

รายจ่ายภายหลังการรับรู้รายการ

รายจ่ายภายหลังการรับรู้รายการจะรับรู้เป็นสินทรัพย์เมื่อก่อนให้เกิดประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคต โดยรวมเป็นสินทรัพย์ที่สามารถระบุได้ที่เกี่ยวข้องนั้น ค่าใช้จ่ายอื่น รวมถึงค่าความนิยมและตราผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้นภายในรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนเมื่อเกิดขึ้น

ค่าตัดจำหน่าย

ค่าตัดจำหน่ายคำนวณจากราคาทุนของสินทรัพย์หรือจำนวนอื่นที่ใช้แทนราคาทุนหักด้วยมูลค่าคงเหลือ

ค่าตัดจำหน่ายรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนโดยวิธีเส้นตรงซึ่งโดยส่วนใหญ่จะสะท้อนรูปแบบที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคตจากสินทรัพย์นั้นตามระยะเวลาที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์จากสินทรัพย์ไม่มีตัวตนซึ่งไม่รวมค่าความนิยม โดยเริ่มตัดจำหน่ายสินทรัพย์ไม่มีตัวตนเมื่อสินทรัพย์นั้นพร้อมที่จะให้ประโยชน์โดยระยะเวลาที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์สำหรับปีปัจจุบันและปีเปรียบเทียบกับแสดงได้ดังนี้

ค่าลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์	3 - 10 ปี
เครื่องหมายการค้าและเฟรนไชส์	5 และ 10 ปี
ค่าพัฒนาระบบ	3 - 10 ปี

วิธีการตัดจำหน่าย ระยะเวลาที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์และมูลค่าคงเหลือจะได้รับการทบทวนทุกสิ้นรอบปีบัญชีและปรับปรุงตามความเหมาะสม

(ฎ) สัญญาเช่า

นโยบายการบัญชีที่ถือปฏิบัติตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2563

ณ วันที่เริ่มต้นของสัญญากลุ่มบริษัท จะประเมินว่าสัญญาเป็นสัญญาเช่าหรือประกอบด้วยสัญญาเช่าหรือไม่ กลุ่มบริษัทนำคำนิยามของสัญญาเช่าตาม TFRS 16 มาใช้ในการประเมินว่าสัญญานั้นให้สิทธิในการควบคุมการใช้สินทรัพย์ที่ระบุหรือไม่

ในฐานะผู้เช่า

ณ วันที่สัญญาเช่าเริ่มมีผลหรือวันที่มีการเปลี่ยนแปลงสัญญาเช่า สัญญาที่มีส่วนประกอบที่เป็นสัญญาเช่า กลุ่มบริษัทเลือกที่จะไม่แยกส่วนประกอบที่ไม่เป็นการเช่าและรับรู้สัญญาเช่าและส่วนประกอบที่ไม่เป็นการเช่าเป็นสัญญาเช่าเพียงอย่างเดียว

กลุ่มบริษัทรับรู้สินทรัพย์สิทธิการใช้และหนี้สินตามสัญญาเช่า ณ วันที่สัญญาเช่าเริ่มมีผล ยกเว้นสัญญาเช่าซึ่งสินทรัพย์มีมูลค่าต่ำหรือสัญญาเช่าระยะสั้นจะรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายโดยวิธีเส้นตรงตลอดอายุสัญญาเช่า

สินทรัพย์สิทธิการใช้วัสดุมูลค่าด้วยราคาทุนหักค่าเสื่อมราคาสะสมและผลขาดทุนจากการด้อยค่า และปรับปรุงเมื่อมีการวัดมูลค่าใหม่ของหนี้สินตามสัญญาเช่า ต้นทุนของสินทรัพย์สิทธิการใช้ประกอบด้วยจำนวนเงินที่รับรู้เมื่อเริ่มแรกของหนี้สินตามสัญญาเช่าปรับปรุงด้วยจำนวนเงินที่จ่ายชำระตามสัญญาเช่า ณ วันที่สัญญาเช่าเริ่มมีผลหรือก่อนวันที่สัญญาเช่าเริ่มมีผลรวมกับต้นทุนทางตรงเริ่มแรกและประมาณการต้นทุนในการบูรณะและสูญจากสิ่งสูงใจในสัญญาเช่าที่ได้รับค่าเสื่อมราคารับรู้ในกำไรหรือขาดทุนด้วยวิธีเส้นตรงนับจากวันที่สัญญาเช่าเริ่มมีผลจนถึงวันสิ้นสุดของอายุสัญญาเช่า เว้นแต่สัญญาเช่าดังกล่าวมีการโอนกรรมสิทธิ์ในสินทรัพย์ที่เช่าให้กับกลุ่มบริษัทเมื่อสิ้นสุดสัญญาเช่า หรือต้นทุนของสินทรัพย์สิทธิการใช้สะท้อนว่ากลุ่มบริษัท จะมีการใช้สิทธิในการซื้อสินทรัพย์ ในกรณีนี้สินทรัพย์สิทธิการใช้จะบันทึกค่าเสื่อมราคาตลอดอายุการใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ที่เช่า ซึ่งกำหนดตามเกณฑ์เดียวกันกับสินทรัพย์และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง

หนี้สินตามสัญญาเช่าวัดมูลค่าเมื่อเริ่มแรกด้วยมูลค่าปัจจุบันของค่าเช่าที่ยังไม่ได้จ่ายชำระ ณ วันที่สัญญาเช่าเริ่มมีผล คัดลดด้วยอัตราดอกเบี้ยตาม نرخของสัญญาเช่า เว้นแต่กรณีนั้นไม่สามารถกำหนดได้ กลุ่มบริษัทใช้อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมส่วนเพิ่มของกลุ่มบริษัท ค่าเช่ารวมถึงค่าเช่าคงที่หักสิ่งสูงใจตามสัญญาเช่าค้างรับ และค่าเช่าผันแปรที่ขึ้นอยู่กับดัชนีหรืออัตราค่าเช่ายังรวมถึง จำนวนเงินที่ต้องจ่ายตามสิทธิเลือกซื้อ สิทธิเลือกในการขยายอายุสัญญาเช่าหรือสิทธิเลือกในการยกเลิกสัญญาเช่า หากกลุ่มบริษัทมีความแน่นอนอย่างสมเหตุสมผลที่จะใช้สิทธิ ค่าเช่าผันแปรที่ไม่ขึ้นอยู่กับดัชนีหรืออัตราจะรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายในรอบระยะเวลาบัญชีที่เกิดรายการ

กลุ่มบริษัทกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมส่วนเพิ่มโดยนำอัตราดอกเบี้ยจากแหล่งข้อมูลทางการเงินภายนอกหลายแห่งและได้ปรับปรุงบางส่วนเพื่อให้สะท้อนระยะเวลาของสัญญาเช่าและลักษณะของสินทรัพย์ที่เช่า

หนี้สินตามสัญญาเช่าวัดมูลค่าด้วยวิธีราคาทุนตัดจำหน่ายตามอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริง และหนี้สินตามสัญญาเช่าจะถูกวัดมูลค่าใหม่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอายุสัญญาเช่า การเปลี่ยนแปลงค่าเช่า หรือการเปลี่ยนแปลงการประเมินการใช้สิทธิเลือกซื้อสิทธิเลือกในการขยายอายุสัญญาเช่าหรือสิทธิเลือกในการยกเลิกสัญญาเช่า เมื่อมีการวัดมูลค่าหนี้สินตามสัญญาเช่าใหม่ จะปรับปรุงกับมูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์สิทธิการใช้ หรือรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน หากมูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์สิทธิการใช้ได้ถูกลดมูลค่าลงจนเป็นศูนย์แล้ว

### ในฐานะผู้ให้เช่า

ณ วันที่เริ่มต้นของสัญญาเช่าหรือวันที่มีการเปลี่ยนแปลงสัญญาเช่า สัญญาที่มีส่วนประกอบที่เป็นสัญญาเช่ารายการหนึ่งหรือมากกว่าหรือมีส่วนประกอบที่ไม่เป็นการเช่า กลุ่มบริษัทจะปันส่วนสิ่งตอบแทนที่จะได้รับตามสัญญาให้กับ แต่ละส่วนประกอบตามเกณฑ์ราคาขายที่เป็นเอกเทศ

เมื่อกลุ่มบริษัทเป็นผู้ให้เช่ากลุ่มบริษัทจะพิจารณา ณ วันที่เริ่มต้นของสัญญาเช่าว่าได้โอนความเสี่ยงและผลตอบแทนทั้งหมดหรือเกือบทั้งหมดที่ผู้เป็นเจ้าของพึงได้รับจากสินทรัพย์อ้างอิงไปให้แก่ผู้เช่าหรือไม่ หากมี สัญญาเช่าดังกล่าวจะจัดประเภทเป็นสัญญาเช่าเงินทุน หากไม่มี สัญญาเช่าดังกล่าวจะจัดประเภทเป็นสัญญาเช่าดำเนินงาน

เมื่อกลุ่มบริษัทเป็นผู้ให้เช่าช่วง กลุ่มบริษัทจะรับรู้รายการสัญญาเช่าหลักและสัญญาเช่าช่วงแยกต่างหากจากกัน และพิจารณาการจัดประเภทสัญญาเช่าช่วง โดยอ้างอิงสินทรัพย์สิทธิการใช้ที่เกิดจากสัญญาเช่าหลัก

กลุ่มบริษัทรับรู้ค่าเช่าที่ได้รับจากสัญญาเช่าดำเนินงานเป็นรายได้ค่าเช่าด้วยวิธีเส้นตรงตลอดอายุสัญญาเช่า และแสดงเป็นส่วนหนึ่งของรายได้ค่าเช่า ต้นทุนทางตรงเริ่มแรกที่เกิดขึ้นเพื่อการได้มาซึ่งสัญญาเช่าดำเนินงานจะรวมเป็นมูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์ที่ให้เช่าและรับรู้ต้นทุนดังกล่าวเป็นค่าใช้จ่ายตลอดอายุสัญญาเช่าโดยใช้เกณฑ์เดียวกันกับรายได้ค่าเช่า ค่าเช่าที่อาจเกิดขึ้นรับรู้เป็นรายได้ในรอบระยะเวลาบัญชีที่ได้รับ

กลุ่มบริษัทรับรู้ลูกหนี้สัญญาเช่าเงินทุนด้วยจำนวนเงินลงทุนสุทธิของสัญญาเช่า ซึ่งประกอบด้วยมูลค่าปัจจุบันของค่าเช่าและมูลค่าคงเหลือที่ไม่ได้รับประกันคิดลดด้วยอัตราดอกเบี้ยตามนัดของสัญญาเช่า รายได้ดอกเบี้ยจากสัญญาเช่าเงินทุนจะถูกปันส่วนในแต่ละรอบระยะเวลาบัญชีเพื่อสะท้อนอัตราผลตอบแทนคงที่ในแต่ละงวดของกลุ่มบริษัทที่ได้จากเงินลงทุนสุทธิคงเหลือตามสัญญาเช่า

กลุ่มบริษัทถือปฏิบัติตามข้อกำหนดการตีรายการและการด้อยค่าตาม TFRS9 กับเงินลงทุนสุทธิตามสัญญาเช่า

### นโยบายการบัญชีที่ถือปฏิบัติก่อนวันที่ 1 มกราคม 2563

ในฐานะผู้เช่า สัญญาเช่าซึ่งกลุ่มบริษัทได้รับส่วนใหญ่ของความเสี่ยงและผลตอบแทนจากการครอบครองทรัพย์สินที่เช่า นั้นๆ ให้จัดประเภทเป็นสัญญาเช่าการเงิน ส่วนที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ที่ได้มาโดยทำสัญญาเช่าการเงินบันทึกเป็นสินทรัพย์ ด้วยมูลค่ายุติธรรมหรือมูลค่าปัจจุบันของจำนวนเงินขั้นค่าที่ต้องจ่ายตามสัญญาเช่าแล้วแต่จำนวนใดจะต่ำกว่า หักด้วยค่าเสื่อมราคาสะสมและขาดทุนจากการด้อยค่า ค่าเช่าที่ชำระจะแยกเป็นส่วนที่เป็นค่าใช้จ่ายทางการเงิน และส่วนที่จะหักจากหนี้ตามสัญญา เพื่อทำให้อัตราดอกเบี้ยแต่ละงวดเป็นอัตราคงที่สำหรับยอดคงเหลือของหนี้สิน ค่าใช้จ่ายทางการเงินจะบันทึกโดยตรงในกำไรหรือขาดทุน

สินทรัพย์ภายใต้สัญญาเช่าอื่น ได้จัดประเภทเป็นสัญญาเช่าดำเนินงานและค่าเช่าจ่ายบันทึกในกำไรหรือขาดทุน โดยวิธีเส้นตรงตลอดอายุสัญญาเช่า ประโยชน์ที่ได้รับตามสัญญาเช่า จะรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนเป็นส่วนหนึ่งของค่าเช่าทั้งสิ้นตามสัญญาตลอดอายุสัญญาเช่า ค่าเช่าที่อาจเกิดขึ้นต้องนำมารวมคำนวณจำนวนเงินขั้นค่าที่ต้องจ่ายตามระยะเวลาที่คงเหลือของสัญญาเช่า เมื่อได้รับการยืนยันการปรับค่าเช่า

ในฐานะผู้ให้เช่า รายได้ค่าเช่าจากอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน โดยวิธีเส้นตรงตลอดอายุสัญญาเช่า ค่าใช้จ่ายเริ่มแรกที่เกิดขึ้นเป็นการเฉพาะเพื่อให้เกิดสัญญาเช่ารับรู้เป็นส่วนหนึ่งของรายได้ค่าเช่าทั้งสิ้นตามสัญญา ค่าเช่าที่อาจเกิดขึ้นรับรู้เป็นรายได้ในรอบระยะเวลาบัญชีซึ่งค่าเช่านั้นเกิดขึ้น

### การประเมินว่าข้อตกลงประกอบด้วยสัญญาเช่าหรือไม่

ณ วันที่เริ่มต้นข้อตกลง กลุ่มบริษัทจะพิจารณาว่าข้อตกลงดังกล่าวประกอบด้วยสัญญาเช่าหรือมีสัญญาเช่าเป็นส่วนประกอบหรือไม่ โดยพิจารณาจากสินทรัพย์ที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง ถ้าการปฏิบัติตามข้อตกลงนั้นขึ้นอยู่กับการใช้สินทรัพย์ที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง และข้อตกลงนั้นจะนำไปสู่สิทธิในการใช้สินทรัพย์ ถ้าทำให้กลุ่มบริษัทมีสิทธิในการควบคุมการใช้สินทรัพย์

ณ วันที่เริ่มต้นข้อตกลง หรือมีการประเมินข้อตกลงใหม่กลุ่มบริษัทแยกค่าตอบแทนสำหรับสัญญาเช่า และส่วนที่เป็นองค์ประกอบอื่น โดยใช้มูลค่ายุติธรรมเป็นเกณฑ์ในการแยก หากกลุ่มบริษัทสรุปว่าเป็นสัญญาเช่าการเงิน แต่ไม่สามารถแบ่งแยกจำนวนดังกล่าวได้อย่างน่าเชื่อถือ ให้รับรู้สินทรัพย์และหนี้สินในจำนวนที่เท่ากับมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงนั้น หลังจากนั้นจำนวนหนี้สินจะลดลงตามจำนวนที่จ่าย และต้นทุนทางการเงินคำนวณขึ้นจากหนี้สินจะรับรู้โดยใช้อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมส่วนเพิ่มของกลุ่มบริษัท



**(ก) การด้อยค่าสินทรัพย์ทางการเงิน****นโยบายการบัญชีที่ถือปฏิบัติตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2563**

กลุ่มบริษัทรับรู้ค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นสำหรับสินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยราคาทุนตัดจำหน่าย (รวมถึง เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น รวมถึงเงินให้กู้ยืมแก่กิจการอื่นและกิจการที่เกี่ยวข้องกัน) ลูกหนี้ตามสัญญาเช่าและวงเงินให้สินเชื่อที่อนุมติและไม่ได้วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน

**การวัดมูลค่าผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น**

ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเป็นการประมาณผลขาดทุนด้านเครดิตด้วยความน่าจะเป็นถ่วงน้ำหนัก ผลขาดทุนด้านเครดิตคำนวณโดยใช้มูลค่าปัจจุบันของจำนวนเงินที่คาดว่าจะ ไม่ได้รับ (เช่น ผลต่างระหว่างกระแสเงินสดที่กิจการจะต้องจ่ายตามสัญญาและกระแสเงินสดที่กลุ่มบริษัทคาดว่าจะได้รับ) ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นคิดลดด้วยอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริงของสินทรัพย์ทางการเงิน

**การวัดมูลค่าผลขาดทุนด้านเครดิตนั้นคำนวณดังต่อไปนี้**

- ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอีก 12 เดือนข้างหน้า ผลขาดทุนดังกล่าวประมาณจากผลขาดทุนที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการผิดเงื่อนไขตามสัญญาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอีก 12 เดือนข้างหน้าภายหลังวันสิ้นรอบระยะเวลาที่รายงาน หรือ
- ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดอายุของสัญญา ผลขาดทุนดังกล่าวประมาณจากผลขาดทุนที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการผิดเงื่อนไขตามสัญญาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาทั้งหมดที่เหลืออยู่ของสัญญา

ค่าเผื่อผลขาดทุนสำหรับลูกหนี้การค้าและลูกหนี้ตามสัญญาเช่า วัดมูลค่าผลขาดทุนด้วยผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดอายุของสัญญา ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นของสินทรัพย์ทางการเงินเหล่านี้ประมาณการ โดยใช้ตารางการตั้งสำรอง ซึ่งวิธีดังกล่าวมีการนำข้อมูลผลขาดทุนที่เกิดขึ้นในอดีต การปรับปรุงปัจจัยที่มีความเฉพาะเจาะจงกับลูกหนี้นั้นๆ และการประเมินทั้งข้อมูลสภาพการณ์เศรษฐกิจในปัจจุบันและข้อมูลคาดการณ์สภาพการณ์เศรษฐกิจทั่วไปในอนาคต ณ วันที่รายงาน

ค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตสำหรับสินทรัพย์ทางการเงินอื่น กลุ่มบริษัทรับรู้ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นด้วยผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอีก 12 เดือนข้างหน้า ยกเว้นสินทรัพย์ทางการเงินที่มีการเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญของความเสี่ยงด้านเครดิตนับแต่การรับรู้รายการเมื่อเริ่มแรกหรือเป็นสินทรัพย์ทางการเงินที่มีการด้อยค่าด้านเครดิต ซึ่งกรณีดังกล่าวจะวัดค่าเผื่อผลขาดทุนด้วยผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดอายุของสัญญา

ระยะเวลาสูงสุดที่ใช้ในการประมาณผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นพิจารณาจากระยะเวลาที่ยาวที่สุดตามสัญญาที่กลุ่มบริษัทมีฐานะเปิดต่อความเสี่ยงด้านเครดิต

กลุ่มบริษัทพิจารณาว่าความเสี่ยงด้านเครดิตของสินทรัพย์ทางการเงินเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญหากเกินกำหนดชำระมากกว่า 30 วัน มีการเปลี่ยนแปลงของอันดับความน่าเชื่อถือที่ลดระดับลงอย่างมีนัยสำคัญ มีการดำเนินงานที่ถดถอยอย่างมีนัยสำคัญของลูกหนี้ หรือมีการเปลี่ยนแปลงหรือคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ตลาด สภาพการณ์ทางเศรษฐกิจหรือกฎหมายที่ส่งผลในทางลบอย่างมีนัยสำคัญต่อความสามารถของลูกหนี้ในการชำระชำระภาระผูกพันให้กับกลุ่มบริษัท

กลุ่มบริษัทพิจารณาว่าสินทรัพย์ทางการเงินจะเกิดการผิดสัญญาเมื่อ

- ผู้กู้ไม่สามารถจ่ายชำระภาระผูกพันด้านเครดิตให้แก่กลุ่มบริษัทได้เต็มจำนวน อีกทั้งกลุ่มบริษัทไม่มีสิทธิในการไล่เบี้ย เช่น การยึดหลักประกัน (หากมีการวางหลักประกัน) หรือ
- สินทรัพย์ทางการเงินค้างชำระเกินกว่า 90 วัน

การประเมินการเพิ่มขึ้นของความเสี่ยงด้านเครดิตอย่างมีนัยสำคัญนั้นมีการประเมินทั้งแบบเป็นรายลูกหนี้หรือแบบกลุ่ม ขึ้นอยู่กับลักษณะของเครื่องมือทางการเงิน หากการประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินแบบกลุ่มต้องมีการจัดกลุ่มเครื่องมือทางการเงินตามลักษณะความเสี่ยงด้านเครดิตที่คล้ายคลึงกัน เช่น สถานการณ์ค้างชำระและอันดับความน่าเชื่อถือ

ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นมีการประเมินใหม่ ณ สิ้นรอบระยะเวลาที่รายงาน เพื่อสะท้อนการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงด้านเครดิตของเครื่องมือทางการเงินนับจากวันที่รับรู้รายการเมื่อเริ่มแรก การเพิ่มขึ้นของค่าเผื่อผลขาดทุนแสดงเป็นขาดทุนจากการด้อยค่าในกำไรหรือขาดทุน ค่าเผื่อผลขาดทุนแสดงเป็นรายการหักออกจากมูลค่าตามบัญชีขั้นต้นของสินทรัพย์ทางการเงิน เงินลงทุนในตราสารหนี้ที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นซึ่งกลุ่มบริษัทรับรู้ผลขาดทุนจากการด้อยค่าในกำไรหรือขาดทุนซึ่งเป็นรายการเกี่ยวเนื่องกับกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น

**สินทรัพย์ทางการเงินที่มีการด้อยค่าด้านเครดิต**

ณ วันที่รายงานกลุ่มบริษัทประเมินว่าสินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยราคาทุนตัดจำหน่ายและตราสารหนี้ที่ วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นเกิดการด้อยค่าด้านเครดิตหรือไม่ สินทรัพย์ทางการเงินมีการด้อยค่าด้านเครดิตเมื่อเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งหรือมากกว่าหนึ่งเหตุการณ์ซึ่งส่งผลกระทบต่อกระแสเงินสดที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตของสินทรัพย์ทางการเงิน สถานการณ์ที่เป็นข้อบ่งชี้ว่าสินทรัพย์ทางการเงินเกิดการด้อยค่าด้านเครดิตรวมถึง การที่ลูกหนี้ประสบปัญหาทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญ การผิดสัญญา เช่น การค้างชำระเกินกว่า 90 วัน มีความเป็นไปได้ที่ลูกหนี้จะเข้าสู่การล้มละลาย เป็นต้น

**การตัดจำหน่าย**

มูลค่าตามบัญชีขั้นต้นของสินทรัพย์ทางการเงินจะถูกตัดจำหน่ายเมื่อกลุ่มบริษัทไม่สามารถคาดการณ์ได้อย่างสมเหตุสมผลว่าจะได้รับคืนเงิน หากมีการรับคืนเงินในภายหลังจากสินทรัพย์ที่มีการตัดจำหน่ายแล้ว จะรับรู้เป็นการกลับรายการการด้อยค่าในกำไรหรือขาดทุนในงวดที่ได้รับคืน

### นโยบายการบัญชีที่ถือปฏิบัติก่อนวันที่ 1 มกราคม 2563

ยอดสินทรัพย์ตามบัญชีของกลุ่มบริษัทได้รับการทบทวน ณ ทุกวันที่รายงานว่ามีข้อบ่งชี้เรื่องการด้อยค่าหรือไม่ ในกรณีที่มีข้อบ่งชี้จะทำการประมาณมูลค่าสินทรัพย์ที่คาดว่าจะได้รับคืน

ขาดทุนจากการด้อยค่ารับรู้เมื่อมูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์สูงกว่ามูลค่าที่จะได้รับคืน ขาดทุนจากการด้อยค่าบันทึกในกำไรหรือขาดทุน เว้นแต่เมื่อมีการกลับรายการการประเมินมูลค่าของสินทรัพย์เพิ่มของสินทรัพย์ขึ้นเดียวกันที่เคยรับรู้ในส่วนของผู้ถือหุ้นและมีการด้อยค่าในเวลาต่อมา ในกรณีนี้จะรับรู้ในส่วนของผู้ถือหุ้น

เมื่อมีการลดลงในมูลค่าสุทธิของสินทรัพย์ทางการเงินเพื่อขาย ซึ่งได้บันทึกในส่วนของผู้ถือหุ้น และมีความชัดเจนว่าสินทรัพย์ดังกล่าวมีการด้อยค่า ขาดทุนซึ่งเคยบันทึกในส่วนของผู้ถือหุ้นจะถูกบันทึกในกำไรหรือขาดทุน โดยไม่ต้องปรับกับสินทรัพย์ทางการเงินดังกล่าว ขาดทุนที่บันทึกในกำไรหรือขาดทุนเป็นผลต่างระหว่างราคาทุนที่ซื้อกับมูลค่าสุทธิรวมในปัจจุบันของสินทรัพย์หักขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์ทางการเงินนั้นๆ ซึ่งเคยรับรู้แล้วในกำไรหรือขาดทุน

### การคำนวณมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน

มูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนของหลักทรัพย์ที่ถือไว้จนกว่าจะครบกำหนดที่บันทึกโดยวิธีราคาทุนตัดจำหน่าย คำนวณโดยการหามูลค่าปัจจุบันของประมาณการกระแสเงินสดที่จะได้รับในอนาคต คัดลดด้วยอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริง

มูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนของสินทรัพย์ทางการเงินสำหรับหลักทรัพย์เพื่อขาย คำนวณโดยอ้างอิงถึงมูลค่าสุทธิรวม

### การกลับรายการด้อยค่า

ขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์ทางการเงินจะถูกกลับรายการ เมื่อมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนเพิ่มขึ้นในภายหลัง และการเพิ่มขึ้นนั้นสัมพันธ์โดยตรงกับขาดทุนจากการด้อยค่าที่เคยรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน สำหรับสินทรัพย์ทางการเงินที่บันทึกโดยวิธีราคาทุนตัดจำหน่ายและตราสารหนี้ที่จัดประเภทเป็นหลักทรัพย์เพื่อขาย การกลับรายการจะถูกบันทึกในกำไรหรือขาดทุน ส่วนสินทรัพย์ทางการเงินที่เป็นตราสารทุนที่จัดประเภทเป็นหลักทรัพย์เพื่อขาย การกลับรายการจะถูกรับรู้โดยตรงในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น

### (๕) การด้อยค่าสินทรัพย์ที่ไม่ใช่สินทรัพย์ทางการเงิน

ยอดสินทรัพย์ตามบัญชีของกลุ่มบริษัทได้รับการทบทวน ณ ทุกวันที่รายงานว่ามีข้อบ่งชี้เรื่องการด้อยค่าหรือไม่ ในกรณีที่มีข้อบ่งชี้จะทำการประมาณมูลค่าสินทรัพย์ที่คาดว่าจะได้รับคืน สำหรับค่าความนิยมและสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนที่มีอายุการให้ประโยชน์ไม่ทราบแน่นอน หรือ ยังไม่พร้อมใช้งาน จะประมาณมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนทุกปี ในช่วงเวลาเดียวกัน

ขาดทุนจากการด้อยค่ารับรู้เมื่อมูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์ หรือมูลค่าตามบัญชีของหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดสูงกว่ามูลค่าที่จะได้รับคืน ขาดทุนจากการด้อยค่าบันทึกในกำไรหรือขาดทุน เว้นแต่เมื่อมีการกลับรายการการประเมินมูลค่าของสินทรัพย์เพิ่มของสินทรัพย์ขึ้นเดียวกันที่เคยรับรู้ในส่วนของผู้ถือหุ้นและมีการด้อยค่าในเวลาต่อมา ในกรณีนี้จะรับรู้ในส่วนของผู้ถือหุ้น

### การคำนวณมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน

มูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนของสินทรัพย์ที่ไม่ใช่สินทรัพย์ทางการเงิน หมายถึง มูลค่าจากการใช้ของสินทรัพย์หรือมูลค่าสุทธิของสินทรัพย์หักต้นทุนในการขายแล้วแต่มูลค่าใดจะสูงกว่า ในการประเมินมูลค่าจากการใช้ของสินทรัพย์ประมาณการกระแสเงินสดที่จะได้รับในอนาคตจะคิดลดเป็นมูลค่าปัจจุบันโดยใช้อัตราคิดลดก่อนคำนึงภาษีเงินได้เพื่อให้สะท้อนมูลค่าที่อาจประเมินได้ในตลาดปัจจุบัน ซึ่งแปรไปตามเวลาและความเสี่ยงที่มีต่อสินทรัพย์ สำหรับสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดกระแสเงินสดรับโดยอิสระจากสินทรัพย์อื่น จะพิจารณามูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนรวมกับหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดที่สินทรัพย์นั้นเกี่ยวข้องด้วย

### การกลับรายการด้อยค่า

ขาดทุนจากการด้อยค่าของค่าความนิยมจะไม่มีการปรับปรุงกลับรายการ ขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์ที่ไม่ใช่สินทรัพย์ทางการเงินอื่นๆ ที่เคยรับรู้ในงวดก่อนจะถูกประเมิน ณ ทุกวันที่ต่อกรงานว่ามีข้อบ่งชี้เรื่องการด้อยค่าหรือไม่ ขาดทุนจากการด้อยค่าจะถูกกลับรายการ หากมีการเปลี่ยนแปลงประมาณการที่ใช้ในการคำนวณมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน ขาดทุนจากการด้อยค่าจะถูกกลับรายการเพียงเท่าที่มูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์ไม่เกินกว่ามูลค่าตามบัญชีภายหลังหักค่าเสื่อมราคาหรือค่าตัดจำหน่าย เสมือนหนึ่งไม่เคยมีการบันทึกขาดทุนจากการด้อยค่ามาก่อน

### (๓) ผลประโยชน์ของพนักงาน

#### โครงการสมทบเงิน

การผูกพันในการสมทบเข้าโครงการสมทบเงินจะถูกรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายพนักงานในกำไรหรือขาดทุนในรอบระยะเวลาที่พนักงานได้ทำงานให้กับกิจการ

#### โครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้

การผูกพันสุทธิของกลุ่มบริษัทจากโครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้ถูกคำนวณแยกต่างหากเป็นรายโครงการจากการประมาณผลประโยชน์ในอนาคตที่เกิดจากการทำงานของพนักงานในงวดปัจจุบันและงวดก่อนๆ ผลประโยชน์ดังกล่าวได้มีการคิดลดกระแสเงินสดเพื่อให้เป็นมูลค่าปัจจุบัน

การคำนวณภาระผูกพันของโครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้ นั้นจัดทำโดยนักคณิตศาสตร์ประกันภัยที่ได้รับอนุญาตเป็นประจำ โดยวิธีคิดลดแต่ละหน่วยที่ประมาณการไว้

ในการวัดมูลค่าใหม่ของหนี้สินผลประโยชน์ที่กำหนดไว้สุทธิ กำไรหรือขาดทุนจากการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ ประกันภัยจะถูกรับรู้รายการในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นทันที กลุ่มบริษัทกำหนดดอกเบี้ยจ่ายของหนี้สินผลประโยชน์ที่กำหนดไว้สุทธิโดยใช้อัตราคิดลดที่ใช้วัดมูลค่าภาระผูกพันตามโครงการผลประโยชน์ ณ ต้นปี โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในหนี้สินผลประโยชน์ที่กำหนดไว้สุทธิซึ่งเป็นผลมาจากการสมทบเงินและการจ่ายชำระผลประโยชน์ ดอกเบี้ยจ่ายสุทธิและค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการผลประโยชน์รับรู้รายการในกำไรหรือขาดทุน

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผลประโยชน์ของโครงการหรือการลดขนาดโครงการ การเปลี่ยนแปลงในผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับการบริการในอดีต หรือ กำไรหรือขาดทุนจากการลดขนาดโครงการต้องรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนทันที กลุ่มบริษัทรับรู้กำไรและขาดทุนจากการจ่ายชำระผลประโยชน์พนักงานเมื่อเกิดขึ้น

#### ผลประโยชน์เมื่อเลิกจ้าง

ผลประโยชน์เมื่อเลิกจ้างจะรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายเมื่อวันใดวันหนึ่งต่อไปนี้เกิดขึ้นก่อน เมื่อกลุ่มบริษัทไม่สามารถยกเลิกข้อเสนอการให้ผลประโยชน์ดังกล่าวได้อีกต่อไป หรือเมื่อบริษัทรับรู้ต้นทุนสำหรับการปรับโครงสร้าง หากระยะเวลาการจ่ายผลประโยชน์เกินกว่า 12 เดือนนับจากวันสิ้นรอบระยะเวลารายงาน ผลประโยชน์เมื่อเลิกจ้างจะถูกคิดลดกระแสเงินสด

#### ผลประโยชน์ระยะสั้นของพนักงาน

ผลประโยชน์ระยะสั้นของพนักงานรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายเมื่อพนักงานทำงานให้ หนี้สินรับรู้ด้วยมูลค่าที่คาดว่าจะจ่ายชำระ หากกลุ่มบริษัทมีการผูกพันตามกฎหมายหรือภาระผูกพัน โดยอนุมาณที่จะต้องจ่ายอันเป็นผลมาจากการที่พนักงานได้ทำงานให้ในอดีตและการผูกพันนี้สามารถประมาณได้อย่างสมเหตุสมผล

### (ฅ) ประมาณการหนี้สิน

ประมาณการหนี้สินจะรับรู้ก็ต่อเมื่อกลุ่มบริษัทมีภาระผูกพันตามกฎหมายหรือภาระผูกพันจากการอนุมาณที่เกิดขึ้นในปัจจุบันอันเป็นผลมาจากเหตุการณ์ในอดีตซึ่งสามารถประมาณจำนวนของภาระผูกพันได้อย่างน่าเชื่อถือ และมีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่นอนว่าประโยชน์เชิงเศรษฐกิจจะต้องถูกจ่ายไปเพื่อชำระภาระผูกพันดังกล่าว ประมาณการหนี้สินพิจารณาจากการคิดลดกระแสเงินสดที่จะจ่ายในอนาคตโดยใช้อัตราคิดลดในตลาดปัจจุบันก่อนคำนึงถึงภาษีเงินได้ เพื่อให้สะท้อนจำนวนที่อาจประเมินได้ในตลาดปัจจุบันซึ่งแปรไปตามเวลาและความเสี่ยงที่มีต่อหนี้สิน ประมาณการหนี้สินส่วนที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากเวลาที่ผ่านไปรับรู้เป็นต้นทุนทางการเงิน

### (ณ) การวัดมูลค่ายุติธรรม

มูลค่ายุติธรรมคือราคาที่จะได้รับจากการขายสินทรัพย์หรือจ่ายชำระเพื่อโอนหนี้สินในรายการที่เกิดขึ้นในสภาพปกติระหว่างผู้ร่วมตลาด ณ วันที่วัดมูลค่าในตลาดหลัก หรือตลาดที่ให้ประโยชน์สูงสุด ที่กลุ่มบริษัทสามารถเข้าถึงได้ในวันดังกล่าว มูลค่ายุติธรรมของหนี้สินสะท้อนผลกระทบของความเสี่ยงที่ไม่สามารถปฏิบัติตามข้อกำหนดของภาระผูกพัน

นโยบายการบัญชีและการเปิดเผยข้อมูลของกลุ่มบริษัทหลายข้อกำหนดให้มีการวัดมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงิน และสินทรัพย์และหนี้สินที่ไม่ใช่ทางการเงิน

กลุ่มบริษัทวัดมูลค่ายุติธรรมของเครื่องมือทางการเงินโดยใช้ราคาเสนอซื้อขายในตลาดที่มีสภาพคล่อง หากสามารถหาได้ ตลาดจะถือว่ามี 'สภาพคล่อง' หากรายการของสินทรัพย์หรือหนี้สินเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอในจำนวนที่เพียงพอซึ่งสามารถให้ข้อมูลราคาได้อย่างต่อเนื่อง

หากไม่มีราคาเสนอซื้อขายในตลาดที่มีสภาพคล่องกลุ่มบริษัทใช้เทคนิคการประเมินมูลค่าที่ใช้ข้อมูลที่สามารถสังเกตได้ที่มีความเกี่ยวข้องให้มากที่สุด และลดการใช้ข้อมูลที่ไม่สามารถสังเกตได้ให้น้อยที่สุด การเลือกเทคนิคการประเมินมูลค่าจะพิจารณาปัจจัยทั้งหมดที่ผู้ร่วมตลาดคำนึงถึงในการกำหนดราคาของรายการ

หากสินทรัพย์หรือหนี้สินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมมีราคาเสนอซื้อและราคาเสนอขายของกลุ่มบริษัทวัดมูลค่าสินทรัพย์และสถานะการเป็นสินทรัพย์ด้วยราคาเสนอซื้อ และวัดมูลค่าหนี้สินและสถานะการเป็นหนี้สินด้วยราคาเสนอขาย

หลักฐานที่ดีที่สุดสำหรับมูลค่ายุติธรรมของเครื่องมือทางการเงิน ณ วันที่รับรายการเมื่อเริ่มแรกคือราคาของการทำรายการ เช่น มูลค่ายุติธรรมของผลตอบแทนที่ให้หรือได้รับ หากกลุ่มบริษัทพิจารณาว่ามูลค่ายุติธรรม ณ วันที่รับรายการเมื่อเริ่มแรกแตกต่างจากราคาของการทำรายการและมูลค่ายุติธรรมไม่ว่าจะได้มาจากราคาเสนอซื้อเสนอขายในตลาดที่มีสภาพคล่องสำหรับสินทรัพย์หรือหนี้สินที่เหมือนกันหรือโดยใช้เทคนิคการวัดมูลค่าซึ่งใช้ข้อมูลที่ไม่สามารถสังเกตได้ซึ่งตัดสินว่าไม่มีนัยสำคัญต่อการวัดมูลค่า ทำให้เครื่องมือทางการเงินวัดมูลค่าเมื่อเริ่มแรกด้วยมูลค่ายุติธรรมปรับด้วยผลต่างระหว่างมูลค่ายุติธรรม ณ วันที่รับรายการเมื่อเริ่มแรกและราคาของการทำรายการ และรับรู้เป็นรายการรอตัดบัญชีซึ่งจะรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนด้วยเกณฑ์ที่เหมาะสมตลอดอายุของเครื่องมือทางการเงินแต่ต้องไม่ช้ากว่าการวัดมูลค่ายุติธรรมที่ใช้หลักฐานสนับสนุนทั้งหมดจากข้อมูลที่สามารถสังเกตได้ในตลาดหรือเมื่อรายการดังกล่าวสิ้นสุดลง

การวัดมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์หรือหนี้สินกลุ่มบริษัทใช้ข้อมูลที่สามารถสังเกตได้ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ มูลค่ายุติธรรมเหล่านี้ถูกจัดประเภทในแต่ละลำดับชั้นของมูลค่ายุติธรรมตามข้อมูลที่ใช้ในการประเมินมูลค่า ดังนี้

- **ข้อมูลระดับ 1** เป็นราคาเสนอซื้อขายในตลาดที่มีสภาพคล่องสำหรับสินทรัพย์หรือหนี้สินอย่างเดียวกัน
- **ข้อมูลระดับ 2** เป็นข้อมูลอื่นที่สังเกตได้โดยตรงหรือโดยอ้อมสำหรับสินทรัพย์นั้นหรือหนี้สินนั้นนอกเหนือจากราคาเสนอซื้อขายซึ่งรวมอยู่ในข้อมูลระดับ 1
- **ข้อมูลระดับ 3** ข้อมูลที่ใช้เป็นข้อมูลที่ไม่สามารถสังเกตได้สำหรับสินทรัพย์หรือหนี้สินนั้น

หากข้อมูลที่น่ามาใช้ในการวัดมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์หรือหนี้สินถูกจัดประเภทลำดับชั้นของมูลค่ายุติธรรมที่แตกต่าง การวัดมูลค่ายุติธรรมโดยรวมจะถูกจัดประเภทในภาพรวมในระดับเดียวกันตามลำดับชั้นของมูลค่ายุติธรรมของข้อมูลที่อยู่ในระดับค่าสุดท้ายที่มีนัยสำคัญสำหรับการวัดมูลค่ายุติธรรมโดยรวม

กลุ่มบริษัทรับรู้การโอนระหว่างลำดับชั้นของมูลค่ายุติธรรม ณ วันสิ้นรอบระยะเวลารายงานที่เกิดการโอนขึ้น

**(ค) รายได้จากรับรู้**

รายได้ค่าเช่าจากรับรู้

รายได้ค่าเช่าจากรับรู้บันทึกบัญชีด้วยราคาทุนและรับรู้เป็นรายได้ในกำไรหรือขาดทุน โดยวิธีเส้นตรงตลอดอายุสัญญาเช่า

รายได้ค่าบริการจากรับรู้

รายได้ค่าบริการจากรับรู้บันทึกบัญชีด้วยราคาทุนและรับรู้เป็นรายได้ในกำไรหรือขาดทุนเมื่อมีการให้บริการ

**(ค) รายได้**

ในกรณีที่กลุ่มบริษัททำหน้าที่เป็นตัวแทนในการขายสินค้าหรือให้บริการ เฉพาะรายได้ค่าขายหน้าจะถูกรวมเป็นส่วนหนึ่งของรายได้ รายได้รวมรวมความถึงรายได้ที่เป็นยอดรวมแบบชั่วคราวจากการที่กลุ่มบริษัททำหน้าที่เป็นตัวแทน

รายได้รับรู้เมื่อลูกค้ามีอำนาจควบคุมในสินค้าหรือบริการด้วยจำนวนเงินที่สะท้อนถึงสิ่งตอบแทนที่ กลุ่มบริษัทคาดว่าจะมีสิทธิได้รับซึ่ง ไม่รวมจำนวนเงินที่เก็บแทนบุคคลที่สาม ภาษีมูลค่าเพิ่มและแสดงสุทธิจากส่วนลดการค้าและส่วนลดตามปริมาณ

การขายสินค้าและบริการ

รายได้จากการขายสินค้ารับรู้เมื่อลูกค้ามีอำนาจควบคุมในสินค้าซึ่งโดยทั่วไปเกิดขึ้นเมื่อมีการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า สำหรับสัญญาที่ให้สิทธิลูกค้าในการคืนสินค้า รายได้จะรับรู้ในจำนวนที่มีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ในระดับสูงมากว่าจะไม่มีการกลับรายการอย่างมีนัยสำคัญของรายได้ที่รับรู้สะสม ดังนั้น รายได้ที่รับรู้จะปรับปรุงด้วยประมาณการรับคืนสินค้า ซึ่งประมาณการจากข้อมูลในอดีต

รายได้จากการให้บริการรับรู้ตลอดช่วงเวลาหนึ่งเมื่อได้ให้บริการ ต้นทุนที่เกี่ยวข้องรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนเมื่อเกิดขึ้น

**(ก) รายได้ค่าเช่า**

รายได้ค่าเช่าจากอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน โดยวิธีเส้นตรงตลอดอายุสัญญาเช่า ค่าใช้จ่ายเริ่มแรกที่เกิดขึ้นเป็นการเฉพาะเพื่อให้เกิดสัญญาเช่ารับรู้เป็นส่วนหนึ่งของค่าเช่าที่หักตามสัญญา ค่าเช่าที่อาจเกิดขึ้นรับรู้เป็นรายได้ในรอบระยะเวลาบัญชีซึ่งค่าเช่านั้นเกิดขึ้น

**(ท) เงินปันผลรับ**

เงินปันผลรับบันทึกในกำไรหรือขาดทุนในวันที่กลุ่มบริษัทมีสิทธิได้รับเงินปันผล

**(ง) เงินสนับสนุนทางการเงินจากผู้จัดจำหน่าย**

กลุ่มบริษัทได้ทำสัญญาเงินสนับสนุนทางการเงินกับผู้จำหน่ายสินค้า กลุ่มบริษัทได้รับส่วนลดตามใบแจ้งการซื้อ และรายได้ทางการเงินจากการปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ระบุในสัญญา เงินสนับสนุนทางการเงินที่เกี่ยวกับส่วนลดตามใบแจ้งการซื้อจะรับรู้เป็นส่วนหักจากราคาค่าต้นทุนหลักของสินค้า ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของราคาซื้อสินค้า และรับรู้เป็นต้นทุนขายเมื่อมีการขายสินค้า

รายได้ทางการเงินจากรับรู้เป็นรายได้อื่นเมื่อกลุ่มบริษัทได้ให้บริการตามเงื่อนไขในสัญญาทุกประการ

**(น) ดอกเบี้ย**

นโยบายการบัญชีที่ถือปฏิบัติตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2563

อัตราดอกเบี้ยที่แท้จริง

ดอกเบี้ยรับและดอกเบี้ยจ่ายรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนด้วยอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริง อัตราดอกเบี้ยที่แท้จริงคืออัตราที่ใช้คิดลดประมาณการการจ่ายชำระหนี้หรือรับเงินในอนาคตตลอดอายุที่คาดการณ์ไว้ของเครื่องมือทางการเงินของ

- มูลค่าตามบัญชีขั้นต้นของสินทรัพย์ทางการเงิน หรือ
- ราคาทุนค้ำจำนำของหนี้สินทางการเงิน

ในการคำนวณดอกเบี้ยรับและดอกเบี้ยจ่าย อัตราดอกเบี้ยที่แท้จริงจะนำมาใช้กับมูลค่าตามบัญชีขั้นต้นของสินทรัพย์ (เมื่อสินทรัพย์ไม่มีการด้อยค่าด้านเครดิต) หรือราคาทุนค้ำจำนำของหนี้สิน อย่างไรก็ตามสำหรับสินทรัพย์ทางการเงินที่มีการด้อยค่าด้านเครดิตภายหลังการรับรู้เมื่อเริ่มแรก รายได้ดอกเบี้ยจะคำนวณโดยการใช้อัตราดอกเบี้ยที่แท้จริงกับราคาทุนค้ำจำนำของสินทรัพย์ทางการเงิน หากสินทรัพย์ไม่มีการด้อยค่าเครดิตอีกต่อไป การคำนวณรายได้ดอกเบี้ยจะเปลี่ยนกลับไปคำนวณจากมูลค่าตามบัญชีขั้นต้นของสินทรัพย์

นโยบายการบัญชีที่ถือปฏิบัติก่อนวันที่ 1 มกราคม 2563

ดอกเบี้ยรับรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนในอัตราที่ระบุในสัญญา

ดอกเบี้ยจ่ายและค่าใช้จ่ายในทำนองเดียวกันบันทึกในกำไรหรือขาดทุนในงวดที่ค่าใช้จ่ายดังกล่าวเกิดขึ้น ยกเว้นในกรณีที่มีการบันทึกเป็นต้นทุนส่วนหนึ่งของสินทรัพย์ อันเป็นผลมาจากการใช้เวลายาวนานในการจัดหา ก่อสร้าง หรือการผลิตสินทรัพย์ดังกล่าวก่อนที่จะนำมาใช้เองหรือเพื่อขาย

**(บ) ภาษีเงินได้**

ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้สำหรับปีประกอบด้วยภาษีเงินได้ของงวดปัจจุบันและภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี ภาษีเงินได้ของงวดปัจจุบันและภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนเว้นแต่ในส่วนที่เกี่ยวกับรายการที่เกี่ยวข้องในการรวมธุรกิจ หรือ รายการที่รับรู้โดยตรงในส่วนของผู้ถือหุ้นหรือกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น

ภาษีเงินได้ของงวดปัจจุบันได้แก่ภาษีที่คาดว่าจะจ่ายชำระหรือได้รับชำระ โดยคำนวณจากกำไรหรือขาดทุนประจำปีที่ต้องเสียภาษี โดยใช้อัตราภาษีที่ประกาศใช้หรือที่คาดว่าจะมีผลบังคับใช้ ณ วันที่รายงาน ตลอดจนการปรับปรุงทางภาษีที่เกี่ยวข้องกับรายการในปีก่อนๆ

ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีบันทึกโดยคำนวณจากผลแตกต่างชั่วคราวที่เกิดขึ้นระหว่างมูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์และหนี้สินและจำนวนที่ใช้เพื่อความมุ่งหมายทางภาษี ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีจะไม่ถูกรับรู้เมื่อเกิดจากผลแตกต่างชั่วคราวต่อไปน การรับรู้ค่าความนิยมในครั้งแรก การรับรู้สินทรัพย์หรือหนี้สินในครั้งแรกซึ่งเป็นรายการที่ไม่ใช่การรวมธุรกิจและรายการนั้น ไม่มีผลกระทบต่อกำไรขาดทุนทางบัญชีหรือทางภาษี และผลแตกต่างที่เกี่ยวข้องกับเงินลงทุนในบริษัทย่อยหากเป็นไปได้ว่าจะไม่มีการกลับรายการในอนาคตอันใกล้

การวัดมูลค่าของภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีต้องสะท้อนถึงผลกระทบทางภาษีที่จะเกิดจากลักษณะวิธีการที่กลุ่มบริษัทคาดว่าจะได้รับผลประโยชน์จากสินทรัพย์หรือจะจ่ายชำระหนี้สินตามมูลค่าตามบัญชี ณ วันที่สิ้นรอบระยะเวลาที่รายงาน

ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีวัดมูลค่าโดยใช้อัตราภาษีที่คาดว่าจะใช้กับผลแตกต่างชั่วคราวเมื่อมีการกลับรายการโดยใช้อัตราภาษีที่ประกาศใช้หรือที่คาดว่าจะมีผลบังคับใช้ ณ วันที่รายงาน

ในการกำหนดมูลค่าของภาษีเงินได้ของงวดปัจจุบันและภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี กลุ่มบริษัทคำนึงถึงผลกระทบของสถานการณ์ทางภาษีที่ไม่แน่นอนและอาจทำให้จำนวนภาษีที่ต้องจ่ายเพิ่มขึ้น และมีดอกเบี้ยที่ต้องชำระ กลุ่มบริษัทเชื่อว่าได้ตั้งภาษีเงินได้ค้างจ่ายเพียงพอสำหรับภาษีเงินได้ที่จะจ่ายในอนาคต ซึ่งเกิดจากการประเมินผลกระทบจากหลายปัจจัย รวมถึงการตีความทางกฎหมายภาษี และจากประสบการณ์ในอดีต การประเมินนี้อยู่บนพื้นฐานการประมาณการและข้อสมมติ และอาจจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเกี่ยวกับเหตุการณ์ในอนาคต ข้อมูลใหม่ๆ อาจจะทำให้กลุ่มบริษัทเปลี่ยนการตัดสินใจ โดยขึ้นอยู่กับความเพียงพอของภาษีเงินได้ค้างจ่ายที่มีอยู่ การเปลี่ยนแปลงในภาษีเงินได้ค้างจ่ายจะกระทบต่อค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้ในงวดที่เกิดการเปลี่ยนแปลง

สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีสามารถหักลบได้เมื่อกิจการมีสิทธิตามกฎหมายที่จะนำสินทรัพย์ภาษีเงินได้ของงวดปัจจุบันมาหักลบกับหนี้สินภาษีเงินได้ของงวดปัจจุบันและภาษีเงินได้นี้ประเมินโดยหน่วยงานจัดเก็บภาษีหน่วยงานเดียวกันสำหรับหน่วยภาษีเดียวกันหรือหน่วยภาษีต่างกัน สำหรับหน่วยภาษีต่างกันนั้น กิจการมีความตั้งใจจะจ่ายชำระหนี้สินและสินทรัพย์ภาษีเงินได้ของงวดปัจจุบันด้วยยอดสุทธิหรือตั้งใจจะรับคืนสินทรัพย์และจ่ายชำระหนี้สินในเวลาเดียวกัน

สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีจะบันทึกต่อเมื่อความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ว่ากำไรเพื่อเสียภาษีในอนาคตจะมีจำนวนเพียงพอกับการใช้ประโยชน์จากผลแตกต่างชั่วคราวดังกล่าว กำไรเพื่อเสียภาษีในอนาคตต้องพิจารณาถึงการกลับรายการผลแตกต่างชั่วคราวที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น กำไรเพื่อเสียภาษีในอนาคตหลังปรับปรุงการกลับรายการผลแตกต่างชั่วคราวที่พิจารณาจากแผนธุรกิจของแต่ละบริษัทย่อยในกลุ่มบริษัทแล้วอาจมีจำนวนไม่เพียงพอที่จะบันทึกสินทรัพย์ภาษีเงินได้ทั้งจำนวน สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีจะถูกทบทวน ณ ทุกวันที่รายงานและจะถูกปรับลดลงเท่าที่ประโยชน์ทางภาษีจะมีโอกาสถูกใช้จริง

## (๑) กำไรต่อหุ้น

กลุ่มบริษัทแสดงกำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐานสำหรับหุ้นสามัญ กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐานคำนวณโดยการหารกำไรหรือขาดทุนของผู้ถือหุ้นสามัญของบริษัท ด้วยจำนวนหุ้นสามัญถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักที่ออกจำหน่ายระหว่างปี

## (๒) บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน

บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน หมายถึง บุคคลหรือกิจการที่มีอำนาจควบคุมหรือควบคุมร่วมกันทั้งทางตรงและทางอ้อม หรือมีอิทธิพลอย่างมีสาระสำคัญในการตัดสินใจทางการเงินและการบริหารของกลุ่มบริษัท หรือ บุคคลหรือกิจการที่อยู่ภายใต้การควบคุมเดียวกันหรืออยู่ภายใต้อิทธิพลอย่างมีสาระสำคัญเดียวกันกับกลุ่มบริษัท หรือ กลุ่มบริษัทที่มีอำนาจควบคุมหรือควบคุมร่วมกันทั้งทางตรงและทางอ้อม หรือมีอิทธิพลอย่างมีสาระสำคัญในการตัดสินใจทางการเงินและการบริหารต่อบุคคลหรือกิจการนั้น

## (๓) รายงานทางการเงินอันแนกตามส่วนงาน

ผลการดำเนินงานของส่วนงานที่รายงานต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหารของกลุ่มบริษัท (ผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดด้านการดำเนินงาน) จะแสดงถึงรายการที่เกิดขึ้นจากส่วนงานดำเนินงานนั้น โดยตรงรวมถึงรายการที่ได้รับการปันส่วนอย่างสมเหตุสมผล

## 5 ผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อโคโรนา 2019 (Covid-19)

ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2563 เพื่อจะจำกัดผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ผู้บริหารได้ตัดสินใจที่จะปิดร้านค้าของกลุ่มบริษัทในประเทศอิตาลีตั้งแต่วันที่ 12 มีนาคม 2563 ถึงวันที่ 17 พฤษภาคม 2563 ร้านค้าของกลุ่มบริษัทในประเทศไทย ตั้งแต่วันที่ 22 มีนาคม 2563 ถึงวันที่ 16 พฤษภาคม 2563 และร้านค้าของกลุ่มบริษัทในประเทศเวียดนามตั้งแต่ปลายเดือนมีนาคม 2563 ถึงต้นเดือนพฤษภาคม 2563 ยกเว้นร้านค้าที่จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็น ซึ่งสอดคล้องกับการประกาศของส่วนงานราชการที่ทยอยมีคำสั่งให้ปิดสถานประกอบการหรือลดเวลาประกอบกิจการเป็นการชั่วคราว ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 แนวปฏิบัติใหม่ได้ออกมาเพื่อควบคุมสถานการณ์การแพร่ระบาดที่เพิ่มขึ้น ทำให้ร้านค้าของกลุ่มบริษัทในประเทศไทยและอิตาลีบางสาขาต้องปิดทำการตามที่มาตรการกำหนด ทั้งนี้ผู้บริหารมีการติดตามสถานการณ์ดังกล่าวอย่างใกล้ชิด โดยบริษัทให้ความสำคัญในเรื่องความปลอดภัยของลูกค้าและพนักงาน และมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อแก้ปัญหาจากสถานการณ์ดังกล่าวเพื่อลดกระทบต่อสินทรัพย์และผลการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท

ทั้งนี้กลุ่มบริษัทมีการดำเนินการมาตรการในทุกหน่วยธุรกิจ เพื่อที่จะลดผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรและรักษาสภาพคล่องทางการเงิน อีกทั้งกลุ่มบริษัทยังได้จัดเตรียมบริการ Omni-channel ครบวงจร เพื่อช่วยกระตุ้นยอดขายในสถานการณ์ดังกล่าว อาทิ เว็บไซต์อีคอมเมิร์ซในกลุ่มบริษัท Mobile Application, Chat & Shop และบริการ Call & Shop พร้อมบริการจัดส่งฟรีถึงบ้านตามเงื่อนไขที่กำหนด

ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 สถานการณ์ของการแพร่ระบาดดังกล่าวยังไม่สิ้นสุด ทำให้เกิดความไม่แน่นอนในการประมาณการผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น กลุ่มบริษัท จึงเลือกปฏิบัติตามแนวปฏิบัติทางการบัญชี เรื่องมาตรการผ่อนปรนชั่วคราวสำหรับทางเลือกเพิ่มเติมทางบัญชีเพื่อรองรับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในเรื่องดังต่อไปนี้

(ก) การค้ำค่าของสินทรัพย์

กลุ่มบริษัทพิจารณาการค้ำค่าของลูกหนี้การค้าตามวิธีการอย่างง่าย (Simplified approach) โดยใช้ข้อมูลผลขาดทุนด้านเครดิตในอดีตมาพิจารณาอัตราการสูญเสีย (loss rate) และ ไม่นำข้อมูลที่มีการคาดการณ์ในอนาคต (Forward-looking information) มาพิจารณา

กลุ่มบริษัทเลือกไม่นำสถานการณ์ COVID-19 มาถือเป็นข้อบ่งชี้การค้ำค่าของที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์/อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน/สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น และเลือกไม่นำข้อมูลสถานการณ์ COVID-19 ที่อาจจะกระทบต่อการพยากรณ์ทางการเงินในอนาคตมาใช้ประกอบการทดสอบการค้ำค่าของค่าความนิยม/สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่นที่มีอายุการใช้ประโยชน์ไม่ทราบแน่นอน และสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่นที่ยังไม่พร้อมใช้งาน

(ข) การเปลี่ยนแปลงสัญญาเช่า

ในเดือนธันวาคม 2563 กลุ่มบริษัทได้รับการลดค่าเช่าอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2563 เนื่องจากสถานการณ์ COVID-19 กลุ่มบริษัทได้ทยอยปรับลดหนี้สินตามสัญญาเช่าตามสัดส่วนที่ได้รับการลดค่าเช่า กลับรายการค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์สิทธิการใช้และดอกเบี้ยจากหนี้สินตามสัญญาเช่าที่เกี่ยวข้องตามสัดส่วนของค่าเช่าที่ลดลง และบันทึกผลต่างจากการได้รับการลดค่าเช่าในกำไรหรือขาดทุนสำหรับปี เป็นเงิน 29 ล้านบาท ในงบการเงินรวม

(ค) ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี

กลุ่มบริษัทเลือกไม่นำข้อมูลสถานการณ์ COVID-19 มาเป็นข้อมูลในการประมาณการความเพียของภาษีทางภาษีในอนาคตเพื่อใช้ในการทบทวนมูลค่าของสินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563

6 การซื้อบริษัทย่อยและส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม

(ก) การซื้อบริษัทย่อย

ในปี 2563

*Viet Nhat Thai Nguyen Real Estate JSC*

เมื่อวันที่ 8 มกราคม 2563 กลุ่มบริษัทได้มาซึ่งอำนาจควบคุมใน Viet Nhat Thai Nguyen Real Estate JSC ซึ่งเป็นบริษัทอสังหาริมทรัพย์ในประเทศเวียดนาม โดยการซื้อหุ้นและสิทธิออกเสียงในบริษัทร้อยละ 100 โดยชำระค่าหุ้น เป็นเงินสดจำนวน 137 ล้านบาทและสิ่งตอบแทนที่คาดว่าจะต้องจ่าย 24 ล้านบาท รวม 161 ล้านบาท (123 พันล้านเวียดนามดอง)

ในการกำหนดมูลค่าดังกล่าว ฝ่ายบริหารใช้ข้อสมมติในการปรับปรุงมูลค่ายุติธรรม โดยถือเสมือนว่าการรวมกิจการที่เกิดขึ้นในระหว่างเวลานั้นได้เกิดขึ้นตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2563

สินทรัพย์ที่ได้มาและหนี้สินที่รับมา	มูลค่ายุติธรรม	
	หมายเหตุ	(ล้านบาท)
สินทรัพย์สิทธิการใช้	16	73
รวมสินทรัพย์สุทธิที่ระบุได้		73
ค่าความนิยมจากการซื้อธุรกิจ		88
สิ่งตอบแทนที่โอนให้		161

ในปี 2562

*Dong Duong Tra Vinh Real Estate and Retail Supermarket Joint Stock Company*

เมื่อวันที่ 15 มกราคม 2562 กลุ่มบริษัทได้มาซึ่งอำนาจควบคุมใน Dong Duong Tra Vinh Real Estate and Retail Supermarket Joint Stock Company ซึ่งเป็นบริษัทค้าปลีกในประเทศเวียดนาม โดยการซื้อหุ้นทุนในบริษัทร้อยละ 100 ของหุ้นทั้งหมดของบริษัทดังกล่าวเป็นเงินสดจำนวน 72 พันล้านเวียดนามดอง (98.9 ล้านบาท)

ในระหว่างงวดนับตั้งแต่วันที่ซื้อกิจการจนถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2562 Dong Duong Tra Vinh Real Estate and Retail Supermarket Joint Stock Company มีรายได้เป็นจำนวนเงิน 0.1 ล้านบาท และขาดทุน 0.3 ล้านบาท ซึ่งรวมเป็นส่วนหนึ่งของผลการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท



สินทรัพย์ที่ระบุไว้ที่ได้มาและหนี้สินที่รับมา	มูลค่ายุติธรรม	
	หมายเหตุ	(ล้านบาท)
ลูกหนี้หมุนเวียนอื่น		8
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	15	68
เจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น		(12)
รวมสินทรัพย์สุทธิที่ระบุไว้		64
ค่าความนิยมจากการซื้อธุรกิจ		35
สิ่งตอบแทนที่โอนให้		99

*NKT New Solution and Technology Development Investment Joint Stock Company*

เมื่อวันที่ 7 มิถุนายน 2562 กลุ่มบริษัทได้มาซึ่งอำนาจควบคุมใน NKT New Solution and Technology Development Investment Joint Stock Company และบริษัทย่อย ซึ่งดำเนินการธุรกิจค้าปลีกในประเทศเวียดนาม โดยการซื้อหุ้นทุนเพิ่มเติมร้อยละ 51 ของหุ้นทุนทั้งหมดของบริษัท จากเดิมร้อยละ 49 เป็นร้อยละ 100 ผ่านบริษัทย่อยทางอ้อม โดยมีมูลค่าสิ่งตอบแทนทั้งสิ้น 2,659 พันล้านเวียดนามดอง (3,560 ล้านบาท) โดยจ่ายเป็นเงินสดจำนวน 3,083 ล้านบาท และสิ่งตอบแทนค้างจ่ายจำนวน 478 ล้านบาท ซึ่งรับรู้เป็นหนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น ทำให้กลุ่มบริษัทมีส่วนได้เสียใน NKT New Solution and Technology Development Investment Joint Stock Company และบริษัทย่อย เพิ่มขึ้นจากเดิมร้อยละ 39.95 เป็นร้อยละ 81.53

ในระหว่างงวดนับตั้งแต่วันที่ซื้อกิจการจนถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2562 NKT New Solution and Technology Development Investment Joint Stock Company และบริษัทย่อย มีรายได้เป็นจำนวนเงิน 8,051 ล้านบาท และกำไรจำนวนเงิน 38 ล้านบาท ซึ่งรวมเป็นส่วนหนึ่งของผลการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท ฝ่ายบริหารคาดว่าหากกลุ่มบริษัทได้มีการซื้อธุรกิจตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2562 จะมีการเพิ่มขึ้นจำนวนเงิน 7,032 ล้านบาท และกำไรรวมสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 ลดลงจำนวนเงิน 161 ล้านบาท

กำไรที่รับรู้ซึ่งเป็นผลมาจากการวัดมูลค่ายุติธรรมของส่วนได้เสียที่ถืออยู่ก่อนใน NKT New Solution and Technology Development Investment Joint Stock Company และบริษัทย่อย คำนวณได้ดังนี้

	(ล้านบาท)
มูลค่ายุติธรรมของส่วนได้เสียที่ถืออยู่ก่อน	4,627
มูลค่าตามบัญชีของส่วนได้เสียที่ถืออยู่ก่อน	4,522
มูลค่าตามบัญชีของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	43
กำไรที่รับรู้ซึ่งเป็นผลมาจากการวัดมูลค่ายุติธรรมของส่วนได้เสียที่ถืออยู่ก่อน	62

การวัดมูลค่ายุติธรรมของส่วนได้เสียร้อยละ 49 ใน NKT New Solution and Technology Development Investment Joint Stock Company และบริษัทย่อย ที่กลุ่มบริษัทถืออยู่ส่งผลให้เกิดผลกำไรจำนวน 62 ล้านบาท ซึ่งได้รวมอยู่ในรายได้อื่นในงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวมสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

สิ่งตอบแทนที่โอนให้	(ล้านบาท)
เงินสด	3,083
สิ่งตอบแทนค้างจ่าย	478
มูลค่ายุติธรรมของส่วนได้เสียที่ถืออยู่ก่อน	4,627
มูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สุทธิที่ระบุไว้	(4,031)
ค่าความนิยมจากการซื้อธุรกิจ	4,157

สินทรัพย์ที่ระบุไว้ที่ได้มาและหนี้สินที่รับมา	หมายเหตุ	มูลค่ายุติธรรม (ล้านบาท)
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด		472
ลูกหนี้การค้า		233
ลูกหนี้หมุนเวียนอื่น		371
สินค้าคงเหลือ		2,352
เงินลงทุนในบริษัทร่วม	11	1
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	15	1,151
ค่าความนิยม	18	78
สิทธิการเช่า	19	415
สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนอื่น	20	1,811
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	31	14
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น		312
เงินเบิกเกินบัญชีและเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน		(805)
เจ้าหนี้การค้า		(1,287)
เจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น		(281)
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย		(15)
เงินกู้ยืมระยะยาว		(343)
ประมาณการหนี้สินไม่หมุนเวียนสำหรับผลประโยชน์พนักงาน		(7)
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	31	(419)
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น		(22)
รวมสินทรัพย์สุทธิที่ระบุไว้		4,031

สินทรัพย์ที่ระบุไว้ได้ที่ได้มาและหนี้ที่รับมา	มูลค่ายุติธรรม (ล้านบาท)
เงินสดสุทธิที่ได้มาจากการซื้อบริษัทย่อย	472
เงินสดที่จ่าย	(3,083)
<b>กระแสเงินสดจ่ายสุทธิ</b>	<b>(2,611)</b>

ผู้บริหารให้ความเชื่อมั่นว่าการซื้อธุรกิจดังกล่าว จะทำให้ธุรกิจของกลุ่มบริษัทมีความครอบคลุมและตอบโต้ความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้มากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นโอกาสที่ดีในการขยายฐานลูกค้าของธุรกิจในกลุ่มบริษัทไปยังต่างประเทศ

(ข) การซื้อส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม

<b>ในปี 2563</b>
<b>la Rinascente S.p.A.</b>
ในเดือนมกราคม 2563 กลุ่มบริษัทได้ซื้อส่วนได้เสียใน la Rinascente S.p.A. เพิ่มเดิมร้อยละ 1.3 เป็นเงินสดจำนวน 10 ล้านยูโร (342 ล้านบาท) ทำให้สัดส่วนความเป็นเจ้าของเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 98.7 เป็นร้อยละ 100 มูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์สุทธิของ la Rinascente S.p.A. ในงบการเงินของกลุ่มบริษัท ณ วันที่ซื้อเป็นเงินจำนวน 3,513 ล้านบาท กลุ่มบริษัทรับรู้ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมลดลงเป็นจำนวน 46 ล้านบาท ผลต่างจากการซื้อส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมลดลงเป็นจำนวน 353 ล้านบาทและผลต่างจากการแปลงค่างบการเงินเพิ่มขึ้นเป็นจำนวน 57 ล้านบาทไปยังส่วนของผู้อถือหุ้นของกลุ่มบริษัทเป็นจำนวนเงิน 296 ล้านบาท ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงส่วนของเจ้าของกลุ่มบริษัทใน la Rinascente S.p.A.

<b>บริษัท เซ็นทรัลเฟมิลีมาร์ท จำกัด</b>
ในเดือนพฤษภาคม 2563 กลุ่มบริษัทได้ซื้อส่วนได้เสียในบริษัท เซ็นทรัลเฟมิลีมาร์ท จำกัด เพิ่มเดิมร้อยละ 49 ทำให้สัดส่วนความเป็นเจ้าของเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 51 เป็นร้อยละ 100 มูลค่าตามบัญชีของหนี้สินสุทธิของ บริษัท เซ็นทรัลเฟมิลีมาร์ท จำกัด ในงบการเงินของกลุ่มบริษัท ณ วันที่ซื้อเป็นเงินจำนวน 998 ล้านบาท กลุ่มบริษัทรับรู้ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมเพิ่มขึ้นเป็นจำนวน 489 ล้านบาท ผลต่างจากการซื้อส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมลดลงจำนวน 462 ล้านบาท และองค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้อถือหุ้นลดลงจำนวน 27 ล้านบาท ไปยังส่วนของผู้อถือหุ้นของกลุ่มบริษัทเป็นจำนวนเงิน 489 ล้านบาท ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงส่วนของเจ้าของกลุ่มบริษัทในบริษัท เซ็นทรัลเฟมิลีมาร์ท จำกัด

<b>บริษัท ซีอาร์ อุดรธานี (ประเทศไทย) จำกัด</b>
ในเดือนกรกฎาคม 2563 กลุ่มบริษัทได้ซื้อส่วนได้เสียใน บริษัท ซีอาร์ อุดรธานี (ประเทศไทย) จำกัด เพิ่มเดิมร้อยละ 24 เป็นเงินสดจำนวน 77 ล้านบาท ทำให้สัดส่วนความเป็นเจ้าของเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 75 เป็นร้อยละ 99 มูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์สุทธิของ บริษัท ซีอาร์ อุดรธานี (ประเทศไทย) จำกัด ในงบการเงินของกลุ่มบริษัท ณ วันที่ซื้อเป็นเงินจำนวน 347 ล้านบาท กลุ่มบริษัทรับรู้ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมลดลงเป็นจำนวน 83 ล้านบาท ผลต่างจากการซื้อส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมเพิ่มขึ้นจำนวน 6 ล้านบาท และองค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้อถือหุ้นลดลงจำนวน 0.4 ล้านบาท ไปยังส่วนของผู้อถือหุ้นของกลุ่มบริษัทเป็นจำนวนเงิน 6 ล้านบาท ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงส่วนของเจ้าของกลุ่มบริษัทในบริษัท ซีอาร์ อุดรธานี (ประเทศไทย) จำกัด

7 บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน

ความสัมพันธ์ที่มีกับบริษัทย่อย บริษัทร่วมและการร่วมค้าได้เปิดเผยในหมายเหตุข้อ 11 และ 12 บุคคลหรือกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกันที่มีรายการระหว่างกันที่มีนัยสำคัญกับกลุ่มบริษัทในระหว่างปีดังต่อไปนี้

ชื่อกิจการ	ประเทศที่จัดตั้ง/สัญชาติ	ลักษณะความสัมพันธ์
ผู้บริหารสำคัญ	ไทย	บุคคลที่มีอำนาจและความรับผิดชอบการวางแผน สังการและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ของกิจการไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม ทั้งนี้ รวมถึงกรรมการของกลุ่มบริษัท (ไม่ว่าจะทำหน้าที่ในระดับบริหารหรือไม่)
บริษัท ห้างเซ็นทรัลดีพาร์ทเมนท์สโตร์ จำกัด	ไทย	บริษัทใหญ่ ถือหุ้นในบริษัทร้อยละ 35 และ มีกรรมการร่วมกัน
Baby Kiko Sdn. Bhd.	มาเลเซีย	มีบริษัทใหญ่ร่วมกัน
บริษัท สรรพสินค้าบางนา จำกัด	ไทย	มีกรรมการร่วมกัน
บริษัท บีทูเอส จำกัด	ไทย	มีกรรมการร่วมกัน
บริษัท บางนา เซ็นทรัล พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด	ไทย	มีกรรมการร่วมกัน
บริษัท บรอดเวย์วิทย์และโทรทัศน์ จำกัด	ไทย	มีกรรมการร่วมกัน
บริษัท ห้างอาหาร ซี.ดี.เอส. จำกัด	ไทย	มีกรรมการร่วมกัน
บริษัท เซ็นทารา อิมพอร์ตเอ็กซ์พอร์ต จำกัด	ไทย	มีกรรมการร่วมกัน
บริษัท เซ็นทรัลคอนโดมิเนียม จำกัด	ไทย	มีกรรมการร่วมกัน
บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล รัชดา จำกัด	ไทย	มีกรรมการร่วมกัน
บริษัท เซ็นทรัลแอมบาสซีไฮเอนด์ จำกัด	ไทย	มีกรรมการร่วมกัน
บริษัท เซ็นทรัลกาสิโนแฟลทอรี จำกัด	ไทย	มีกรรมการร่วมกัน

ชื่อกิจการ	ประเทศที่จัดตั้ง /สัญชาติ	ลักษณะความสัมพันธ์
บริษัท เซ็นทรัลโฮลดิ้ง จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท เซ็นทรัล อินชัวร์نس เซอร์วิส จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท เซ็นทรัล อินเทอร์เน็ตพัฒนา จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท เซ็นทรัล เจดี คอมเมิร์ซ จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท เซ็นทรัล เจดี มั่นใจ จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา เชียงใหม่ จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา ชลบุรี จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา ขอนแก่น จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา ไนน์ สเตควอร์ จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา พระราม 3 จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา รังสิตอินเบรจ จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา รัชดาภิเษก จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท เซ็นทรัลเพย์เม้นท์ จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท เซ็นทรัล ฟิเนล ดีเวลลอปเม้นท์ เซ็นเตอร์ จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท ห้างเซ็นทรัลปิ่นเกล้า จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท หลักทรัพย์นายหน้าซื้อขายหน่วยลงทุน เซ็นทรัล เบลู โซลูชั่น จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท เซ็นทรัล ดับบลิวเอชเอ อะไลแอนซ์ จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท เซ็นทรัลเวิร์ด จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท ชะอำ ชีวี จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท ซีไอแอล จำกัด (มหาชน)	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท ซีพีเอ็น โคราช จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท ซีพีเอ็น พัทยา จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท ซีพีเอ็น ระยอง จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท ซีพีเอ็น เรซซิเคชั่นส์ ขอนแก่น จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
CRC Luxembourg S.a.r.l	ลักเซมเบิร์ก	มีบริษัทใหญ่ร่วมกัน
บริษัท ซีอาร์ซี เพาเวอร์ รีเทล จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท ซีอาร์ซี พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท ซีอาร์จี แมนูแฟเจอริง จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท ซีอาร์จี อินเทอร์เน็ตช้อปปิ้ง จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน

ชื่อกิจการ	ประเทศที่จัดตั้ง /สัญชาติ	ลักษณะความสัมพันธ์
บริษัท ไคเน็ง เซนเซชั่นส์ จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
Evergrow Asia Limited	หมู่เกาะบริติชเวอร์จิน	มีบริษัทใหญ่ร่วมกัน
บริษัท เฟ็ดเดอร์ริก เวลด์เชลล์ จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท โฮลล์ โคลล์ จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
Illum A/S	เดนมาร์ก	มีบริษัทใหญ่ร่วมกัน
Lagrange Estate	อิตาลี	มีบริษัทใหญ่ร่วมกัน
บริษัท เมฟ คอร์ปอเรชั่น จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
OAL Holding Limited	หมู่เกาะบริติชเวอร์จิน	มีบริษัทใหญ่ในลำดับสูงสุดร่วมกัน
บริษัท ออฟฟิศ คลับ (ไทย) จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท ออนไลน์ โฮลดิ้ง จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท โอเวอร์ซีส์ แฟชั่นส์ จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
Overseas Fashions Joint Stock Company	เวียดนาม	มีบริษัทใหญ่ร่วมกัน
บริษัท ปรินซ์ อินเทอร์เน็ต จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท ปาดัน 1 จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท ปาดัน 3 จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท ปีเตอร์ แอนด์ ซินนี่ จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท ภูเก็ตฮิลล์ รีสอร์ท จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท เพลินฤดี จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
PT Central Retail Indonesia	อินโดนีเซีย	มีบริษัทใหญ่ร่วมกัน
Rina Estate Italia S.r.l.	อิตาลี	มีบริษัทใหญ่ร่วมกัน
บริษัท สวนนาเกลือ จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท เดอะวัน เซ็นทรัล จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
The Kadewe Group Holding GmbH	เยอรมัน	มีบริษัทใหญ่ร่วมกัน
บริษัท ที่นี้ ขอนแก่น จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท ที่นี้ วงศ์สว่าง จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท เตยจิราธิวัฒน์ จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท วิฟาย จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน
บริษัท แซด รีเทล เทค จำกัด	ไทย	มีการรวมกัน

นโยบายการกำหนดราคาสำหรับรายการแต่ละประเภทกับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกันมีดังต่อไปนี้

รายการ	นโยบายการกำหนดราคา
รายได้จากการขายสินค้า	ราคาตลาดซึ่งต้องไม่ต่ำกว่าราคาที่ได้มาของสินค้านั้นๆ
ดอกเบี้ยรับ/ดอกเบี้ยจ่าย	อัตราดอกเบี้ยขั้นต่ำของเงินกู้หรือเงินฝากออมทรัพย์หรือเงินฝากประจำของสถาบันการเงินภายในประเทศบางแห่งบวกส่วนต่างเพิ่มอีกไม่เกินร้อยละ 7.0 ต่อปีทั้งนี้ขึ้นอยู่กับต้นทุนของแต่ละบริษัท
รายได้ค่าเช่าและบริการ	อัตราร้อยละของยอดขาย โดยคิดจากราคาตลาดเป็นเกณฑ์หรือจำนวนเงินคงที่
รายได้ค่าสิทธิ	อัตราร้อยละของรายได้สุทธิ โดยคิดเป็นร้อยละตามสัญญา
รายได้ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการขาย	ตามสัญญาที่ตกลงร่วมกัน
รายได้ค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภค	ตามที่ใช้จริงบวกส่วนต่างตามที่แต่ละบริษัทกำหนด
รายได้ค่าใช้จ่ายบริหารจัดการ	ต้นทุนบวกกำไรขั้นต้น โดยกระจายตามจำนวนคนของแต่ละบริษัท
ค่าใช้จ่ายค่าเช่าและบริการ	ตามสัญญาที่ตกลงร่วมกัน
รายได้/ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	ตามสัญญาที่ตกลงร่วมกัน
ค่าตอบแทนผู้บริหารสำคัญ	ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดโดยคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน
เงินปันผลรับ/เงินปันผลจ่าย	ตามจำนวนที่ประกาศจ่าย

รายการที่สำคัญกับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกันสำหรับแต่ละปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม สรุปได้ดังนี้

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
(ล้านบาท)				
<b>บริษัทใหญ่</b>				
รายได้ค่าเช่าและบริการ	24	31	-	-
รายได้จากการขายสินค้า	1	36	-	-
รายได้อื่น	23	45	-	1
ต้นทุนขาย	1	33	-	-
ดอกเบี้ยจ่าย	82	-	-	-
ค่าใช้จ่ายค่าเช่าและบริการ	36	552	-	-
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการขาย	4	13	-	-
ค่าใช้จ่ายบริหารจัดการ	676	809	15	8
ค่าใช้จ่ายอื่น	182	166	1	1

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
(ล้านบาท)				
<b>บริษัทย่อย</b>				
รายได้ค่าสิทธิ	-	-	275	297
เงินปันผลรับ	-	-	3,213	32,576
ดอกเบี้ยรับ	-	-	496	520
รายได้บริหารจัดการ	-	-	976	779
รายได้อื่น	-	-	21	23
ดอกเบี้ยจ่าย	-	-	60	203
ค่าใช้จ่ายค่าเช่าและบริการ	-	-	3	9
ค่าใช้จ่ายอื่น	-	-	16	23
<b>บริษัทรวม</b>				
รายได้ค่าเช่าและบริการ	123	129	-	-
เงินปันผลรับ	95	253	90	189
ดอกเบี้ยรับ	-	14	-	-
รายได้อื่น	74	20	-	-
<b>การร่วมค้า</b>				
รายได้ค่าเช่าและบริการ	104	118	-	-
รายได้บริหารจัดการ	72	81	1	-
เงินปันผลรับ	-	46	-	-
ดอกเบี้ยรับ	2	2	-	-
รายได้อื่น	13	14	-	-
ค่าใช้จ่ายค่าเช่าและบริการ	3	5	-	-
<b>บุคคลหรือกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกัน</b>				
รายได้ค่าเช่าและบริการ	533	717	-	-
รายได้จากการขายสินค้า	246	308	-	-
รายได้ค่าส่งเสริมการขาย	6	6	-	-
รายได้ค่าสาธารณูปโภค	59	66	-	-
รายได้บริหารจัดการ	173	192	1	4
ดอกเบี้ยรับ	73	1	-	-

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
	(ล้านบาท)			
<b>บุคคลหรือกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกัน (ต่อ)</b>				
กำไรจากการขายสินทรัพย์	11	2	-	-
รายได้ค่าสิทธิ	17	23	17	22
รายได้อื่น	212	91	2	-
ต้นทุนขาย	155	181	-	-
ดอกเบี้ยจ่าย	404	-	-	-
ค่าใช้จ่ายค่าเช่าและบริการ	409	3,659	7	10
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการขาย	90	119	-	-
ค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภค	540	633	-	-
ค่าใช้จ่ายบริหารจัดการ	176	197	-	1
ค่าใช้จ่ายอื่น	213	284	3	8
<b>ผู้บริหารสำคัญ</b>				
ผลประโยชน์ระยะสั้นของพนักงาน	1,692	1,481	297	239
ผลประโยชน์หลังออกจากงาน	61	52	13	7
ผลประโยชน์เลิกจ้าง	5	6	-	-

ยอดคงเหลือกับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน ณ วันที่ 31 ธันวาคม มีดังนี้

ลูกหนี้การค้า	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
	(ล้านบาท)			
บริษัทใหญ่	4	1	-	-
บริษัทย่อย	-	-	126	770
บริษัทร่วม	8	15	-	-
การร่วมค้า	12	13	-	-
บุคคลหรือกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกัน	255	231	4	5
	279	260	130	775
หัก ค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (2562: ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ)	(4)	(7)	(4)	(2)
<b>สุทธิ</b>	<b>275</b>	<b>253</b>	<b>126</b>	<b>773</b>
(กลับรายการ) ขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (2562: หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ) สำหรับปี	(4)	6	(2)	-
ลูกหนี้หมุนเวียนอื่น	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
	(ล้านบาท)			
บริษัทใหญ่	2	295	-	-
บริษัทย่อย	-	-	95	254
บริษัทร่วม	2	2	-	-
การร่วมค้า	9	14	-	-
บุคคลหรือกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกัน	319	725	2	16
	332	1,036	97	270
หัก ค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (2562: ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ)	-	-	-	(3)
<b>สุทธิ</b>	<b>332</b>	<b>1,036</b>	<b>97</b>	<b>267</b>
(กลับรายการขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (2562: หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ) สำหรับปี	-	-	(3)	(6)

งบการเงินรวม								
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น	อัตราดอกเบี้ย (ร้อยละ ต่อปี)	1 มกราคม	เพิ่มขึ้น	ลดลง	เงินให้กู้ยืมระยะยาว		ผลต่างจากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	
					ที่ครบกำหนดชำระภายใน 1 ปี	ลดลงจากการรวม	การรวม	อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
					ชำระภายใน 1 ปี	การรวม	การรวม	อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
					ชำระภายใน 1 ปี	การรวม	การรวม	อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
					ชำระภายใน 1 ปี	การรวม	การรวม	อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
(ล้านบาท)								
2563								
การร่วมค้า	2.00-4.50	35	7	-	-	-	-	42
หัก ค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น		-						-
สุทธิ		35						42
2562								
บริษัทร่วม	-	-	-	-	352	(333)	(19)	-
การร่วมค้า	5.00	35	-	-	-	-	-	35
บุคคลหรือกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกัน	-	65	-	(61)	-	-	(4)	-
		100						35
หัก ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ	-	-						-
สุทธิ		100						35

งบการเงินเฉพาะกิจการ					ผลต่างจากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ		
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น	อัตราดอกเบี้ย (ร้อยละต่อปี)	1 มกราคม	เพิ่มขึ้น	ลดลง	แปลงเงินให้กู้ยืมเป็นเงินลงทุน	31 ธันวาคม	
(ล้านบาท)							
2563							
บริษัทย่อย	174-3.50	26,495	64,876	(67,726)	(245)	23	23,423
หัก ค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น		-					-
สุทธิ		26,495					23,423
2562							
บริษัทย่อย	1.80-4.35	23,770	62,529	(59,782)	-	(22)	26,495
หัก ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ		-					-
สุทธิ		23,770					26,495

งบการเงินรวม				
เงินให้กู้ยืมระยะยาว	เงินให้กู้ยืมระยะยาวที่ครบกำหนดชำระภายใน 1 ปี			
	อัตราดอกเบี้ย (ร้อยละต่อปี)	1 มกราคม	กำหนดชำระภายใน 1 ปี	31 ธันวาคม
	(ร้อยละต่อปี)		(ล้านบาท)	
2562				
บริษัทร่วม	-	352	(352)	-
หัก ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ		-		-
สุทธิ		352		-

งบการเงินรวม		
ลูกหนี้สัญญาเช่าเงินทุน	2563	2562
	(ล้านบาท)	
	2,177	-



		งบการเงินรวม	
เจ้าหนี้การค้า		2563	2562
(ล้านบาท)			
บริษัทใหญ่		1	2
บุคคลหรือกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกัน		90	159
รวม		91	161
		งบการเงินรวม	งบการเงินเฉพาะกิจการ
เจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น		2563	2562
(ล้านบาท)			
บริษัทใหญ่		347	334
บริษัทย่อย		-	-
การร่วมค้า		6	2
บุคคลหรือกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกัน		961	9,057
รวม		1,314	9,393
		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
เงินกู้ยืมระยะสั้น	อัตราดอกเบี้ย	1 มกราคม	เพิ่มขึ้น
	(ร้อยละต่อปี)		ลดลง
			31 ธันวาคม
(ล้านบาท)			
2563			
บริษัทย่อย	0.20-1.71	5,759	44,939
			(41,421)
			9,277
2562			
บริษัทย่อย	1.60	28,818	60,549
			(83,608)
			5,759
		งบการเงินรวม	งบการเงินเฉพาะกิจการ
หนี้สินตามสัญญาเช่า		2563	2562
(ล้านบาท)			
บริษัทใหญ่		2,777	-
บริษัทย่อย		-	-
บุคคลหรือกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกัน		11,257	-
รวม		14,034	-

รายได้ค่าเช่าอรัญ	งบการเงินรวม		งบการเงินรวม	
	1 มกราคม	เพิ่มขึ้น	ลดลง	31 ธันวาคม
	(ล้านบาท)			
2563				
บุคคลหรือกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกัน	5,782	-	(162)	5,620
2562				
บุคคลหรือกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกัน	5,347	990	(555)	5,782
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
	(ล้านบาท)			
บริษัทใหญ่	3	255	-	-
บริษัทย่อย	-	-	1	1
บริษัทร่วม	42	37	-	-
บุคคลหรือกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกัน	174	582	-	-
รวม	219	874	1	1
จำนวนเงินขั้นต่ำที่ต้องจ่ายในอนาคตทั้งสิน	งบการเงินรวม		งบการเงินรวม	
	ภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงานที่บอกเลิกไม่ได้		2563	2562
	(ล้านบาท)			
ภายใน 1 ปี			-	2,869
1 - 5 ปี			-	7,262
หลังจาก 5 ปี			-	5,796
รวม			-	15,927

## การค้ำประกันวงเงินสินเชื่อ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัทเป็นผู้ค้ำประกันวงเงินสินเชื่อจากสถาบันการเงินหลายแห่งให้แก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน  
หลายแห่ง เป็นจำนวนเงิน 9,946 ล้านบาท (2562: 11,570 ล้านบาท)

## สัญญาสำคัญที่ทำกับกิจการที่เกี่ยวข้องกัน

### สัญญาสิทธิการใช้โปรแกรม

ในเดือนมกราคม 2563 กลุ่มบริษัทได้ทำสัญญาสิทธิการใช้โปรแกรมกับกิจการที่เกี่ยวข้องกันแห่งหนึ่ง กิจการที่เกี่ยวข้องกันจะให้สิทธิผู้ได้รับอนุญาตเพื่อใช้โปรแกรมระบบงานบริหารทรัพยากรบุคคล กลุ่มบริษัทตกลงชำระค่าบริการตามอัตราที่ระบุในสัญญา สัญญามีอายุ 10 ปี และสามารถบอกเลิกสัญญาโดยแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรล่วงหน้า 6 เดือน

ในเดือนมีนาคม 2563 กลุ่มบริษัทได้ทำสัญญาสิทธิการใช้โปรแกรมกับกิจการที่เกี่ยวข้องกันแห่งหนึ่ง กิจการที่เกี่ยวข้องกันจะให้สิทธิผู้ได้รับอนุญาตเพื่อใช้โปรแกรมในประเทศเวียดนาม กลุ่มบริษัทตกลงชำระค่าบริการตามอัตราที่ระบุในสัญญา สัญญามีอายุ 5 ปี และสามารถบอกเลิกสัญญาโดยแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรล่วงหน้า 12 เดือน

### สัญญาบริการ

กลุ่มบริษัทได้ทำสัญญารับบริการจากกิจการที่เกี่ยวข้องกันแห่งหนึ่ง โดยบริษัทดังกล่าวจะให้บริการทางด้านบัญชี ภาษีอากร การบริการทางการเงิน และด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้องเป็นระยะเวลา 3 ปี กลุ่มบริษัทตกลงชำระค่าบริการตามอัตราที่ระบุในสัญญา ซึ่งคู่สัญญาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งสามารถบอกเลิกสัญญาโดยแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรล่วงหน้า 180 วัน และจะต่ออายุอัตโนมัติอีกครั้งละ 1 ปี

### สัญญาให้บริการพื้นที่เช่า

กลุ่มบริษัทได้ทำสัญญาให้เช่าพื้นที่อาคารสรรพสินค้ากับกิจการที่เกี่ยวข้องกันหลายแห่ง กลุ่มบริษัทได้รับค่าเช่าล่วงหน้าตามอัตราที่ระบุในสัญญา สัญญามีอายุ 30-40 ปี และสัญญาเช่าที่ยาวที่สุดจะสิ้นสุดในปี 2599

### สัญญาบริการบริหารงานคลังสินค้า

กลุ่มบริษัทได้ทำสัญญาให้บริการบริหารงานคลังสินค้ากับกิจการที่เกี่ยวข้องกันหลายแห่งเป็นระยะเวลา 1 ปีและ 3 ปี กิจการที่เกี่ยวข้องกันตกลงชำระค่าบริการตามอัตราที่ระบุในสัญญา ซึ่งคู่สัญญาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งสามารถบอกเลิกสัญญาโดยแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรล่วงหน้า 90 วันและ 12 เดือน

กลุ่มบริษัทได้ทำสัญญาให้เช่าอาคารและบริการกับกิจการที่เกี่ยวข้องกันแห่งหนึ่งสำหรับจัดเก็บและกระจายสินค้าเป็นระยะเวลา 3 ปี กิจการที่เกี่ยวข้องกันตกลงชำระค่าเช่าและค่าบริการตามอัตราที่ระบุในสัญญา

### สัญญาเช่าและบริการ

กลุ่มบริษัทได้ทำสัญญาให้เช่าพื้นที่ขายและการบริการเป็นระยะเวลา 1 ปี กับกิจการที่เกี่ยวข้องกันหลายแห่ง กิจการที่เกี่ยวข้องกันตกลงชำระค่าเช่าและค่าบริการจัดการตามร้อยละจากยอดขาย และ/หรือตามพื้นที่เช่าซึ่งคู่สัญญาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งสามารถต่ออายุโดยแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรล่วงหน้า

## สัญญาเช่าและบริการ

กลุ่มบริษัทได้ทำสัญญาเช่าพื้นที่และบริการจากกิจการที่เกี่ยวข้องกันหลายแห่งเป็นระยะเวลา 1-10 ปี กลุ่มบริษัทตกลงชำระค่าเช่าและค่าบริการตามอัตราที่ระบุในสัญญา

### สัญญาเช่าพื้นที่จอดรถ

กลุ่มบริษัทได้ทำสัญญาเช่าพื้นที่จอดรถจากกิจการที่เกี่ยวข้องกันหลายแห่งเป็นระยะเวลา 29-30 ปี โดยกลุ่มบริษัทได้จ่ายค่าเช่าล่วงหน้าตามอัตราที่ระบุในสัญญาและแสดงไว้เป็นส่วนหนึ่งของสินทรัพย์ไม่มีหมุนเวียนอื่น

### สัญญาบริการบัตรสมาชิก

กลุ่มบริษัทได้ทำสัญญาบริการบัตรสมาชิก เดอะ วัน การ์ด กับกิจการที่เกี่ยวข้องกันแห่งหนึ่ง กิจการที่เกี่ยวข้องกันจะให้บริการสมาชิก บริหารการตลาด จัดการฐานข้อมูลของสมาชิกและจัดให้มีของรางวัลและประโยชน์อื่นๆ สำหรับการใช้คะแนนสะสม เดอะ วัน การ์ด แลก กลุ่มบริษัทตกลงชำระค่าบริการตามอัตราที่ระบุในสัญญา สัญญามีอายุ 2 ปีและจะต่ออายุอัตโนมัติอีกครั้งละ 2 ปี

### สัญญาเครื่องหมายการค้า

บริษัทได้ทำสัญญาเพื่อให้ใช้เครื่องหมายการค้าแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกันหลายแห่ง กิจการที่เกี่ยวข้องกันตกลงชำระค่าบริการตามอัตราร้อยละของยอดขายได้สุทธิตามอัตราที่ระบุในสัญญา

### สัญญาบริการงานกฎหมาย

กลุ่มบริษัทได้ทำสัญญารับบริการงานกฎหมายจากกิจการที่เกี่ยวข้องกันแห่งหนึ่งเป็นระยะเวลา 3 ปี กลุ่มบริษัทตกลงชำระค่าบริการตามอัตราที่ระบุในสัญญา ซึ่งคู่สัญญาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งสามารถบอกเลิกสัญญาได้ภายใน 180 วัน ก่อนสิ้นสุดระยะเวลาตามสัญญา มิฉะนั้นจะถือว่าสัญญาจะต่ออายุอัตโนมัติอีกครั้งละ 3 ปี

### สัญญาบริการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล

กลุ่มบริษัทได้ทำสัญญารับบริการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลจากกิจการที่เกี่ยวข้องกันแห่งหนึ่งเป็นระยะเวลา 1 ปี กลุ่มบริษัทตกลงชำระค่าบริการตามหลักการปันส่วนต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงตามอัตราที่ระบุในสัญญา ซึ่งคู่สัญญาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งสามารถบอกเลิกสัญญาได้ภายใน 6 เดือน ก่อนสิ้นสุดระยะเวลาตามสัญญา มิฉะนั้นจะถือว่าสัญญาจะต่ออายุอัตโนมัติอีกครั้งละ 1 ปี

### สัญญาการบริหารจัดการกลยุทธ์องค์กรและพัฒนากลุ่มธุรกิจค้าปลีก

บริษัทได้ทำสัญญาเพื่อบริหารงาน กลยุทธ์ทางธุรกิจและการลงทุน เทคโนโลยีเพื่อรองรับกลยุทธ์ด้านอีคอมเมิร์ซ ออมนิชาแนล และบิ๊กดาต้า การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม การวิจัยและพัฒนา การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารการเงิน การวิเคราะห์และรายงานทางการเงิน การตรวจสอบภายใน การพัฒนา กระบวนการธุรกิจ การบริหารความเสี่ยงและการบริหารงานจัดซื้อจัดจ้างให้แก่งานที่เกี่ยวข้องกันหลายแห่งเป็นระยะเวลา 1 ปี กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกันตกลงชำระค่าบริการตามราคาทุนบวกกำไรส่วนเพิ่มตามที่ระบุในสัญญา ซึ่งสัญญาฝ่ายใด ฝ่ายหนึ่งสามารถบอกเลิกสัญญาโดยแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรล่วงหน้า 6 เดือน

### 8 เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
	(ล้านบาท)			
เงินสดในมือ	825	1,062	-	-
เงินฝากธนาคารประเภทกระแสรายวัน	8,700	4,192	3,703	189
เงินฝากธนาคารประเภทออมทรัพย์	6,177	4,434	4,192	1,189
เงินลงทุนระยะสั้นที่มีสภาพคล่องสูง	210	385	-	-
<b>รวม</b>	<b>15,912</b>	<b>10,073</b>	<b>7,895</b>	<b>1,378</b>

### 9 ลูกหนี้หมุนเวียนอื่น

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
	(ล้านบาท)			
ลูกหนี้กรมสรรพากร	2,490	2,200	-	-
ลูกหนี้ผู้จัดจำหน่าย	2,899	3,090	-	-
ค่าใช้จ่ายจ่ายล่วงหน้า	1,765	2,820	6	89
ค่าส่งเสริมการขายค้างรับ	2,111	2,475	125	172
ดอกเบี้ยค้างรับ	1	1	46	173
อื่นๆ	1,156	1,338	12	33
	<b>10,422</b>	<b>11,924</b>	<b>189</b>	<b>467</b>
หัก ค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (2562: ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ)	(293)	(185)	(9)	(20)
<b>สุทธิ</b>	<b>10,129</b>	<b>11,739</b>	<b>180</b>	<b>447</b>

### 10 สินค้าคงเหลือ

	งบการเงินรวม	
	2563	2562
	(ล้านบาท)	
สินค้ามีไว้เพื่อขาย	36,459	38,859
สินค้าระหว่างทาง	622	887
สินค้าระหว่างผลิต	1	122
วัตถุดิบ	2	51
วัสดุโรงงานและอื่นๆ	10	13
	<b>37,094</b>	<b>39,932</b>
หัก สำรองสินค้าสูญหาย/ล้าสมัย	(2,798)	(2,496)
<b>สุทธิ</b>	<b>34,296</b>	<b>37,436</b>
ต้นทุนของสินค้าคงเหลือที่บันทึกเป็นค่าใช้จ่าย		
ในบัญชีค่าใช้จ่ายในการบริหาร		
- (กลับรายการ) การปรับลดมูลค่าสำหรับสินค้าล้าสมัยและเคลื่อนไหวช้า	531	(49)
- การปรับลดมูลค่าสำหรับสินค้าสูญหายและเสียหาย	969	1,117
<b>รวม</b>	<b>1,500</b>	<b>1,068</b>

## 11 เงินลงทุนในบริษัทร่วมและการร่วมค้า

## งบการเงินรวม

	ลักษณะ ธุรกิจ	สัดส่วนความเป็น		ทุนชำระแล้ว		ราคาทุน		มูลค่าตามวิธีส่วนได้เสีย		เงินปันผลรับสำหรับปี	
		เจ้าของ									
		2563	2562	2563	2562	2563	2562	2563	2562	2563	2562
		(ร้อยละ)		(ล้านบาท)				(ล้านบาท)			
<b>บริษัทร่วมทางตรง</b>											
บริษัท เซ็นทรัล วัตสัน จำกัด	ค้าปลีก	28.89	28.89	182	182	53	53	183	216	90	189
<b>บริษัทร่วมทางอ้อม</b>											
บริษัทร่วมภายใต้ “NKT New Solution and Technology Development Investment Joint Stock Company”				(ล้านเวียดนามดอง)							
COL Vietnam Joint Stock Company	ค้าปลีก	48.68	39.94	61,600	61,600	1	1	1	1	-	-
บริษัทร่วมภายใต้ “บริษัท สรรพสินค้าเซ็นทรัล จำกัด” และ “บริษัท โรบินสัน จำกัด (มหาชน)”				(ล้านบาท)							
บริษัท แวดรีฟนด์ เซ็นเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	บริการ	49.60	38.46	30	30	14	14	7	10	-	-

	ลักษณะ ธุรกิจ	งบการเงินรวม									
		สัดส่วนความเป็น		ทุนชำระแล้ว		ราคาทุน		มูลค่าตามวิธีส่วนได้เสีย		เงินปันผลรับสำหรับปี	
		เจ้าของ									
		2563	2562	2563	2562	2563	2562	2563	2562	2563	2562
		(ร้อยละ)		(ล้านบาท)				(ล้านบาท)			
บริษัทร่วมทางอ้อม (ต่อ)											
บริษัทร่วมภายใต้ “บริษัท เซ็นทรัลเทรดดิ้ง กรุ๊ป จำกัด”											
บริษัท แคมโซไนท์ (ประเทศไทย) จำกัด <sup>(1)</sup>	แฟชั่น	50.41	50.41	21	21	9	9	250	248	-	64
บริษัทร่วมภายใต้ “บริษัท เซ็นทรัลเทรดดิ้ง จำกัด”											
บริษัท โคกูโฮ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด	แฟชั่น	24.00	24.00	10	10	2	2	42	42	5	-
รวมบริษัทร่วม						79	79	483	517	95	253

		งบการเงินรวม									
	ลักษณะ ธุรกิจ	สัดส่วนความเป็น		ทุนชำระแล้ว		ราคาทุน		มูลค่าตามวิธีส่วนได้เสีย		เงินปันผลรับสำหรับปี	
		เจ้าของ									
		2563	2562	2563	2562	2563	2562	2563	2562	2563	2562
		(ร้อยละ)		(ล้านบาท)				(ล้านบาท)			
การร่วมค้าทางอ้อม											
การร่วมค้าภายใต้ “บริษัท สรรพสินค้าเซ็นทรัล จำกัด”											
บริษัท มูจิรีเทล (ประเทศไทย) จำกัด <sup>(1)</sup>	ค้าปลีก	50.00	50.00	440	400	220	200	329	283	-	33
บริษัท ลักซ์วรี กูคส์ (ประเทศไทย) จำกัด	ค้าปลีก	25.00	25.00	300	300	75	75	203	134	-	13
บริษัท บิ๊อทเทก้า เวเนต้า (ประเทศไทย) จำกัด	ค้าปลีก	25.00	25.00	100	100	25	25	16	13	-	-
บริษัท เซ็นทรัล ดีเอฟเอส จำกัด <sup>(1)</sup>	ค้าปลีก	51.00	51.00	71	71	36	36	-	16	-	-
(ล้านริงกิต)											
Morningbliss SDN. BHD.	ค้าปลีก	49.00	49.00	0.1	0.1	-	-	-	-	-	-
การร่วมค้าภายใต้ “บริษัท เซ็นทรัลเทรดดิ้ง จำกัด”											
(ล้านบาท)											
บริษัท ชันกลาส ฮัท (ประเทศไทย) จำกัด <sup>(1)</sup>	แฟชั่น	51.00	51.00	85	85	43	43	-	18	-	-
รวมการร่วมค้า						399	379	548	464	-	46
รวม						478	458	1,031	981	95	299



	ลักษณะ ธุรกิจ	งบการเงินเฉพาะกิจการ							
		สัดส่วนความเป็น		ทุนชำระแล้ว		ราคาทุน		เงินปันผลรับสำหรับปี	
		เจ้าของ							
		2563	2562	2563	2562	2563	2562	2563	2562
		(ร้อยละ)		(ล้านบาท)		(ล้านบาท)			
บริษัทร่วม									
บริษัท เซ็นทรัล วัตสัน จำกัด	ค้าปลีก	28.89	28.89	182	182	53	53	90	189
รวม						53	53	90	189

(1) กลุ่มบริษัทไม่มีอำนาจต่อกิจการในการตัดสินใจทางการเงินและการบริหารของบริษัทดังกล่าว ดังนั้นจึงจัดประเภทไว้เป็นบริษัทร่วมหรือการร่วมค้า

บริษัทร่วมทั้งหมดจัดตั้งและดำเนินธุรกิจในประเทศไทย ยกเว้น COL Vietnam Joint Stock Company ซึ่งจัดตั้งและดำเนินธุรกิจในประเทศเวียดนาม

การร่วมค้าทั้งหมดจัดตั้งและดำเนินธุรกิจในประเทศไทย ยกเว้น Morningbliss SDN. BHD. ซึ่งจัดตั้งและดำเนินธุรกิจในประเทศมาเลเซีย

กลุ่มบริษัทและบริษัทไม่มีเงินลงทุนในบริษัทร่วมและการร่วมค้า ซึ่งจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ดังนั้นจึงไม่มีราคาเปิดเผยต่อสาธารณชน

## เงินลงทุนในการร่วมค้า

### การซื้อเงินลงทุน

ในระหว่างปี 2562 กลุ่มบริษัทได้ลงทุนร้อยละ 49.00 ของทุนที่ออกและชำระแล้วใน Morningbliss SDN. BHD. ซึ่งเป็นบริษัทที่จัดตั้งขึ้นในประเทศมาเลเซีย เป็นจำนวนเงิน 49,000 รिंगกิต บริษัทดังกล่าวจึงกลายเป็นการร่วมค้าของกลุ่มบริษัท

### การเพิ่มทุน

ในระหว่างปี 2563 กลุ่มบริษัทได้ลงทุนเพิ่มใน บริษัท มูจิ รีเทล (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 200,000 หุ้น เป็นจำนวนเงิน 20 ล้านบาท

### การขายเงินลงทุน

ในระหว่างปี 2562 กลุ่มบริษัทได้ลงทุนร้อยละ 66.67 ของทุนที่ออกและชำระแล้วใน Porto Worldwide Limited ซึ่งเป็นบริษัทที่จัดตั้งขึ้นในฮ่องกง เป็นจำนวนเงิน 4,105 ล้านบาท บริษัทดังกล่าวจึงกลายเป็นการร่วมค้าระหว่างกลุ่มบริษัทและบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) (CPN) วัตถุประสงค์ของการร่วมค้าดังกล่าวคือเพื่อลงทุนในสัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 40 ในบริษัท แกร็บแท็กซี่ ฮอล์ดิ้งส์ (ประเทศไทย) จำกัด

ในเดือนธันวาคม 2562 กลุ่มบริษัทได้ขายเงินลงทุนทั้งหมดร้อยละ 66.67 ของกิจการร่วมค้าดังกล่าวให้แก่กิจการที่เกี่ยวข้องกันแห่งหนึ่ง เป็นจำนวนเงิน 4,271 ล้านบาทส่งผลให้ Porto Worldwide Limited ไม่เป็นการร่วมค้าอีกต่อไป ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 ทั้งนี้ภายใต้สัญญาซื้อขายดังกล่าว กลุ่มบริษัทมีสิทธิในการซื้อคืนภายใน 3 ปีนับจากวันที่ขาย และผู้ซื้อจะมีสิทธิขายคืนภายใน 2 ปีนับจากวันที่ขาย ราคาสำหรับทั้งสองสิทธิเท่ากับราคาขายตามสัญญาซื้อขาย ปรับปรุงด้วยอัตราที่ระบุไว้และรายการอื่น รวมถึงเงินลงทุนเพิ่มใน Porto Worldwide Limited โดยผู้ซื้อและต้องได้รับความยินยอมโดยกลุ่มบริษัท ทั้งนี้ราคาดังกล่าวจะถูกหักด้วยเงินปันผลที่จ่ายโดย Porto Worldwide Limited ในระหว่างเวลาตามที่ระบุไว้ในสัญญา ทั้งนี้การใช้สิทธิจะต้องไม่ทำให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งปฏิบัติขัดต่อกฎหมายหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องและก่อนการใช้สิทธิจะต้องได้รับการอนุมัติตามข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องของบริษัทตามที่กฎหมายกำหนดของทั้งสองฝ่าย

## 12 เงินลงทุนในบริษัทย่อย

	งบการเงินเฉพาะกิจการ											
	สัดส่วน											
	ความเป็นเจ้าของ		ทุนชำระแล้ว		ราคาทุน		การด้อยค่า		ราคาทุน-สุทธิ		เงินปันผลรับสำหรับปี	
	2563	2562	2563	2562	2563	2562	2563	2562	2563	2562	2563	2562
	(ร้อยละ)		(ล้านบาท)		(ล้านบาท)							
บริษัทย่อยทางตรง												
บริษัท สรรพสินค้าเซ็นทรัล จำกัด	99.99	99.99	3,335	3,335	3,807	3,807	-	-	3,807	3,807	-	25,429
บริษัท แมส คอนเซ็ปท์ จำกัด	65.58	65.58	262	262	237	237	-	-	237	237	-	1,153
บริษัท เอสเอสเอสดี จำกัด	99.99	99.99	255	255	255	255	-	-	255	255	-	2,853
บริษัท พีบีเอสดี จำกัด	99.99	99.99	375	375	375	375	-	-	375	375	-	1,307
บริษัท ซีอาร์ซี ไทวัสดุ จำกัด	99.99	99.99	5,430	5,430	5,429	5,429	-	-	5,429	5,429	-	-
บริษัท แคปิตัล ซี จำกัด	99.99	99.99	26,800	13,800	26,815	13,815	-	-	26,815	13,815	-	-
บริษัท เซ็นทรัลมาร์เก็ตติ้งกรุ๊ป จำกัด	99.99	99.99	1,876	1,876	1,901	1,901	-	-	1,901	1,901	-	173
บริษัท เซ็นทรัลกรุ๊ป ออนไลน์ จำกัด	51.00	51.00	300	300	-	-	-	-	-	-	-	-
บริษัท เซ็นเนอร์จี อินโนเวชั่น จำกัด	99.99	99.99	50	50	-	-	-	-	-	-	-	-
บริษัท โรบินสัน จำกัด (มหาชน)	72.31	27.75	3,943	3,943	33,720	804	-	-	33,720	804	3,213	416
			(ล้านยูโร)									
CRC Holland B.V.	100.00	100.00	26	26	989	989	-	-	989	989	-	-

## งบการเงินเฉพาะกิจการ

	สัดส่วน		ส่วน		ราคา		การ		ราคา		เงิน	
	ความเป็นเจ้าของ		ทุนชำระแล้ว		ทุน		ค้ำค่า		ทุน-สุทธิ		ปันผลรับสำหรับปี	
	2563	2562	2563	2562	2563	2562	2563	2562	2563	2562	2563	2562
<b>บริษัทย่อยทางตรง (ต่อ)</b>	<b>(ล้านเวียดนามคอง)</b>				<b>(ล้านบาท)</b>							
Central Global Service Joint Stock Company	99.99	99.99	4,200	4,200	6	6	-	-	6	6	-	-
			<b>(ล้านดอลลาร์สหรัฐ)</b>									
Hillborough Group Ltd.	100.00	100.00	527	527	17,255	17,255	-	-	17,255	17,255	-	-
Central US Trading Ltd.	100.00	100.00	-	-	3	3	-	-	3	3	-	-
<b>บริษัทย่อยทางอ้อม</b>	<b>(ล้านบาท)</b>											
บริษัท ซี.อาร์.จี. บริการ จำกัด <sup>(1)</sup>	38.08	38.08	1,089	1,089	218	218	-	-	218	218	-	1,245
บริษัท เอสเอฟเอ็ม โฮลดิ้ง จำกัด <sup>(1)</sup>	25.00	99.99	1,805	436	3,575	3,560	-	-	3,575	3,560	-	-
บริษัท เซ็นทรัลเฟรชแอนด์มี จำกัด <sup>(1)</sup>	0.01	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			<b>(พันยูโร)</b>									
Quinam B.V. <sup>(1)</sup>	0.69	-	18	-	269	-	-	-	269	-	-	-
<b>รวม</b>					<b>94,854</b>	<b>48,654</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>94,854</b>	<b>48,654</b>	<b>3,213</b>	<b>32,576</b>

<sup>(1)</sup> ผู้บริหารเชื่อว่ากลุ่มบริษัทที่มีอำนาจควบคุมบริษัทย่อยดังกล่าว เนื่องจากกลุ่มบริษัทมีสิทธิในการออกเสียงเกินกว่ากึ่งหนึ่งผ่านบริษัทย่อยอื่น

กลุ่มบริษัทไม่มีเงินลงทุนในบริษัทย่อยซึ่งจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ดังนั้นจึงไม่มีราคาที่เปิดเผยต่อสาธารณชน (2562: บริษัท โรบินสัน จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีราคาปิดอยู่ที่ 66.00 บาท มูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุนในบริษัท โรบินสัน จำกัด (มหาชน) เท่ากับ 20,339 ล้านบาท)

การซื้อขายเงินลงทุน

ระหว่างปี 2563 บริษัทได้ลงทุนเพิ่มในบริษัท โรบินสัน จำกัด (มหาชน) โดยวิธีแลกหุ้นแทนเงินสด (Shares swap) เป็นจำนวนเงิน 32,916 ล้านบาท (ดูหมายเหตุ 24)

ระหว่างปี 2563 บริษัทได้ลงทุนใหม่ในบริษัท เซ็นทรัลเฟิร์ตแอนด์มี จำกัด เป็นจำนวนเงิน 100 บาท

ระหว่างปี 2563 บริษัทได้ลงทุนเพิ่มในบริษัท Quinam B.V. โดยการแปลงสินทรัพย์ระหว่างกันจำนวน 269 ล้านบาท ซึ่งประกอบด้วยเงินให้กู้ยืมระยะสั้นจำนวน 245 ล้านบาท และลูกหนี้อื่นจำนวน 24 ล้านบาท เป็นเงินลงทุนในบริษัทย่อย (ดูหมายเหตุ 7)

ในระหว่างปี 2562 บริษัทได้ลงทุนใหม่ใน Central US Trading Ltd. เป็นจำนวนเงิน 3 ล้านบาท

การเพิ่มทุน

ในระหว่างปี 2563 บริษัทได้ชำระค่าหุ้นเพิ่มสำหรับการเพิ่มทุนของบริษัท แคลปิตัล ซี จำกัด จำนวน 11,120 หุ้น เป็นจำนวนเงิน 13,000 ล้านบาท

ระหว่างปี 2563 บริษัท เอสเอฟเอ็ม โฮลดิ้ง จำกัด เพิ่มทุน จำนวน 13,693,560 หุ้น โดยเป็นส่วนของบริษัท และเป็นส่วนของบริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด (บริษัทถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 100) เป็นจำนวนเงิน 15 ล้านบาท และ 1,354 ล้านบาท ตามลำดับ ทำให้สัดส่วนความเป็นเจ้าของทางตรงของบริษัทลดลงจากร้อยละ 99.99 เป็นร้อยละ 25.00 โดยสัดส่วนความเป็นเจ้าของของกลุ่มบริษัทไม่เปลี่ยนแปลง

ในระหว่างปี 2562 บริษัทได้ชำระค่าหุ้นเพิ่มสำหรับการเพิ่มทุนของ Hillborough Group Ltd. จำนวน 13,353,468 หุ้น เป็นจำนวนเงิน 4,235 ล้านบาท

13 ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม

ตารางต่อไปนี้สรุปข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทย่อยแต่ละรายของกลุ่มบริษัทที่มีส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมที่มีสาระสำคัญ ก่อนการคัดรายการระหว่างกัน

บริษัท โรบินสัน จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย	
2562	
(ล้านบาท)	
ร้อยละของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	46.18
สินทรัพย์หมุนเวียน	9,112
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	22,003
หนี้สินหมุนเวียน	(9,332)
หนี้สินไม่หมุนเวียน	(1,778)
<b>สินทรัพย์สุทธิ (ร้อยละ 100)</b>	<b>20,005</b>
<b>มูลค่าตามบัญชีของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม</b>	<b>9,238</b>
บริษัทย่อยอื่นที่ไม่มีสาระสำคัญ	695
คัดรายการระหว่างกัน	2,776
<b>รวม</b>	<b>12,709</b>
รายได้	17,152
กำไร	2,915
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น	(95)
<b>กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวม (ร้อยละ 100)</b>	<b>2,820</b>
กำไรที่แบ่งให้กับส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	1,346
บริษัทย่อยอื่นที่ไม่มีสาระสำคัญ	88
คัดรายการระหว่างกัน	292
<b>รวม</b>	<b>1,726</b>
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นที่แบ่งให้กับส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	(44)
บริษัทย่อยอื่นที่ไม่มีสาระสำคัญ	(7)
คัดรายการระหว่างกัน	-
<b>รวม</b>	<b>(51)</b>

บริษัท โรบินสัน จำกัด (มหาชน)	
และบริษัทย่อย	
2562	
(ล้านบาท)	
กระแสเงินสดได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน	4,284
กระแสเงินสดใช้ไปในกิจกรรมลงทุน	(4,426)
กระแสเงินสดใช้ไปในกิจกรรมจัดหาเงิน	(520)
เงินปันผลที่จ่ายให้กับส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม 139 ล้านบาท	
ผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยนของยอดคงเหลือที่เป็นเงินตราต่างประเทศ	(4)
<b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดลดลงสุทธิ</b>	<b>(666)</b>

14 อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน		งบการเงินรวม	
	หมายเหตุ	2563	2562
(ล้านบาท)			
ราคาทุน			
ณ วันที่ 31 ธันวาคม		16,734	16,030
การรับรู้สินทรัพย์สิทธิการใช้จากการถือปฏิบัติตาม TFRS 16 เป็นครั้งแรก	3(ข)	3,548	-
ณ วันที่ 1 มกราคม - ปรับปรุงใหม่		20,282	16,030
เพิ่มขึ้น		17	41
โอนจากที่ดิน อาคารและอุปกรณ์และสินทรัพย์สิทธิการใช้	15,16	1,802	1,093
จำหน่าย		(14)	(31)
ผลต่างจากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ		(11)	(399)
ณ วันที่ 31 ธันวาคม		22,076	16,734

		งบการเงินรวม	
	หมายเหตุ	2563	2562
(ล้านบาท)			
ค่าเสื่อมราคา			
ณ วันที่ 31 ธันวาคม		5,868	4,899
การรับรู้สินทรัพย์สิทธิการใช้จากการถือปฏิบัติตาม TFRS 16 เป็นครั้งแรก	3(ข)	1,618	-
ณ วันที่ 1 มกราคม - ปรับปรุงใหม่		7,486	4,899
ค่าเสื่อมราคาสำหรับปี		978	873
โอนจาก (ไป) ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์และสินทรัพย์สิทธิการใช้	15,16	(180)	180
จำหน่าย		(13)	(26)
ผลต่างจากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ		(2)	(58)
ณ วันที่ 31 ธันวาคม		8,269	5,868
มูลค่าสุทธิทางบัญชี			
ณ วันที่ 31 ธันวาคม		13,807	10,866

มูลค่ายุติธรรมของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 จำนวน 30,254 ล้านบาท (2562: 31,254 ล้านบาท) ประเมินราคาโดยผู้ประเมินราคาอิสระโดยวิธีมูลค่าตลาดสำหรับการใช้ประโยชน์ปัจจุบันและคิดลดกระแสเงินสดโดยใช้อัตราคิดลดปรับค่าความเสี่ยง มูลค่ายุติธรรมของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนถูกจัดลำดับชั้นการวัดมูลค่ายุติธรรมอยู่ในระดับที่ 3



## 15 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์

					งบการเงินรวม				
			อาคาร สิ่งปลูกสร้าง		อุปกรณ์ระบบสาธารณูปโภคและระบบงานอาคาร	เครื่องตกแต่งติดตั้ง และอุปกรณ์สำนักงาน		สินทรัพย์ระหว่างก่อสร้าง	
หมายเหตุ	ที่ดินและส่วนปรับปรุงที่ดิน	ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่า	และส่วนปรับปรุง	อุปกรณ์ระบบสารสนเทศ			ยานพาหนะ		รวม
(ล้านบาท)									
ราคาทุน									
วันที่ 1 มกราคม 2562	2,597	8,234	37,483	3,226	21,064	21,010	361	2,299	96,274
เพิ่มขึ้น	558	507	934	187	924	1,535	47	5,328	10,020
ได้มาจากการรวมธุรกิจ	6(ก)	-	-	-	275	36	217	95	1,219
โอน	-	151	3,042	42	1,361	723	-	(5,319)	-
โอนจาก (ไป) อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	14	16	2	-	(263)	(2)	(8)	(53)	(1,093)
จำหน่าย	-	(293)	(343)	(159)	(325)	(1,316)	(41)	(46)	(2,523)
ผลต่างจากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	-	(474)	(99)	(67)	(143)	(412)	(14)	(49)	(1,258)
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562	3,171	8,127	40,828	3,229	22,893	21,574	562	2,255	102,639

หมายเหตุ	ที่ดินและ ส่วนปรับปรุง ที่ดิน	ส่วน ปรับปรุง สิทธิการเช่า	อาคาร สิ่ง ปลูกสร้าง และส่วน ปรับปรุง	อุปกรณ์ระบบ สารสนเทศ	งบการเงินรวม		ยานพาหนะ	สินทรัพย์ ระหว่าง ก่อสร้าง	รวม	
					อุปกรณ์ระบบ	เครื่องตกแต่ง				
					สาธารณูปโภค และระบบงาน	ติดตั้ง และ อุปกรณ์				
					อาคาร	สำนักงาน				
(ล้านบาท)										
การรับรู้สินทรัพย์สิทธิการใช้จาก การถือปฏิบัติตาม TFRS 16 เป็นครั้งแรก	3(ข)	-	(136)	85	(71)	(111)	(529)	(2)	-	(764)
ณ วันที่ 1 มกราคม 2563 - ปรับปรุงใหม่		3,171	7,991	40,913	3,158	22,782	21,045	560	2,255	101,875
เพิ่มขึ้น		18	254	672	241	1,061	989	14	5,085	8,334
โอน		-	35	1,983	5	1,297	520	-	(3,840)	-
โอนไปอสังหาริมทรัพย์เพื่อ การลงทุน	14	(271)	(6)	(555)	-	(390)	-	-	(754)	(1,976)
จำหน่าย		-	(2,314)	(314)	(442)	(757)	(3,174)	(45)	(70)	(7,116)
ผลต่างจากการเปลี่ยนแปลงอัตรา แลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ		-	472	(2)	61	24	348	-	3	906
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563		2,918	6,432	42,697	3,023	24,017	19,728	529	2,679	102,023

งบการเงินรวม									
หมายเหตุ	ที่ดินและ ส่วนปรับปรุง ที่ดิน	ส่วน ปรับปรุง สิทธิการเช่า	อาคาร สิ่ง ปลูกสร้าง และส่วน ปรับปรุง	อุปกรณ์ระบบ สารสนเทศ	อุปกรณ์ระบบ	เครื่องตกแต่ง	ยานพาหนะ	สินทรัพย์	รวม
					สาธารณูปโภค	ติดตั้ง และ		ระหว่าง	
					และระบบงาน	อุปกรณ์		ก่อสร้าง	
(ล้านบาท)									
ค่าเสื่อมราคาและขาดทุนจาก									
การค้า									
ณ วันที่ 1 มกราคม 2562	2	6,210	16,464	2,806	14,810	16,565	276	-	57,133
ค่าเสื่อมราคาสำหรับปี	-	538	2,307	257	1,954	1,808	50	-	6,914
(กลับรายการ) ขาดทุนจากการ									
ค้า	-	(84)	10	2	17	(218)	-	-	(273)
โอนจาก (ไป) อสังหาริมทรัพย์									
เพื่อการลงทุน	14	-	7	-	(39)	(2)	(7)	-	(180)
จำหน่าย	-	(229)	(247)	(152)	(253)	(1,031)	(39)	-	(1,951)
ผลต่างจากการเปลี่ยนแปลงอัตรา									
แลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	-	(367)	(20)	(61)	(62)	(349)	(7)	-	(866)
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562	2	6,075	18,375	2,852	16,427	16,773	273	-	60,777

หมายเหตุ	ที่ดินและ ส่วนปรับปรุง ที่ดิน	ส่วน ปรับปรุง สิทธิการเช่า	อาคาร สิ่ง ปลูกสร้าง และส่วน ปรับปรุง	อุปกรณ์ระบบ สารสนเทศ	งบการเงินรวม	เครื่องตกแต่ง		สินทรัพย์ ระหว่าง ก่อสร้าง	รวม	
					อุปกรณ์ระบบ สาธารณูปโภค และระบบงาน อาคาร	ติดตั้ง และ อุปกรณ์ สำนักงาน	ยานพาหนะ			
(ล้านบาท)										
การรับรู้สินทรัพย์สิทธิการใช้จาก การถือปฏิบัติตาม TFRS 16 เป็นครั้งแรก	3(ข)	-	(96)	-	(69)	(19)	(395)	-	-	(579)
ณ วันที่ 1 มกราคม 2563 -										
ปรับปรุงใหม่		2	5,979	18,375	2,783	16,408	16,378	273	-	60,198
ค่าเสื่อมราคาสำหรับปี		1	440	1,819	204	1,682	2,178	58	-	6,382
ขาดทุนจากการด้อยค่า		-	17	1	-	13	23	2	-	56
โอนไปอสังหาริมทรัพย์เพื่อ										
การลงทุน	14	-	(6)	(106)	-	(90)	-	-	-	(202)
จำหน่าย		-	(2,279)	(275)	(441)	(687)	(3,062)	(41)	-	(6,785)
ผลต่างจากการเปลี่ยนแปลงอัตรา										
แลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ		-	348	-	53	22	296	1	-	720
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563		3	4,499	19,814	2,599	17,348	15,813	293	-	60,369

	งบการเงินรวม								
	ที่ดินและ ส่วน ปรับปรุง ที่ดิน	ส่วน ปรับปรุง สิทธิการเช่า	อาคาร สิ่ง ปลูกสร้าง และส่วน ปรับปรุง	อุปกรณ์ ระบบ สารสนเทศ	อุปกรณ์ระบบ สาธารณูปโภค และระบบงาน อาคาร	เครื่องตกแต่ง ติดตั้ง และ อุปกรณ์ สำนักงาน	ยานพาหนะ	สินทรัพย์ ระหว่าง ก่อสร้าง	รวม
	(ล้านบาท)								
<b>มูลค่าสุทธิทางบัญชี</b>									
<b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562</b>									
ภายใต้กรรมสิทธิ์ของกลุ่มบริษัท	3,169	2,011	22,453	376	6,314	4,668	289	2,255	41,535
ภายใต้สัญญาเช่าการเงิน	-	41	-	1	152	133	-	-	327
	<b>3,169</b>	<b>2,052</b>	<b>22,453</b>	<b>377</b>	<b>6,466</b>	<b>4,801</b>	<b>289</b>	<b>2,255</b>	<b>41,862</b>
<b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563</b>									
ภายใต้กรรมสิทธิ์ของกลุ่มบริษัท	<b>2,915</b>	<b>1,933</b>	<b>22,883</b>	<b>424</b>	<b>6,669</b>	<b>3,915</b>	<b>236</b>	<b>2,679</b>	<b>41,654</b>

ราคาทรัพย์สินของกลุ่มบริษัทก่อนหักค่าเสื่อมราคาสะสมของอาคารและอุปกรณ์ ซึ่งได้คิดค่าเสื่อมราคาเต็มจำนวนแล้ว แต่ยังคงใช้งานจนถึง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 มีจำนวน 37,738 ล้านบาท (2562: 38,245 ล้านบาท)

ต้นทุนการกู้ยืมที่เกี่ยวข้องกับการได้มาซึ่งที่ดินและก่อสร้างห้างสรรพสินค้าใหม่ถูกบันทึกเป็นส่วนหนึ่งของต้นทุนสินทรัพย์ของกลุ่มบริษัท จำนวน 8 ล้านบาท (2562: 17 ล้านบาท) โดยมีอัตราดอกเบี้ยที่รับรู้ร้อยละ 1.44 - 6.10 ต่อปี (2562: ร้อยละ 1.53 - 6.90 ต่อปี)

## 16 สินทรัพย์สิทธิการใช้

งบการเงินรวม							
	ที่ดินและ	อาคาร สิ่งปลูก	เครื่องตกแต่ง				
หมายเหตุ	ที่ดินและ	สร้างและส่วน	อุปกรณ์ระบบ	ติดตั้ง และอุปกรณ์	สินทรัพย์		
	ส่วนปรับปรุงที่ดิน	ปรับปรุง	สารสนเทศ	สำนักงาน	ระหว่างก่อสร้าง	รวม	
(ล้านบาท)							
ราคาทุน							
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 - ตามรายงาน	-	-	-	-	-	-	
การรับรู้สินทรัพย์สิทธิการใช้จากการถือปฏิบัติตาม							
TFRS 16 เป็นครั้งแรก	3(ข)	21,960	79,682	71	528	76	102,317
ณ วันที่ 1 มกราคม 2563 - ปรับปรุงใหม่	21,960	79,682	71	528	76	102,317	
เพิ่มขึ้น	1,850	5,391	-	-	102	7,343	
ได้มาจากการรวมธุรกิจ	6(ก)	73	-	-	-	73	
โอน	-	57	-	-	(57)	-	
โอนจาก (ไป) อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	14	(301)	475	-	-	174	
จำหน่าย	(147)	(1,509)	(71)	(16)	-	(1,743)	
ผลต่างจากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา							
ต่างประเทศ	(16)	2,203	-	-	-	2,187	
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563	23,419	86,299	-	512	121	110,351	



งบการเงินรวม						
	ที่ดินและ	อาคาร สิ่งปลูก	อุปกรณ์ระบบ	เครื่องตกแต่ง	สินทรัพย์	
หมายเหตุ	ส่วนปรับปรุงที่ดิน	สร้างและส่วน	สารสนเทศ	ติดตั้ง และอุปกรณ์	ระหว่างก่อสร้าง	รวม
		ปรับปรุง		สำนักงาน		
(ล้านบาท)						
ค่าเสื่อมราคาและขาดทุนจากการด้อยค่า						
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 - ตามรายงาน	-	-	-	-	-	-
การรับรู้สินทรัพย์สิทธิการใช้จากการถือปฏิบัติตาม						
TFRS 16 เป็นครั้งแรก	3(ข)	5,004	28,827	70	395	34,296
ณ วันที่ 1 มกราคม 2563 - ปรับปรุงใหม่	5,004	28,827	70	395	-	34,296
ค่าเสื่อมราคาสำหรับปี	1,132	8,056	1	41	-	9,230
ขาดทุนจากการด้อยค่า	-	58	-	-	-	58
โอนจาก (ไป) อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	14	395	-	-	-	382
จำหน่าย	(86)	(820)	(71)	(15)	-	(992)
ผลต่างจากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา						
ต่างประเทศ	(3)	351	-	-	-	348
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563	6,034	36,867	-	421	-	43,322
มูลค่าสุทธิทางบัญชี						
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563						
ภายใต้กรรมสิทธิ์ของกลุ่มบริษัท	17,385	49,432	-	91	121	67,029
	17,385	49,432	-	91	121	67,029

งบการเงินเฉพาะกิจการ		
อาคาร สิ่งปลูกสร้าง และส่วนปรับปรุง		
	หมายเหตุ	(ล้านบาท)
ราคาทุน		
ณ วันที่ 1 มกราคม 2563 - ปรับปรุงใหม่	3(ข)	36
เพิ่มขึ้น		40
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563		76
ค่าเสื่อมราคาและขาดทุนจากการด้อยค่า		
ณ วันที่ 1 มกราคม 2563 - ปรับปรุงใหม่	3(ข)	12
ค่าเสื่อมราคาสำหรับปี		20
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563		32
มูลค่าสุทธิทางบัญชี		
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563		44
ภายใต้กรรมสิทธิ์ของกลุ่มบริษัท		44

17 สัญญาเช่า

ในฐานะผู้เช่า

กลุ่มบริษัทเช่าที่ดิน อาคารและอุปกรณ์หลายแห่งเป็นระยะเวลา 2-54 ปี โดยมีสิทธิต่ออายุสัญญาเช่าเมื่อสิ้นสุดอายุสัญญา ค่าเช่ากำหนดชำระเป็นรายเดือนตามอัตราที่ระบุไว้ในสัญญา

ในปี 2563 กลุ่มบริษัทเช่าที่ดิน อาคารและอุปกรณ์เป็นเวลา 2-54 ปี และจ่ายค่าเช่าคงที่และค่าเช่าผันแปรซึ่งขึ้นอยู่กับรายได้จากการขายและการใช้งานสินทรัพย์ตลอดระยะเวลาเช่า โดยเงื่อนไขในการจ่ายชำระเป็นเงื่อนไขปกติทั่วไปสำหรับในประเทศไทย

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563	งบการเงิน	
	งบการเงินรวม	เฉพาะกิจการ
	(ล้านบาท)	
การจ่ายชำระคงที่	8,081	28
การจ่ายชำระผันแปร	812	-
<b>รวม</b>	<b>8,893</b>	<b>28</b>

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม	2563	2562	2563	2562
(ล้านบาท)				
จำนวนที่รับรู้ในกำไรหรือขาดทุน				
รายได้ค่าเช่าช่วง	132	-	-	-
ค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์สิทธิการใช้				
- ส่วนปรับปรุงที่ดิน	1,132	-	-	-
- อาคาร	8,056	-	20	-
- อุปกรณ์ระบบสารสนเทศ	1	-	-	-
- อุปกรณ์สำนักงาน	41	-	-	-
ดอกเบี้ยจ่ายของหนี้สินตามสัญญาเช่า	1,800	-	1	-
ส่วนลดค่าเช่าตามมาตรการผ่อนปรน	(505)	-	-	-
ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับสัญญาเช่าระยะสั้น	132	-	8	-
ค่าเช่าจ่ายที่ผันแปรตามยอดขาย	812	779	-	-
ค่าเช่าจ่าย	-	35	-	-

ในปี 2563 กระแสเงินสดจ่ายทั้งหมดของสัญญาเช่าของกลุ่มบริษัทและบริษัท มีจำนวน 8,081 ล้านบาท และ 20 ล้านบาท ตามลำดับ

ในฐานะผู้ให้เช่า

สัญญาเช่าอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนประกอบด้วยอาคารหลายแห่งที่ให้เช่าแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกันตามสัญญาเช่า ดำเนินงาน สัญญาเช่าแต่ละฉบับกำหนดระยะเวลาเช่าที่ยกเลิกไม่ได้ โดยการต่ออายุสัญญาเช่าในภายหลังจะมีการตกลงกับผู้เช่า รายได้ค่าเช่าตามที่ระบุในสัญญา

กลุ่มบริษัทเช่าที่ดินแห่งหนึ่งเป็นระยะเวลา 55 ปี ในระหว่างปี 2563 กลุ่มบริษัทได้เช่าทำสัญญาให้เช่าช่วงที่ดินดังกล่าวเป็นระยะเวลา 40 ปี ซึ่งจัดประเภทเป็นสัญญาเช่าเงินทุน และจัดประเภทสินทรัพย์สิทธิการใช้ที่เกี่ยวข้องเป็นอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน

ระยะเวลาครบกำหนดชำระตามสัญญาของลูกค้าหนี้สัญญาเช่า	งบการเงินรวม
	(ล้านบาท)
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563	
ปีที่ 1	674
ปีที่ 2	109
ปีที่ 3	9
ปีที่ 4	110
ปีที่ 5	10
หลังจากปีที่ 5	4,159
รวม	5,071

จำนวนเงินขั้นต่ำที่จะได้รับในอนาคตจากสัญญาให้เช่าค่านินงาน	งบการเงินรวม
	(ล้านบาท)
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562	
ภายใน 1 ปี	530
รวม	530

## 18 ค่าความนิยม

		งบการเงินรวม	
	หมายเหตุ	2563	2562
		(ล้านบาท)	
ราคาทุน			
ณ วันที่ 1 มกราคม		30,304	27,986
ได้มาจากการรวมธุรกิจ	6(ก)	88	4,270
ผลต่างจากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ		360	(1,952)
ณ วันที่ 31 ธันวาคม		30,752	30,304
ขาดทุนจากการด้อยค่า			
ณ วันที่ 1 มกราคม		(2,804)	(2,804)
ณ วันที่ 31 ธันวาคม		(2,804)	(2,804)
มูลค่าสุทธิทางบัญชี			
ณ วันที่ 31 ธันวาคม		27,948	27,500

การทดสอบการด้อยค่าของหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดที่มีค่าความนิยม

เพื่อวัตถุประสงค์ในการทดสอบการด้อยค่า ค่าความนิยมได้ถูกปันส่วนให้กับหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดของกลุ่มบริษัท (แผนกที่มีการดำเนินงาน) ดังต่อไปนี้

		งบการเงินรวม									
		la Rinascente S.p.A.		Quinam B.V. และ บริษัทย่อย		NKT New Solution and Technology Development Investment Joint Stock Company และบริษัทย่อย		หน่วยอื่น ๆ ซึ่ง ค่าความนิยม ไม่มีนัยสำคัญ		รวม	
		2563	2562	2563	2562	2563	2562	2563	2562	2563	2562
(ล้านบาท)											
ณ วันที่ 1 มกราคม		4,340	4,777	18,600	19,929	4,117	-	443	476	27,500	25,182
ได้มาจากการรวมธุรกิจ		-	-	88	35	-	4,235	-	-	88	4,270
ผลต่างจากการเปลี่ยนแปลงอัตรา แลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ		405	(437)	(36)	(1,364)	(8)	(118)	(1)	(33)	360	(1,952)
ณ วันที่ 31 ธันวาคม		4,745	4,340	18,652	18,600	4,109	4,117	442	443	27,948	27,500

มูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนของหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดมาจากมูลค่ายุติธรรมหักต้นทุนในการจำหน่ายโดยการประมาณการคิดลดกระแสเงินสด การวัดมูลค่ายุติธรรมจัดประเภทเป็นมูลค่ายุติธรรมระดับ 3

ข้อสมมติที่สำคัญที่ใช้ในการประมาณมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนแสดงในตารางต่อไป ผู้บริหารกำหนดข้อสมมติจากการประเมินแนวโน้มในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโดยอ้างอิงข้อมูลที่เคยเกิดขึ้นในอดีตจากแหล่งข้อมูลภายนอกและภายใน

## งบการเงินรวม

	la Rinascente S.p.A.		Quinam B.V. และบริษัทย่อย		NKT New Solution and Technology Development Investment Joint Stock Company และบริษัทย่อย	
	2563	2562	2563	2562	2563	2562
	(ร้อยละ)					
อัตราคิดลด	9.00	9.65	10.00	10.00	10.00	10.75
อัตรากำไรสุทธิ	0.50	0.00	6.00	4.00	6.00	4.00

อัตราคิดลดที่ใช้เป็นอัตราโดยประมาณหลังหักภาษีเงินได้ที่อ้างอิงอัตราถ่วงน้ำหนักของเงินทุนของธุรกิจ สำหรับ la Rinascente S.p.A. ความสามารถในการก่อหนี้สินที่ร้อยละ 75 โดยมีอัตราดอกเบี้ยตลาดร้อยละ 4.42 สำหรับ Quinam B.V. และบริษัทย่อย ความสามารถในการก่อหนี้สินที่ร้อยละ 49.6 มีอัตราดอกเบี้ยตลาดร้อยละ 4.65 และสำหรับ NKT New Solution and Technology Development Investment Joint Stock Company และบริษัทย่อย ความสามารถในการก่อหนี้สินที่ร้อยละ 67 มีอัตราดอกเบี้ยตลาดร้อยละ 5.92

ประมาณการกระแสเงินสดเป็นการประมาณการสำหรับ 5 ปีข้างหน้าและอัตรากำไรสุทธิหลังจากนั้น ซึ่งอัตรากำไรสุทธิกำหนดจากการประมาณการในระยะยาวของผู้บริหารเกี่ยวกับอัตรากำไรสุทธิของกำไร EBITDA ประจำปีที่สอดคล้องกับข้อสมมติที่ว่าผู้เข้าร่วมตลาดจะสามารถทำได้

ประมาณการกำไร EBITDA อ้างอิงจากประสบการณ์ในอดีตปรับปรุงด้วยรายการต่อไปนี้

- อัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้ประมาณมาจากอัตราการเติบโตเฉลี่ย 5 ปีย้อนหลังและประมาณปริมาณการขายและการเพิ่มขึ้นของราคาขายในอีก 5 ปีข้างหน้า โดยมีข้อสมมติว่าราคาขายสามารถเพิ่มขึ้นสอดคล้องกับประมาณการเงินเฟ้อในอีก 5 ปีข้างหน้า
- ต้นทุนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่มีนัยสำคัญเป็นปัจจัยหนึ่งในการประมาณการกำไร EBITDA ซึ่งได้รับผลกระทบจากข้อกำหนดที่เพิ่มขึ้นของหน่วยงานราชการบางประเทศในกลุ่มประเทศยุโรปที่หน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดดำเนินการอยู่ ต้นทุนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมอื่นๆ มีข้อสมมติว่าเพิ่มขึ้นสอดคล้องกับเงินเฟ้อทุกปี

มูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนของหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดสูงกว่ามูลค่าตามบัญชีโดยประมาณจำนวน 239 ล้านยูโร (2562: 302 ล้านยูโร) สำหรับ la Rinascente S.p.A. 52,193 พันล้านเวียดนามดอง (2562: 16,252 พันล้านเวียดนามดอง) สำหรับ Quinam B.V. และบริษัทย่อย และ 183 พันล้านเวียดนามดอง (2562: 32 พันล้านเวียดนามดอง) สำหรับ NKT New Solution and Technology Development Investment Joint Stock Company และบริษัทย่อย ผู้บริหารได้พิจารณาว่ามีเหตุผลที่ทำให้เชื่อได้ว่าอาจเกิดการเปลี่ยนแปลงในข้อสมมติที่มีนัยสำคัญซึ่งจะส่งผลให้มูลค่าตามบัญชีสูงกว่ามูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน ตารางต่อไปนี้แสดงจำนวนที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงข้อสมมติที่มีนัยสำคัญ ซึ่งทำให้มูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนเท่ากับมูลค่าตามบัญชี

#### งบการเงินรวม

	la Rinascente S.p.A.		Quinam B.V. และบริษัทย่อย		NKT New Solution and Technology Development Investment Joint Stock Company และบริษัทย่อย	
	2563	2562	2563	2562	2563	2562
	(ร้อยละ)					
อัตราคิดลด	5.80	12.19	4.81	2.17	0.11	0.03



## 19 สิทธิการเช่า

หมายเหตุ	งบการเงินรวม	
	2563	2562
	(ล้านบาท)	
ณ วันที่ 31 ธันวาคม	21,042	20,758
การรับรู้สิทธิการเช่าจากการถือปฏิบัติตาม TFRS 16 เป็นครั้งแรก	3(ข) (21,042)	-
<b>ณ วันที่ 1 มกราคม - ปรับปรุงใหม่</b>	-	<b>20,758</b>
เพิ่มขึ้นจากการซื้อธุรกิจ	6(ก) -	415
เพิ่มขึ้น	-	1,595
จำหน่าย	-	(14)
ค่าตัดจำหน่าย	-	(1,667)
กลับรายการขาดทุนจากการด้อยค่า	-	18
ผลต่างจากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	-	(63)
<b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม</b>	<b>-</b>	<b>21,042</b>

## 20 สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น

หมายเหตุ	งบการเงินรวม				
	ค่าลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์	เครื่องมือการค้า	ค่าพัฒนา	สินทรัพย์ระหว่างติดตั้ง	รวม
	(ล้านบาท)				
<b>ราคาทุน</b>					
ณ วันที่ 1 มกราคม 2562	1,323	3,662	1,614	276	6,875
ได้มาจากการรวมธุรกิจ	6(ก) 76	1,735	-	-	1,811
เพิ่มขึ้น	352	2	101	394	849
โอน	25	1	173	(199)	-
จำหน่าย	(40)	(88)	(159)	(19)	(306)
ผลต่างจากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	(28)	(215)	(21)	-	(264)
<b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562</b>	<b>1,708</b>	<b>5,097</b>	<b>1,708</b>	<b>452</b>	<b>8,965</b>
เพิ่มขึ้น	524	2	122	439	1,087
โอน	441	-	44	(485)	-
จำหน่าย	(83)	(19)	(152)	(24)	(278)
ผลต่างจากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	11	119	23	1	154
<b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563</b>	<b>2,601</b>	<b>5,199</b>	<b>1,745</b>	<b>383</b>	<b>9,928</b>



งบการเงินเฉพาะกิจการ						
หมายเหตุ	2563			2562		
	ส่วนที่มีหลักประกัน	ส่วนที่ไม่มีหลักประกัน	รวม	ส่วนที่มีหลักประกัน	ส่วนที่ไม่มีหลักประกัน	รวม
(ล้านบาท)						
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	3,000	16,885	19,885	2,000	34,890	36,890
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	-	9,277	9,277	-	5,759	5,759
เงินกู้ยืมระยะยาวส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	1,500	-	1,500	-	-	-
หนี้สินตามสัญญาเช่าที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี (2562: หนี้สินตามสัญญาเช่าการเงิน)	-	22	22	-	-	-
เงินกู้ยืมระยะยาว	-	17,376	17,376	1,500	-	1,500
หนี้สินตามสัญญาเช่า (2562: หนี้สินตามสัญญาเช่าการเงิน)	-	23	23	-	-	-
รวมหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ย	4,500	43,583	48,083	3,500	40,649	44,149

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 กลุ่มบริษัทมีวงเงินสินเชื่อจากสถาบันการเงินซึ่งยังมิได้เบิกใช้เป็นจำนวนเงินรวม 83,654 ล้านบาท (2562: 83,452 ล้านบาท)

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัทมีวงเงินสินเชื่อจากสถาบันการเงินซึ่งยังมิได้เบิกใช้เป็นจำนวนเงินรวม 45,238 ล้านบาท (2562: 40,631 ล้านบาท)

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 กลุ่มบริษัทมีเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน ได้แก่ ตัวสัญญาใช้เงิน แพลตฟอร์มเครดิต เดสเคอร์ออฟเครดิต และทรัสต์วีซีที ซึ่งมีกำหนดชำระคืนภายในปี 2564 โดยมีอัตราดอกเบี้ยอยู่ระหว่างร้อยละ 0.15 - 4.45 ต่อปี (2562: ร้อยละ 0.40 - 7.00 ต่อปี)

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 กลุ่มบริษัทมีสัญญาเงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงินหลายแห่งทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งมีกำหนดชำระคืนตามที่ระบุในสัญญา โดยมีระยะเวลาสิ้นสุด 10 ปีซึ่งสิ้นสุดสัญญาเดือนธันวาคม 2572 โดยมีอัตราดอกเบี้ยระหว่างร้อยละ 2.01 - 6.00 ต่อปี (2562: ร้อยละ 0.85 - 6.95 ต่อปี) โดยเงินกู้ยืมดังกล่าว ถูกค้ำประกันโดยบริษัทย่อย ทั้งนี้กลุ่มบริษัทต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ระบุไว้ในสัญญา เช่น การดำรงอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนทุน การดำรงสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทย่อยบางแห่ง เป็นต้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัทมีเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน ได้แก่ ตัวสัญญาใช้เงิน ซึ่งมีกำหนดชำระคืนภายในปี 2564 โดยมีอัตราดอกเบี้ยระหว่างร้อยละ 0.75 - 1.78 ต่อปี (2562: ร้อยละ 1.40 - 1.90 ต่อปี)

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัทมีสัญญาเงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงินภายในประเทศหลายแห่ง ซึ่งมีกำหนดชำระคืนตามที่ระบุในสัญญาสิ้นสุดในปี 2566 โดยมีอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 2.01 - 2.50 ต่อปี (2562: ร้อยละ 2.50 ต่อปี) โดยเงินกู้ยืมดังกล่าวถูกค้ำประกันโดยบริษัทย่อยแห่งหนึ่ง ทั้งนี้บริษัทต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ระบุไว้ในสัญญา เช่น การดำรงอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนทุน การดำรงอัตราส่วนหนี้สินสุทธิต่อกำไรขาดทุนก่อนดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย เป็นต้น

สินทรัพย์ที่ใช้เป็นหลักประกันหนี้สิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม	งบการเงินรวม	
	2563	2562
(ล้านบาท)		
เงินฝากประจำ	1,480	1,384
สินค้าคงเหลือ	-	1,163
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	1,579	543
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	52	61
รวม	3,111	3,151

## 22 เจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
	(ล้านบาท)			
เจ้าหนี้ค่าเช่าและค่าบริการ	4,125	3,691	16	6
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานค้างจ่าย	4,980	4,608	41	56
ภาษีอื่นๆ ค้างจ่าย	2,369	4,809	35	1,829
เงินมัดจำและเงินรับล่วงหน้า	1,744	1,613	-	-
เจ้าหนี้จากการซื้อทรัพย์สิน	1,889	1,635	2	1
โบนัสค้างจ่าย	857	1,246	80	115
เจ้าหนี้จากการซื้อทรัพย์สินย่อย	359	-	-	2
เงินปันผลค้างจ่าย	-	12,187	-	12,187
อื่นๆ	160	158	45	21
<b>รวม</b>	<b>16,483</b>	<b>29,947</b>	<b>219</b>	<b>14,217</b>

## 23 ประมาณการหนี้สินไม่หมุนเวียนสำหรับผลประโยชน์พนักงาน

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
	(ล้านบาท)			
โครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้	<b>2,228</b>	<b>2,467</b>	<b>113</b>	<b>109</b>

## โครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้

กลุ่มบริษัทและบริษัทจัดการ โครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้ตามข้อกำหนดของพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ในการให้ผลประโยชน์เมื่อเกษียณแก่พนักงานตามสิทธิและอายุงาน โครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้มีความเสี่ยงจากการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัย ได้แก่ ความเสี่ยงของช่วงชีวิต ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย และความเสี่ยงจากตลาด (เงินลงทุน)

## มูลค่าปัจจุบันของภาระผูกพันตาม โครงการ

ผลประโยชน์	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
	(ล้านบาท)			
ณ วันที่ 1 มกราคม	2,467	1,681	109	42
<b>รับรู้ในกำไรหรือขาดทุน</b>				
ต้นทุนบริการปัจจุบันและดอกเบี้ยจากการผูกพัน	254	291	13	4
ต้นทุนบริการในอดีต	-	375	-	10
	<b>254</b>	<b>666</b>	<b>13</b>	<b>14</b>
<b>รับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น</b>				
(กำไร) ขาดทุนจากการประมาณตามหลักคณิตศาสตร์				
ประกันภัย				
- ข้อสมมติด้านประชากรศาสตร์	125	(2)	1	-
- ข้อสมมติทางการเงิน	(450)	359	(16)	11
- การปรับปรุงจากประสบการณ์	339	27	14	43
ผลต่างจากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	30	-	-	-
	<b>44</b>	<b>384</b>	<b>(1)</b>	<b>54</b>
ผลประโยชน์จ่าย	(537)	(264)	(8)	(1)
<b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม</b>	<b>2,228</b>	<b>2,467</b>	<b>113</b>	<b>109</b>

## ข้อสมมติในการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์

ประกันภัย	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
	(ร้อยละ)			
อัตราคิดลด	0.65-1.99	0.65-1.5	1.71	1.5
การเพิ่มขึ้นของเงินเดือนในอนาคต	4.0-5.0	5.0-8.0	4.0	5.0-8.0

ข้อสมมติเกี่ยวกับอัตราระยะในอนาคตถือตามข้อมูลทางสถิติที่เผยแพร่ทั่วไปและตารางระยะ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ระยะเวลาถ่วงน้ำหนักของการผูกพันผลประโยชน์ที่กำหนดไว้เป็น 15 ปี (2562: 9 ปี)

## การวิเคราะห์ความอ่อนไหว

การเปลี่ยนแปลงในแต่ละข้อสมมติที่เกี่ยวข้องในการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัยที่อาจเป็นไปได้อย่างสมเหตุสมผล ณ วันที่รายงาน โดยถือว่าข้อสมมติอื่นๆ คงที่

งบการเงินรวม				
ผลกระทบต่อการผูกพันของโครงการผลประโยชน์	ข้อสมมติเพิ่มขึ้นร้อยละ 1	ข้อสมมติลดลงร้อยละ 1		
ณ วันที่ 31 ธันวาคม	2563	2562	2563	2562
(ล้านบาท)				
อัตรากดลด	(169)	(194)	198	228
การเพิ่มขึ้นของเงินเดือนในอนาคต	190	213	(165)	(187)
งบการเงินเฉพาะกิจการ				
ผลกระทบต่อการผูกพันของโครงการผลประโยชน์	ข้อสมมติเพิ่มขึ้นร้อยละ 1	ข้อสมมติลดลงร้อยละ 1		
ณ วันที่ 31 ธันวาคม	2563	2562	2563	2562
(ล้านบาท)				
อัตรากดลด	(6)	(6)	7	7
การเพิ่มขึ้นของเงินเดือนในอนาคต	7	7	(6)	(6)

## 24 ทุนเรือนหุ้น

	มูลค่าหุ้น	2563		2562	
	ต่อหุ้น	จำนวนหุ้น	จำนวนเงิน	จำนวนหุ้น	จำนวนเงิน
	(บาท)	(ล้านหุ้น/ล้านบาท)			
ทุนจดทะเบียน					
ณ วันที่ 1 มกราคม					
- หุ้นสามัญ	10	-	-	470	4,700
- หุ้นสามัญ	1	6,320	6,320	-	-
ลดมูลค่าหุ้น					
- จากหุ้นละ 10 บาทเป็นหุ้นละ 1 บาท	1	-	-	4,700	4,700
ออกหุ้นใหม่	1	-	-	1,620	1,620
ณ วันที่ 31 ธันวาคม					
- หุ้นสามัญ	1	6,320	6,320	6,320	6,320

	มูลค่าหุ้น	2563		2562	
	ต่อหุ้น	จำนวนหุ้น	จำนวนเงิน	จำนวนหุ้น	จำนวนเงิน
	(บาท)	(ล้านหุ้น/ล้านบาท)			
หุ้นที่ออกและชำระแล้ว					
ณ วันที่ 1 มกราคม					
- หุ้นสามัญ	10	-	-	470	4,700
- หุ้นสามัญ	1	4,700	4,700	-	-
ลดมูลค่าหุ้น					
- จากหุ้นละ 10 บาทเป็นหุ้นละ 1 บาท	1	-	-	4,700	4,700
ออกหุ้นใหม่	1	1,331	1,331	-	-
ณ วันที่ 31 ธันวาคม					
- หุ้นสามัญ	1	6,031	6,031	4,700	4,700

ผู้ถือหุ้นสามัญจะได้รับสิทธิในการรับเงินปันผลจากการประกาศจ่ายเงินปันผลและมีสิทธิออกเสียงลงคะแนนหนึ่งเสียงต่อหนึ่งหุ้นในที่ประชุมของบริษัท

## การเสนอขายหุ้นใหม่ต่อประชาชนทั่วไปเป็นครั้งแรก

บริษัทได้เสนอขายหุ้นสามัญจำนวน 1,691 ล้านหุ้น โดยแบ่งออกเป็น (1) หุ้นสามัญเพิ่มทุนจำนวน 1,331 ล้านหุ้น (2) หุ้นสามัญเดิมที่เสนอขายโดย Hawthorn Resources Limited จำนวน 360 ล้านหุ้น หุ้นใหม่เสนอขายในราคาหุ้นละ 42 บาท (มูลค่าที่ตราไว้ 1 บาท และส่วนเกินมูลค่าหุ้น 41 บาท) บริษัทได้รับเงินจากการขายหุ้นสามัญที่ออกใหม่ 22,986 ล้านบาท และได้รับหุ้นสามัญของบริษัท โรบินสัน จำกัด (มหาชน) (ROBINS) จากการเสนอขายโดยวิธีแลกหุ้นแทนเงินสด (Share Swap) เป็นจำนวนเงิน 32,916 ล้านบาท เป็นจำนวนเงินรวม 55,902 ล้านบาท ก่อนหักค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการเสนอขายหุ้นใหม่ต่อประชาชนทั่วไปเป็นครั้งแรก หุ้นของบริษัทเริ่มการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2563

ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการเสนอขายหุ้นจำนวน 781 ล้านบาท แสดงหักจากส่วนเกินมูลค่าหุ้นที่ได้รับจากการเสนอขายหุ้นใหม่แก่ผู้ลงทุน ทำให้ส่วนเกินมูลค่าหุ้นมีจำนวนคงเหลือสุทธิเป็นจำนวน 53,790 ล้านบาท

### คำเสนอหุ้น - บริษัท โรบินสัน จำกัด (มหาชน)

ในการประชุมคณะกรรมการของบริษัทเมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2562 เพื่อให้เป็นไปตามแผนการปรับโครงสร้างธุรกิจของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม คณะกรรมการบริษัทมีมติให้บริษัททำคำเสนอซื้อหุ้นทั้งหมดของบริษัทโรบินสัน จำกัด (มหาชน) (“ROBINS”) ที่ถือโดยผู้ถือหุ้นรายอื่น และจะเสนอซื้อหุ้นในราคาหุ้นละ 66.50 บาท โดยจะออกหุ้นสามัญเพิ่มทุนของบริษัทเพื่อชำระเป็นค่าตอบแทน ราคาหุ้นสามัญเพิ่มทุนของบริษัทเท่ากับ 42 บาทต่อหุ้น

ระยะเวลาในการรับซื้อหลักทรัพย์เริ่มตั้งแต่วันที่ 27 ธันวาคม 2562 ถึงวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2563 ภายหลังการทำคำเสนอซื้อหลักทรัพย์เสร็จสิ้น บริษัทซึ่งเป็นผู้ทำคำเสนอซื้อหลักทรัพย์ของ ROBINS ได้รับซื้อหุ้นที่มีผู้แสดงเจตนาขายไว้จำนวน 494,976,571 หุ้น เป็นผลให้บริษัทมีเงินลงทุนในบริษัทย่อยและส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนเงิน 32,916 ล้านบาท สัดส่วนการถือหุ้นทางตรงใน ROBINS เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 27.75 เป็นร้อยละ 72.31 และสัดส่วนการถือหุ้นทางอ้อมใน ROBINS เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 53.82 เป็นร้อยละ 98.39 ของจำนวนหุ้นที่ออกและจำหน่ายของบริษัท

มูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์สุทธิของ ROBINS ในงบการเงินของกลุ่มบริษัท ณ วันที่ซื้อมีจำนวน 19,173 ล้านบาท กลุ่มบริษัทรับรู้ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมลดลง 11,036 ล้านบาทและส่วนได้เสียอื่นลดลง 21,880 ล้านบาท

### เปลี่ยนแปลงมูลค่าที่ตราไว้ของหุ้นสามัญ

ในวันที่ 6 กันยายน 2562 บริษัทเปลี่ยนแปลงมูลค่าที่ตราไว้ของหุ้นสามัญของบริษัทจากเดิมหุ้นละ 10 บาทเป็นหุ้นละ 1 บาท ทั้งนี้บริษัทได้ดำเนินการจดทะเบียนเปลี่ยนแปลงมูลค่าที่ตราไว้ของหุ้นของบริษัทและออกหุ้นสามัญใหม่จำนวน 1,620 ล้านหุ้น เป็นจำนวนเงิน 1,620 ล้านบาท ตามที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทกับกระทรวงพาณิชย์แล้ว ส่งผลให้หุ้นสามัญของบริษัทเปลี่ยนแปลงจาก 470 ล้านหุ้น มูลค่า 10 บาทต่อหุ้น เป็น 6,320 ล้านหุ้น มูลค่า 1 บาทต่อหุ้น

### ส่วนเกินมูลค่าหุ้น

ตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 มาตรา 51 ในกรณีที่มีบริษัทเสนอขายหุ้นสูงกว่ามูลค่าหุ้นที่จดทะเบียนไว้ บริษัทต้องนำค่าหุ้นส่วนเกินนี้ตั้งเป็นทุนสำรอง (“ส่วนเกินมูลค่าหุ้น”) ส่วนเกินมูลค่าหุ้นนี้จะนำไปจ่ายเป็นเงินปันผลไม่ได้

### ส่วนเกินทุนหุ้นทุนซื้อคืน

ส่วนเกินทุนหุ้นทุนซื้อคืนคือส่วนเกินสะสมจากการขายหุ้นทุนซื้อคืนสุทธิจากผลขาดทุนจากการขายหรือยกเลิกหุ้นทุนซื้อคืน ส่วนเกินทุนหุ้นทุนซื้อคืนนี้จะนำไปจ่ายเป็นเงินปันผลไม่ได้

## 25 สารอง

สำรองประกอบด้วย

### การจัดสรรกำไร และ/หรือ กำไรสะสม

#### สำรองตามกฎหมาย

ตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 มาตรา 116 บริษัทจะต้องจัดสรรทุนสำรอง (“สำรองตามกฎหมาย”) อย่างน้อยร้อยละ 5 ของกำไรสุทธิประจำปีหลังจากหักขาดทุนสะสมยกมา (ถ้ามี) จนกว่าสำรองดังกล่าวมีจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของทุนจดทะเบียน เงินสำรองนี้จะนำไปจ่ายเป็นเงินปันผลไม่ได้

### องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น

#### สำรองการแปลงค้างการเงิน

สำรองการแปลงค้างการเงินประกอบด้วยผลต่างการแปลงค่าทั้งหมดจากงบการเงินของหน่วยงานในต่างประเทศ

#### สำรองการป้องกันความเสี่ยง

สำรองการป้องกันความเสี่ยงประกอบด้วยผลสะสมของส่วนที่มีประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของเครื่องมือที่ใช้ในการป้องกันความเสี่ยงซึ่งใช้ในการป้องกันความเสี่ยงในกระแสเงินสด ซึ่งรอการรับรู้ในภายหลังในกำไรหรือขาดทุน หรือรวมเป็นต้นทุนเมื่อเริ่มแรก หรือมูลค่าตามบัญชีอื่นของสินทรัพย์ที่ไม่ใช่สินทรัพย์ทางการเงินหรือหนี้สินที่ไม่ใช่หนี้สินทางการเงิน

#### สำรองการเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของปี 2563

สำรองการเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมประกอบด้วยผลสะสมของการเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมสุทธิของตราสารทุนที่กำหนดให้วัดมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น

#### สำรองการเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของปี 2562

การเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุนเพื่อขายประกอบด้วยผลรวมการเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุนเพื่อขายจนกระทั่งมีการตัดรายการหรือเกิดการด้อยค่า

## 26 ส่วนงานดำเนินงานและการจำหน่ายรายได้

ผู้บริหารพิจารณาว่ากลุ่มบริษัทมี 3 ส่วนงานที่รายงาน ซึ่งกลุ่มบริษัทที่มีสินค้าและบริการที่แตกต่างกัน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ เพื่อให้การกำกับดูแลของกลุ่มบริษัทครบวงจร โดยผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดด้านการดำเนินงานจะสอบทานรายงานภายในที่เสนอต่อผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานธุรกิจที่สำคัญอย่างน้อยทุกไตรมาส การดำเนินงานของแต่ละส่วนงานที่รายงานของกลุ่มบริษัทโดยสรุปมีดังนี้

ส่วนงาน 1 แฟชั่น	ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับแฟชั่นโดยส่วนใหญ่เป็นธุรกิจห้างสรรพสินค้าทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ
ส่วนงาน 2 ฟู๊ดโปรดักส์	ดำเนินธุรกิจค้าปลีกด้านอาหาร เช่น ซูเปอร์มาร์เก็ตและร้านสะดวกซื้อ
ส่วนงาน 3 ฮาร์ดไลน์	ดำเนินธุรกิจค้าปลีกฮาร์ดไลน์ โดยรวมถึงจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า วัสดุก่อสร้าง และสินค้าต่างๆ ภายในบ้าน

ผลการดำเนินงานของแต่ละส่วนงานวัดโดยใช้กำไรก่อนดอกเบี้ย ภาษีเงินได้ ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย “EBITDA” ของส่วนงาน ซึ่งนำเสนอในรายงานการจัดการภายในและสอบทานโดยผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดด้านการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท ผู้บริหารเชื่อว่าการใช้ EBITDA ของส่วนงานในการวัดผลการดำเนินงานนั้นเป็นข้อมูลที่เหมาะสมในการประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงานและสอดคล้องกับกิจการอื่นที่ดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมเดียวกัน ทั้งนี้การกำหนดราคาระหว่างส่วนงานเป็นไปตามการซื้อขายตามปกติธุรกิจ



สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม	งบการเงินรวม							
	แฟชั่น		ฟู้ดโปรดักส์		ฮาร์ดไลน์		รวม	
	2563	2562	2563	2562	2563	2562	2563	2562
	(ล้านบาท)							
<b>ข้อมูลตามส่วนงานดำเนินงาน</b>								
รายได้จากลูกค้าภายนอก	50,819	70,269	76,657	82,927	52,774	51,063	180,250	204,259
รายได้ระหว่างส่วนงาน	9,022	49,253	2,697	2,369	859	2,183	12,578	53,805
<b>รวมรายได้</b>	<b>59,841</b>	<b>119,522</b>	<b>79,354</b>	<b>85,296</b>	<b>53,633</b>	<b>53,246</b>	<b>192,828</b>	<b>258,064</b>
<b>การจำแนกรายได้</b>								
<b>ส่วนงานภูมิศาสตร์หลัก</b>								
ไทย	41,982	54,900	46,345	53,944	41,633	43,148	129,960	151,992
อิตาลี	8,616	14,907	-	-	-	-	8,616	14,907
เวียดนาม	124	273	30,310	28,970	11,141	7,915	41,575	37,158
อื่นๆ	97	189	2	13	-	-	99	202
<b>รวมรายได้</b>	<b>50,819</b>	<b>70,269</b>	<b>76,657</b>	<b>82,927</b>	<b>52,774</b>	<b>51,063</b>	<b>180,250</b>	<b>204,259</b>

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม	งบการเงินรวม							
	แฟชัน		ฟู้ดโปรดักส์		ฮาร์ดไลน์		รวม	
	2563	2562	2563	2562	2563	2562	2563	2562
	(ล้านบาท)							
<b>ประเภทสินค้า/บริการหลัก</b>								
การขาย	46,222	64,280	74,684	80,492	52,232	50,583	173,138	195,355
การให้บริการเช่า	3,872	4,976	1,415	1,674	311	329	5,598	6,979
การให้บริการ	555	913	441	629	216	132	1,212	1,674
การลงทุน	170	100	117	132	15	19	302	251
<b>รวมรายได้</b>	<b>50,819</b>	<b>70,269</b>	<b>76,657</b>	<b>82,927</b>	<b>52,774</b>	<b>51,063</b>	<b>180,250</b>	<b>204,259</b>
<b>จังหวัดเวลาในการรับรู้รายได้</b>								
ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง	46,947	65,293	75,242	81,253	52,463	50,734	174,652	197,280
ตลอดช่วงเวลานี้	3,872	4,976	1,415	1,674	311	329	5,598	6,979
<b>รวมรายได้</b>	<b>50,819</b>	<b>70,269</b>	<b>76,657</b>	<b>82,927</b>	<b>52,774</b>	<b>51,063</b>	<b>180,250</b>	<b>204,259</b>
กำไร (ขาดทุน) ตามส่วนงานก่อนภาษีเงินได้	(3,968)	9,440	2,147	2,550	1,278	2,865	(543)	14,855
กำไรตามส่วนงานก่อนดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมราคาและ								
ค่าตัดจำหน่าย	7,011	15,458	7,734	5,823	4,220	4,533	18,965	25,814
รายได้อื่น	2,426	3,917	8,756	8,063	2,880	3,214	14,062	15,194
ดอกเบี้ยรับ	170	97	117	132	15	19	302	248
ดอกเบี้ยจ่าย	1,662	732	706	194	582	159	2,950	1,085

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม	งบการเงินรวม							
	แฟชัน		ฟู้ดโปรดักส์		ฮาร์ดไลน์		รวม	
	2563	2562	2563	2562	2563	2562	2563	2562
	(ล้านบาท)							
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	9,317	5,286	4,881	3,079	2,360	1,509	16,558	9,874
ส่วนแบ่งกำไรในเงินลงทุนในบริษัทร่วมและการร่วมค้า	132	346	-	-	-	45	132	391
ค่าใช้จ่าย (รายได้) ภาษีเงินได้	(765)	1,768	(1)	497	(118)	230	(884)	2,495
รายการที่ไม่เป็นตัวเงินอื่นที่มีสาระสำคัญ								
- (กลับรายการ) ขาดทุนจากการด้อยค่าที่ดิน อาคารและอุปกรณ์และสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น	324	(39)	45	(254)	15	-	384	(293)
- ขาดทุนจากการปรับลดมูลค่าสินค้า	304	8	963	966	233	94	1,500	1,068
เงินลงทุนในบริษัทร่วมและการร่วมค้า	1,031	980	-	-	-	1	1,031	981
สินทรัพย์ส่วนงาน	117,491	78,328	71,982	64,100	49,707	41,077	239,180	183,505
หนี้สินส่วนงาน	126,393	103,102	30,236	23,974	26,836	18,910	183,465	145,986

ส่วนงานภูมิศาสตร์

ในการนำเสนอการจำแนกส่วนงานภูมิศาสตร์ รายได้ตามส่วนงานแยกตามที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ของลูกค้า สินทรัพย์ตามส่วนงานแยกตามสถานที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ของสินทรัพย์

ข้อมูลส่วนงานภูมิศาสตร์	งบการเงินรวม			
	รายได้		สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	
	2563	2562	2563	2562
(ล้านบาท)				
ไทย	129,960	151,992	106,586	77,098
อิตาลี	8,616	14,907	30,406	9,891
เวียดนาม	41,575	37,158	24,667	20,140
ประเทศอื่น ๆ	99	202	9,313	9,611
เงินลงทุนในบริษัทร่วมและการร่วมค้า	-	-	1,031	981
รวม	180,250	204,259	172,003	117,721

ลูกค้ารายใหญ่

สำหรับปี 2563 และ 2562 กลุ่มบริษัทไม่มีลูกค้าที่มีรายได้มากกว่าร้อยละ 10 ของรายได้ของกลุ่มบริษัท

27 รายได้อื่น	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
	(ล้านบาท)			
รายได้จากการส่งเสริมการขายและโฆษณาประชาสัมพันธ์	7,216	7,513	97	115
รายได้ค่าขนส่งและค่ากระจายสินค้า	2,560	2,816	-	-
กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนสุทธิ	659	60	24	-
รายได้ค่าสาธารณูปโภค	483	561	-	-
รายได้ค่าลิขสิทธิ์	302	455	291	320
รายได้จากการบริหารจัดการ	259	296	-	-
ส่วนแบ่งรายได้	206	344	-	-
กลับรายการค่าเผื่อการด้อยค่าของสินทรัพย์	-	293	-	-
กำไรจากการจำหน่ายเงินลงทุน	-	189	-	-
กลับรายการค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ	4	-	2	25
อื่นๆ	2,373	2,667	29	29
รวม	14,062	15,194	443	489

ผลกระทบจากเหตุการณ์ไฟไหม้เนื่องจากการชุมนุมทางการเมือง

เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2554 กลุ่มบริษัทได้ยื่นฟ้องบริษัทประกันเกี่ยวกับเหตุการณ์ไฟไหม้ห้างสรรพสินค้าเซ็น ให้รับผิดชอบค่าสินไหมทดแทนตามกรมธรรม์ประกันภัยความเสี่ยงทุกชนิด (Industrial All Risks) โดยรวมดอกเบี้ยและค่าเสียหายเชิงลงโทษ ให้แก่กลุ่มบริษัทและ/หรือสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 คดีดังกล่าวอยู่ระหว่างการยื่นฎีกาของกลุ่มบริษัทและบริษัทประกันภัยต่อศาลฎีกา ในระหว่างปี 2562 กลุ่มบริษัทได้รับค่าสินไหมทดแทนจากบริษัทประกันภัยเป็นจำนวนทั้งสิ้น 3,283 ล้านบาท ซึ่งรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน

28 ค่าใช้จ่ายในการขาย

	งบการเงินรวม	
	2563	2562
	(ล้านบาท)	
ค่าเสื่อมราคา	14,716	8,479
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	12,756	14,859
ค่าสาธารณูปโภค	4,101	4,500
ค่าโฆษณาและประชาสัมพันธ์	3,418	3,880
ค่าเช่าและค่าบริการ	785	8,997
อื่นๆ	4,738	5,137
รวม	40,514	45,852

**29 ค่าใช้จ่ายในการบริหาร**

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
	(ล้านบาท)			
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	5,650	6,076	604	572
ค่าบริหารจัดการ	2,028	2,346	15	10
ขาดทุนจากสินค้าสูญหายและล่าสมัย	1,500	1,067	-	-
ค่าบริการด้านเทคโนโลยี	1,151	737	6	3
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	932	656	34	8
ค่าที่ปรึกษาวิชาชีพ	577	592	68	48
ค่าใช้จ่ายบำรุงรักษา	465	508	-	-
ขาดทุนจากการซื้อขาย	390	-	-	-
ค่าเช่าและค่าบริการ	381	804	11	19
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับภาษีอื่นๆ	35	544	-	-
อื่นๆ	3,465	3,150	124	129
<b>รวม</b>	<b>16,574</b>	<b>16,480</b>	<b>862</b>	<b>789</b>

**30 ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ของพนักงาน**

	หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
		2563	2562	2563	2562
		(ล้านบาท)			
เงินเดือนและค่าแรง		14,512	15,227	466	364
โบนัส		828	1,700	47	125
โครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้	23	254	666	13	14
โครงการสมทบเงินที่กำหนดไว้		168	164	13	11
อื่นๆ		2,695	3,321	65	58
<b>รวม</b>		<b>18,457</b>	<b>21,078</b>	<b>604</b>	<b>572</b>

**โครงการสมทบเงินที่กำหนดไว้**

กลุ่มบริษัทได้จัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับพนักงานของกลุ่มบริษัทบนพื้นฐานความสมัครใจของพนักงานในการเป็นสมาชิกของกองทุน โดยพนักงานจ่ายเงินสะสมในอัตราร้อยละ 3 ถึงอัตราร้อยละ 15 ของเงินเดือนทุกเดือน และกลุ่มบริษัทจ่ายสมทบในอัตราร้อยละ 3 ถึงอัตราร้อยละ 5 ของเงินเดือนของพนักงานทุกเดือน กองทุนสำรองเลี้ยงชีพนี้ได้จดทะเบียนเป็นกองทุนสำรองเลี้ยงชีพตามข้อกำหนดของกระทรวงการคลังและจัดการกองทุนที่ได้รับอนุญาต

**31 ภาษีเงินได้**

ภาษีเงินได้ที่รับรู้ในกำไรหรือขาดทุน	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
	(ล้านบาท)			
ภาษีเงินได้ของงวดปัจจุบัน				
สำหรับปีปัจจุบัน	706	2,581	-	21
ภาษีปีก่อนๆ ที่บันทึกค่าไป	1	130	-	-
ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี				
การเปลี่ยนแปลงของผลต่างชั่วคราว	(1,591)	(216)	(1)	3
	<b>(884)</b>	<b>2,495</b>	<b>(1)</b>	<b>24</b>

ภาษีเงินได้	งบการเงินรวม					
	2563			2562		
	ก่อน ภาษีเงินได้	รายได้ ภาษีเงินได้	สุทธิจาก ภาษีเงินได้	ก่อน ภาษีเงินได้	รายได้ ภาษีเงินได้	สุทธิจาก ภาษีเงินได้
	(ล้านบาท)					
รับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น						
ขาดทุนจากการประมาณตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัย	(14)	4	(10)	(384)	77	(307)
สำรองการป้องกันความเสี่ยงในกระแสดังกล่าว	(12)	3	(9)	-	-	-
สินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่าชดเชยรวมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น	(86)	17	(69)	-	-	-
<b>รวม</b>	<b>(112)</b>	<b>24</b>	<b>(88)</b>	<b>(384)</b>	<b>77</b>	<b>(307)</b>

ภาษีเงินได้	งบการเงินเฉพาะกิจการ					
	2563			2562		
	ก่อน ภาษีเงินได้	ค่าใช้จ่าย ภาษีเงินได้	สุทธิจาก ภาษีเงินได้	ก่อน ภาษีเงินได้	รายได้ ภาษีเงินได้	สุทธิจาก ภาษีเงินได้
	(ล้านบาท)					
รับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น						
กำไร (ขาดทุน) จากการประมาณตาม						
หลักคณิตศาสตร์ประกันภัย	1	-	1	(54)	11	(43)
สินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วย						
มูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุน						
เบ็ดเสร็จอื่น	6	(1)	5	-	-	-
รวม	7	(1)	6	(54)	11	(43)

การกระทบยอดเพื่อหาอัตราภาษีที่แท้จริง	งบการเงินรวม			
	2563		2562	
	อัตราภาษี (ร้อยละ)	(ล้านบาท)	อัตราภาษี (ร้อยละ)	(ล้านบาท)
กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษีเงินได้		(543)		14,855
จำนวนภาษีตามอัตราภาษีเงินได้	20	(109)	20	2,971
ผลกระทบจากความแตกต่างของอัตราภาษีสำหรับ				
กิจการในต่างประเทศ		(192)		136
ความแตกต่างในอัตราภาษีเงินได้ที่แท้จริงใน				
เงินลงทุนในบริษัทร่วมและการร่วมค้า		(26)		(35)
รายได้ที่ไม่ต้องเสียภาษี		(247)		(698)
ค่าใช้จ่ายต้องห้ามทางภาษี		153		114
การใช้ขาดทุนทางภาษีที่เดิมไม่ได้บันทึก		(65)		(94)
ผลขาดทุนในปีปัจจุบันที่ไม่รับรู้เป็นสินทรัพย์				
ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี		733		272
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีของปีก่อน				
ที่รับรู้ในปีปัจจุบัน		(168)		(5)
ค่าใช้จ่ายทางภาษีที่มีสิทธิหักได้เพิ่ม		(964)		(296)
ภาษีงวดก่อนๆ ที่บันทึกค่าไป		1		130
รวม	162.80	(884)	16.80	2,495

การกระทบยอดเพื่อหาอัตราภาษีที่แท้จริง	งบการเงินเฉพาะกิจการ			
	2563		2562	
	อัตราภาษี (ร้อยละ)	(ล้านบาท)	อัตราภาษี (ร้อยละ)	(ล้านบาท)
กำไรก่อนภาษีเงินได้		3,774		33,052
จำนวนภาษีตามอัตราภาษีเงินได้	20	755	20	6,610
รายได้ที่ไม่ต้องเสียภาษี		(661)		(6,553)
ค่าใช้จ่ายต้องห้ามทางภาษี		1		-
ค่าใช้จ่ายที่มีสิทธิหักเพิ่ม		(597)		(1)
การใช้ขาดทุนทางภาษีที่เดิมไม่ได้บันทึก		-		(32)
ผลขาดทุนในปีปัจจุบันที่ไม่รับรู้				
เป็นสินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี		501		-
รวม	-	(1)	-	24

อัตราภาษีที่มีผลบังคับใช้ในประเทศอื่น

ประเทศของบริษัทย่อยในกลุ่มบริษัทที่มีอัตราภาษีเงินได้นิติบุคคลที่แตกต่างจากอัตราภาษีเงินได้นิติบุคคลของบริษัทอย่างมีสาระสำคัญ ได้แก่ อิตาลี มาเลเซีย ฝรั่งเศสและฮ่องกง มีอัตราภาษีเงินได้นิติบุคคลร้อยละ 27.9 ร้อยละ 24, ร้อยละ 28-33.33 และร้อยละ 16.50 ตามลำดับ

ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี ณ วันที่ 31 ธันวาคม	งบการเงินรวม			
	สินทรัพย์		หนี้สิน	
	2563	2562	2563	2562
	(ล้านบาท)			
รวม	3,877	1,915	(3,164)	(3,526)
การหักกลบรายการของภาษี	(495)	(311)	495	311
สินทรัพย์ (หนี้สิน) ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีสุทธิ	3,382	1,604	(2,669)	(3,215)

ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี ณ วันที่ 31 ธันวาคม	งบการเงินเฉพาะกิจการ			
	สินทรัพย์		หนี้สิน	
	2563	2562	2563	2562
	(ล้านบาท)			
รวม	17	18	(2)	-
การหักกลบรายการของภาษี	(2)	-	2	-
สินทรัพย์ (หนี้สิน) ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีสุทธิ	15	18	-	-

		งบการเงินรวม						
		บันทึกเป็น (รายจ่าย)/ รายได้ใน						
		ณ วันที่ 31 ธันวาคม- หมายความว่า	ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชี	ณ วันที่ 1 มกราคม- ปรับปรุงใหม่	ถ้าไรหรือ ขาดทุน	ถ้าไร เบ็ดเสร็จอื่น	ผลต่างจากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	ณ วันที่ 31 ธันวาคม
ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี		เหตุ	รายงาน	การบัญชี	ใหม่	ขาดทุน	อื่น	ต่างประเทศ
		(ล้านบาท)						
2563								
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี								
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้หมุนเวียนอื่น (ค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น)		3(ก)	88	(7)	81	40	-	2
สินค้างเหลือ (ค่าเผื่อการลดมูลค่า)			467	-	467	34	-	4
เงินให้กู้ยืมแก่กิจการอื่น (ค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น)			-	-	-	19	-	-
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ (ค่าเผื่อการด้อยค่า)			37	-	37	15	-	-
สินทรัพย์สิทธิการใช้ (ค่าเผื่อการด้อยค่า)		3(ข)	8	467	475	490	-	17
อนุพันธ์			-	-	-	-	3	-
ประมาณการหนี้สินไม่หมุนเวียนสำหรับผลประโยชน์พนักงาน			469	-	469	(54)	4	5
ยอดขาดทุนยกไป			17	-	17	621	-	4
อื่นๆ			829	-	829	283	-	15
รวม			1,915	460	2,375	1,448	7	47

		งบการเงินรวม						
		บันทึกเป็น (รายจ่าย)/ รายได้ใน						
		ณ วันที่ 31 ธันวาคม- หมายความว่า	ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชี	ณ วันที่ 1 มกราคม- ปรับปรุงใหม่	ถ้าไรหรือ ขาดทุน	ถ้าไร เบ็ดเสร็จอื่น	ผลต่างจากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	ณ วันที่ 31 ธันวาคม
ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี		เหตุ	รายงาน	บัญชี	ใหม่	ขาดทุน	อื่น	ต่างประเทศ
		(ล้านบาท)						
2563								
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี								
สินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น (การเพิ่มขึ้นของมูลค่ายุติธรรม)		3(ก)	-	(297)	(297)	-	17	-
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ (ความแตกต่างของค่าเสื่อมราคา)			(219)	-	(219)	(7)	-	(1)
มูลค่ายุติธรรมจากการรวมธุรกิจ (มูลค่ายุติธรรม)			(3,199)	-	(3,199)	671	-	-
อื่นๆ		3(ข)	(108)	500	392	(521)	-	-
รวม			(3,526)	203	(3,323)	143	17	(1)
สุทธิ			(1,611)	663	(948)	1,591	24	46



		งบการเงินรวม			
		บันทึกเป็น (รายจ่าย)/ รายได้ใน			
	ณ วันที่	กำไรหรือ	กำไรขาดทุน	ได้มาจากการ	ณ วันที่
ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	1 มกราคม	ขาดทุน	เบ็ดเสร็จอื่น	รวมธุรกิจ	31 ธันวาคม
(ล้านบาท)					
2562					
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี					
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น					
(ค่าเผ่อนี้สงสัยจะสูญ)	121	(33)	-	-	88
สินค้าคงเหลือ (ค่าเผื่อการลดมูลค่า)	432	35	-	-	467
เงินให้กู้ยืมแก่กิจการอื่น					
(ค่าเผ่อนี้สงสัยจะสูญ)	10	(10)	-	-	-
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์					
(ค่าเผื่อการด้อยค่า)	86	(49)	-	-	37
สิทธิการเช่า (ค่าเผื่อการด้อยค่า)	11	(3)	-	-	8
ประมาณการหนี้สินไม่หมุนเวียน					
สำหรับผลประโยชน์พนักงาน	305	87	77	-	469
ยอดขาดทุนยกไป	119	(102)	-	-	17
อื่นๆ	683	132	-	14	829
รวม	1,767	57	77	14	1,915
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี					
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์					
(ความแตกต่างของค่าเสื่อมราคา)	(206)	(13)	-	-	(219)
มูลค่ายุติธรรมจากการรวมธุรกิจ					
(มูลค่ายุติธรรม)	(2,952)	172	-	(419)	(3,199)
อื่นๆ	(108)	-	-	-	(108)
รวม	(3,266)	159	-	(419)	(3,526)
สุทธิ	(1,499)	216	77	(405)	(1,611)

		งบการเงินเฉพาะกิจการ				
		บันทึกเป็น (รายจ่าย)/				
		รายได้ใน				
		ผลกระทบ				
		ณ วันที่	จากการ	ณ วันที่	กำไร	ณ วันที่
		31 ธันวาคม-	เปลี่ยน	1 มกราคม-	กำไร	31
		31 ธันวาคม-	นโยบาย	ปรับปรุง	หรือ	31
		31 ธันวาคม-	การบัญชี	ใหม่	ขาดทุน	31
		หมายเหตุ	ตามรายงาน	ใหม่	ขาดทุน	ธันวาคม
ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี						
(ล้านบาท)						
2563						
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี						
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้หมุนเวียน						
อื่น (ค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิต						
ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น)						
3(ก)	4	(2)	2	-	-	2
ประมาณการหนี้สินไม่หมุนเวียน						
สำหรับผลประโยชน์พนักงาน						
	14	-	14	1	-	15
รวม	18	(2)	16	1	-	17
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี						
มูลค่ายุติธรรมจากการรวมธุรกิจ						
(มูลค่ายุติธรรม)						
3(ก)	-	(1)	(1)	-	(1)	(2)
รวม	-	(1)	(1)	-	(1)	(2)
สุทธิ	18	(3)	15	1	(1)	15

งบการเงินเฉพาะกิจการ	ณ วันที่	บันทึกเป็น (รายจ่าย)/ รายได้ใน		ณ วันที่
		กำไรหรือ	กำไรขาดทุน	
		ขาดทุน	เบ็ดเสร็จอื่น	
ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	1 มกราคม			31 ธันวาคม
(ล้านบาท)				
2562				
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี				
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น (ค่าเผ่อนี้สงสัยจะสูญ)	9	(5)	-	4
ประมาณการหนี้สินไม่หมุนเวียนสำหรับ				
ผลประโยชน์พนักงาน	1	2	11	14
รวม	10	(3)	11	18

สินทรัพย์ภายในได้รับการตัดบัญชีที่ยังไม่ได้รับรู้	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
	(ล้านบาท)			
ขอขาดทุนยกไป	2,051	1,134	915	415
ผลแตกต่างชั่วคราวที่ใช้หักภาษีที่ยังไม่สิ้นอายุตามกฎหมายเกี่ยวกับภาษีเงินได้ปัจจุบันนั้น กลุ่มบริษัทยังมิได้รับรายการดังกล่าวเป็นสินทรัพย์ภายในได้รับการตัดบัญชีเนื่องจากยังไม่มีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ว่ากลุ่มบริษัทจะมีกำไรทางภาษีเพียงพอที่จะใช้ประโยชน์ทางภาษีดังกล่าว				
<b>32 กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน</b>				
	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
	(ล้านบาท/ล้านบาท)			
กำไรที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้นสามัญ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม	46	10,633	3,774	33,028
จำนวนหุ้นสามัญที่ออก ณ วันที่ 1 มกราคม	4,700	470	4,700	470
ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงมูลค่าที่ตราไว้	-	4,230	-	4,230
ผลกระทบจากหุ้นออกจำหน่ายเมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2563	1,149	-	1,149	-
จำนวนหุ้นสามัญโดยวิธีถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก	5,849	4,700	5,849	4,700
กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน (บาท)	0.01	2.26	0.65	7.03

เมื่อวันที่ 6 กันยายน 2562 บริษัทได้เปลี่ยนแปลงมูลค่าหุ้นที่ตราไว้ของหุ้นของบริษัทจากเดิมหุ้นละ 10.00 บาท เป็นหุ้นละ 1.00 บาท การเปลี่ยนแปลงมูลค่านี้อาจมีผลทำให้จำนวนหุ้นสามัญถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักที่ใช้ในการคำนวณกำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐานสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 ได้ปรับปรุงใหม่เพื่อการเปรียบเทียบ โดยถือเสมือนว่าการเปลี่ยนแปลงมูลค่าหุ้นดังกล่าวเกิดขึ้นตั้งแต่แรก

เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2563 บริษัทออกหุ้นสามัญใหม่ (ดูหมายเหตุ 24)

33 เงินปันผล					
ผู้ถือหุ้น/คณะกรรมการของบริษัท ได้อนุมัติเงินปันผลดังต่อไปนี้					
	วันที่อนุมัติ	กำหนดจ่าย เงินปันผล	อัตรา เงินปันผลต่อหุ้น (บาท)	จำนวนหุ้น (ล้านหุ้น)	จำนวนเงิน (ล้านบาท)
2562					
เงินปันผลระหว่างกาล	10 ธันวาคม 2562	ธันวาคม 2562 ถึง มกราคม 2563	0.90	4,700	4,230
เงินปันผลระหว่างกาล	14 พฤศจิกายน 2562	ธันวาคม 2562	5.96	4,700	28,012
เงินปันผลประจำปี	30 เมษายน 2562	พฤษภาคม 2562	8.50	470	3,995
รวม					36,237

## 34 เครื่องมือทางการเงิน

## (ก) มูลค่าตามบัญชีและมูลค่ายุติธรรม

ตารางดังต่อไปนี้แสดงมูลค่าตามบัญชีและมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินทางการเงินรวมถึงลำดับชั้นมูลค่ายุติธรรม แต่ไม่รวมถึงการแสดงข้อมูลมูลค่ายุติธรรมสำหรับสินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยราคาทุนตัดจำหน่ายหากมูลค่าตามบัญชีใกล้เคียงกับมูลค่ายุติธรรมอย่างสมเหตุสมผล

งบการเงินรวม									
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563	มูลค่าตามบัญชี				มูลค่ายุติธรรม				
	เครื่องมือที่ใช้ในการ ป้องกันความเสี่ยง	เครื่องมือทางการเงินที่วัด มูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรม ผ่านกำไรหรือขาดทุน	เครื่องมือทางการเงิน		รวม	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	รวม
			ที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่า						
			ยุติธรรมผ่านกำไร	ขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น					
(ล้านบาท)									
สินทรัพย์ทางการเงิน									
ตราสารหนี้	-	215	-	215	215	-	-	-	215
ตราสารทุน	-	-	1,603	1,603	-	-	1,603		1,603
หนี้สินทางการเงิน									
หนี้สินตราสารอนุพันธ์	12	-	-	12	-	12	-	-	12

งบการเงินเฉพาะกิจการ										
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563	มูลค่าตามบัญชี					มูลค่ายุติธรรม				
	เครื่องมือที่ใช้ในการ ป้องกันความเสี่ยง	เครื่องมือทางการเงินที่วัด มูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรม		เครื่องมือทางการเงิน ที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่า ยุติธรรมผ่านกำไร ขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น		รวม	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	รวม
		ผ่านกำไรหรือขาดทุน		ขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น						
(ล้านบาท)										
สินทรัพย์ทางการเงิน										
ตราสารทุน	-	-	-	12	12	-	-	12		12

		งบการเงินรวม			
		มูลค่าตาม บัญชี	มูลค่ายุติธรรม		
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3
			รวม		
			(ล้านบาท)		
31 ธันวาคม 2562					
สินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่า					
ยุติธรรม					
ตราสารหนี้ถือไว้เพื่อค้า		196	196	-	-
เครื่องมือทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรม					
ประเภท	เทคนิคการประเมินมูลค่า				
ตราสารทุน	การประเมินมูลค่ายุติธรรมพิจารณาจากหน่วยลงทุนที่ไม่อยู่ในความต้องการของตลาด โดยขึ้นอยู่กับมูลค่าสินทรัพย์สุทธิ ณ วันสิ้นรอบ				
อนุพันธ์	มูลค่ายุติธรรมของอนุพันธ์วัดจากราคาที่เสนอซื้อขายในตลาดซื้อขายคล่อง (หากมี) ส่วนอนุพันธ์ที่ไม่มีตลาดซื้อขายคล่องรองรับ มูลค่ายุติธรรมได้มาจากราคาเฉลี่ยจากแหล่งที่น่าเชื่อถือต่าง ๆ วิธีการประเมินมูลค่า และการเปรียบเทียบราคาของเครื่องมือต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกันแล้วแต่วิธีใดจะเหมาะสม				

(ข) นโยบายการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

คณะกรรมการบริษัทของกลุ่มบริษัทมีความรับผิดชอบโดยรวมในการจัดให้มีและการควบคุมกรอบการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัท คณะกรรมการบริษัทจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงซึ่งรับผิดชอบในการพัฒนาและติดตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัท คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะรายงานการดำเนินการดังกล่าวต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างสม่ำเสมอ

นโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทจัดทำขึ้นเพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่กลุ่มบริษัทเผชิญเพื่อกำหนดระดับความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงควบคุมและติดตามความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ นโยบายและระบบการบริหารความเสี่ยงได้รับการทบทวนอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สะท้อนการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ในตลาดและการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท กลุ่มบริษัทมีเป้าหมายในการรักษาสภาพแวดล้อมการควบคุมให้เป็นระเบียบและมีประสิทธิภาพโดยจัดให้มีการฝึกอบรมและกำหนดมาตรฐานและขั้นตอนในการบริหารเพื่อให้พนักงานทั้งหมดเข้าใจถึงบทบาทและภาระหน้าที่ของตน

คณะกรรมการตรวจสอบของกลุ่มบริษัทกำกับดูแลว่าผู้บริหารมีการติดตามการปฏิบัติตามวิธีปฏิบัติและนโยบายการบริหารความเสี่ยงและทบทวนความเพียงพอของกรอบการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับความเสี่ยงที่กลุ่มบริษัทเผชิญอยู่ คณะกรรมการตรวจสอบของกลุ่มบริษัทกำกับดูแลโดยผ่านทางผู้ตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบภายในทำหน้าที่ในการทบทวนการควบคุมและวิธีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอและในกรณีพิเศษและจะรายงานผลที่ได้ต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

(ข.1) ความเสี่ยงด้านเครดิต

ความเสี่ยงด้านเครดิตเป็นความเสี่ยงจากการสูญเสียทางการเงินของกลุ่มบริษัท หากลูกค้าหรือคู่สัญญาตามเครื่องมือทางการเงินไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันตามสัญญา ซึ่งโดยส่วนใหญ่เกิดจากลูกหนี้ที่เป็นลูกค้า ลูกหนี้หมุนเวียนอื่น ลูกหนี้สัญญาชำระเงินและเงินลงทุนในตราสารหนี้ของกลุ่มบริษัท

(ข.1.1) ลูกหนี้การค้า

ฐานะเปิดต่อความเสี่ยงด้านเครดิตของกลุ่มบริษัทได้รับอิทธิพลมาจากลักษณะเฉพาะตัวของลูกค้าแต่ละราย อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงปัจจัยอื่นๆ ซึ่งอาจส่งผลต่อความเสี่ยงด้านเครดิตของลูกค้า ซึ่งรวมถึงความเสี่ยงของการผิดนัดชำระซึ่งเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมและประเทศที่ลูกค้าดำเนินธุรกิจอยู่ รายละเอียดการกระจุกตัวของรายได้เปิดเผยในหมายเหตุข้อ 26

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนดนโยบายด้านเครดิตเพื่อวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของลูกค้ารายใหม่แต่ละรายก่อนที่กลุ่มบริษัทจะเสนอระยะเวลาและเงื่อนไขมาตรฐานในการชำระเงิน วงเงินยอดขายและการส่งสินค้า

ตารางที่แสดงไว้ด้านล่างให้ข้อมูลเกี่ยวกับฐานะเปิดต่อความเสี่ยงด้านเครดิตและผลขาดทุนที่คาดว่าจะเกิดขึ้นสำหรับลูกหนี้การค้า

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563	งบการเงินรวม	
	ค่าเพื่อผลขาดทุน	
	ด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	
	ลูกหนี้การค้า	จะเกิดขึ้น
	(ล้านบาท)	
ยังไม่ถึงกำหนดชำระ	2,930	2
เกินกำหนดชำระ		
น้อยกว่า 3 เดือน	1,059	14
3 - 6 เดือน	233	22
6 - 12 เดือน	294	73
มากกว่า 12 เดือน	345	180
รวม	4,861	291
หัก ค่าเพื่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	(291)	
สุทธิ	4,570	

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563	งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	ค่าเพื่อผลขาดทุน	
	ด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	
	ลูกหนี้การค้า	จะเกิดขึ้น
	(ล้านบาท)	
ยังไม่ถึงกำหนดชำระ	56	-
เกินกำหนดชำระ		
น้อยกว่า 3 เดือน	22	-
3 - 6 เดือน	13	-
6 - 12 เดือน	4	-
มากกว่า 12 เดือน	35	4
รวม	130	4
หัก ค่าเพื่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	(4)	
สุทธิ	126	

อัตราผลขาดทุนคำนวณจากประสบการณ์ของการสูญเสียด้านเครดิตที่เกิดขึ้นจริง 3 ปีย้อนหลัง อัตราเหล่านี้ถูกกับสเกลแฟกเตอร์เพื่อสะท้อนผลแตกต่างระหว่างสภาวะเศรษฐกิจในระหว่างงวดที่เก็บข้อมูล สภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันและมุมมองของกลุ่มบริษัทที่มีต่อสภาวะเศรษฐกิจตลอดอายุที่คาดการณ์ไว้ของลูกหนี้

ลูกหนี้การค้า	งบการเงิน	
	งบการเงินรวม	
	เฉพาะกิจการ	
	(ล้านบาท)	
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562		
ยังไม่ครบกำหนดชำระ	2,818	675
เกินกำหนดชำระ		
น้อยกว่า 3 เดือน	1,389	28
3 - 6 เดือน	166	7
6 - 12 เดือน	119	6
มากกว่า 12 เดือน	128	59
รวม	4,620	775
หัก ค่าเพื่อหนี้สงสัยจะสูญ	(237)	(2)
สุทธิ	4,383	773

โดยปกติระยะเวลาการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าของกลุ่มบริษัทมีระยะเวลาตั้งแต่ 30 วัน ถึง 60 วัน

รายการเคลื่อนไหวของค่าเพื่อผลขาดทุนด้าน เครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นของลูกหนี้การค้า	งบการเงิน	
	งบการเงินรวม	
	เฉพาะกิจการ	
	หมายเหตุ	(ล้านบาท)
ณ วันที่ 1 มกราคม 2563 - ปรับปรุงใหม่	3(ก.2)	207
เพิ่มขึ้น		89
กลับรายการ		-
ตัดบัญชี		(4)
ผลต่างจากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยน		
เงินตราต่างประเทศ		(1)
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563		291

(ข.1.2) เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด และอนุพันธ์

ความเสี่ยงด้านเครดิตของกลุ่มบริษัทที่เกิดจากเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดและสินทรัพย์อนุพันธ์ถูกจำกัดเนื่องจากกลุ่มบริษัทพิจารณาว่าคู่สัญญาซึ่งเป็นธนาคารและสถาบันการเงินมีความเสี่ยงด้านเครดิตต่ำ

(ข.1.3) การค้าประกัน

กลุ่มบริษัทมีนโยบายให้การค้าประกันทางการเงินแก่หนี้สินของบริษัทย่อยเท่านั้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 กลุ่มบริษัทออกหนังสือค้ำประกันวงเงินสินเชื่อกับธนาคารสำหรับบริษัทย่อย (ดูหมายเหตุข้อ 7)

(ข.2) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

กลุ่มบริษัทกำกับดูแลความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและรักษาระดับของเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดที่ผู้บริหารพิจารณาว่าเพียงพอในการจัดหาเงินเพื่อใช้ในการดำเนินงานของกลุ่มบริษัทและลดผลกระทบจากความผันผวนในกระแสเงินสด

ตารางต่อไปนี้แสดงระยะเวลาการครบกำหนดคงเหลือตามสัญญาของหนี้สินทางการเงิน ณ วันที่รายงาน โดยจำนวนเงินเป็นจำนวนขั้นต้นซึ่งไม่ได้คิดลด รวมดอกเบี้ยตามสัญญาและไม่รวมผลกระทบหากหักกลบตามสัญญา

	งบการเงินรวม				
	กระแสเงินสดตามสัญญา				
	มูลค่า ตามบัญชี	ภายใน 1 ปี หรือน้อยกว่า	มากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี	มากกว่า 5 ปี	รวม
(ล้านบาท)					
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563					
หนี้สินทางการเงินที่ไม่ใช่อนุพันธ์					
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	31,625	31,625	-	-	31,625
เจ้าหนี้การค้า	31,569	31,569	-	-	31,569
เจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น	16,483	16,483	-	-	16,483
เงินกู้ยืมระยะยาว	32,255	2,763	29,087	405	32,255
หนี้สินตามสัญญาเช่า	58,037	7,230	23,885	47,218	78,333
	169,969	89,670	52,972	47,623	190,265
หนี้สินทางการเงินที่เป็นอนุพันธ์					
สัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย	12	12	-	-	12
	12	12	-	-	12
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562					
เงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน	60,927	59,375	1,526	26	60,927
หนี้สินตามสัญญาเช่าการเงิน	228	31	38	159	228
	61,155	59,406	1,564	185	61,155

	งบการเงินเฉพาะกิจการ				
	กระแสเงินสดตามสัญญา				
	มูลค่า ตามบัญชี	ภายใน 1 ปี หรือน้อยกว่า	มากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี	มากกว่า 5 ปี	รวม
(ล้านบาท)					
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563					
หนี้สินทางการเงินที่ไม่ใช่อนุพันธ์					
เงินกู้ยืมระยะสั้น	29,162	29,162	-	-	29,162
เจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น	219	219	-	-	219
เงินกู้ยืมระยะยาว	18,876	1,500	17,376	-	18,876
หนี้สินตามสัญญาเช่า	45	22	23	-	45
	48,302	30,903	17,399	-	48,302
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562					
เงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน	38,390	36,890	1,500	-	38,390
เงินกู้ยืมจากบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	5,759	5,759	-	-	5,759
	44,149	42,649	1,500	-	44,149

(ข.3) ความเสี่ยงด้านตลาด

กลุ่มบริษัทมีฐานะเปิดต่อความเสี่ยงจากธุรกิจปกติซึ่งมาจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยในตลาดและอัตราแลกเปลี่ยนและจากการผูกพันตามสัญญาที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ของคู่สัญญา กลุ่มบริษัทไม่ได้ถือหรือออกอนุพันธ์เพื่อการเก็งกำไรหรือเพื่อการค้า

(ข.3.1) ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน

กลุ่มบริษัทมีฐานะเปิดต่อความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนที่เกี่ยวข้องกับการซื้อและการขายที่เป็นสกุลเงินตราต่างประเทศ



งบการเงินรวม						
2563			2562			
ฐานะเปิดต่อความเสี่ยงจากเงินตรา	เงินเหรียญ		เงินเหรียญ			
ต่างประเทศ ณ วันที่ 31 ธันวาคม	สหรัฐอเมริกา	สกุลอื่น	รวม	สหรัฐอเมริกา	สกุลอื่น	รวม
(ล้านบาท)						
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	-	3	3	50	9	59
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้หมุนเวียนอื่น	64	30	94	36	3	39
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น	(606)	(289)	(895)	(621)	(339)	(960)
ยอดความเสี่ยงคงเหลือสุทธิ	(542)	(256)	(798)	(535)	(327)	(862)
งบการเงินเฉพาะกิจการ						
2563			2562			
ฐานะเปิดต่อความเสี่ยงจากเงินตรา	เงินเหรียญ		เงินเหรียญ			
ต่างประเทศ ณ วันที่ 31 ธันวาคม	สหรัฐอเมริกา	เงินยูโร	รวม	สหรัฐอเมริกา	เงินยูโร	รวม
(ล้านบาท)						
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	-	1	1	-	1	1
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้หมุนเวียนอื่น	5	3	8	5	15	20
เงินให้กู้ยืมแก่บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	42	-	42	42	221	263
ยอดความเสี่ยงคงเหลือสุทธิ	47	4	51	47	237	284

(ข.3.2) ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย

ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในอัตราดอกเบี้ยตลาดซึ่งส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและกระแสเงินสดของกลุ่มบริษัท เนื่องจากตราสารหนี้และเงินกู้ยืมส่วนใหญ่มีอัตราดอกเบี้ยคงที่ กลุ่มบริษัทมีฐานะเปิดต่อความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยโดยหลักมาจาก เงินกู้ยืม (ดูหมายเหตุข้อ 21) กลุ่มบริษัทได้ลดความเสี่ยงดังกล่าวด้วยการทำให้มั่นใจว่าตราสารหนี้และเงินกู้ยืมส่วนใหญ่มีอัตราดอกเบี้ยคงที่และมีการช้อนกู้ยืมและสัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยเป็นหลัก เพื่อจัดการฐานะเปิดต่อความผันผวนในอัตราดอกเบี้ยสำหรับตราสารหนี้และเงินกู้ยืมบางรายการ

ฐานะเปิดต่อความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย		งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
ณ วันที่ 31 ธันวาคม		2563	2562	2563	2562
(ล้านบาท)					
เครื่องมือทางการเงินที่มีอัตราดอกเบี้ยคงที่					
สินทรัพย์ทางการเงิน		8,047	6,266	27,614	27,684
หนี้สินทางการเงิน		(87,061)	(14,584)	(19,222)	(44,149)
		(79,014)	(8,318)	8,392	(16,465)
สัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย		(1,659)	-	-	-
		(80,673)	(8,318)	8,392	(16,465)
เครื่องมือทางการเงินที่มีอัตราดอกเบี้ยผันแปร					
สินทรัพย์ทางการเงิน		215	196	-	-
หนี้สินทางการเงิน		(34,856)	(46,571)	(28,861)	-
		(34,641)	(46,375)	(28,861)	-
สัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย		1,659	-	-	-
		(32,982)	(46,375)	(28,861)	-
งบการเงินรวม					
		ระยะเวลาที่ครบกำหนดชำระ			
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562	อัตราดอกเบี้ย	หลังจาก 1 ปี			
	ที่แท้จริง	ภายใน 1 ปี	แต่ภายใน 5 ปี	หลังจาก 5 ปี	รวม
		(ร้อยละต่อปี)			
		(ล้านบาท)			
สินทรัพย์ทางการเงิน					
เงินให้กู้ยืมแก่บุคคลหรือ					
กิจการที่เกี่ยวข้องกัน		5.00	35	-	35
เงินให้กู้ยืมแก่กิจการอื่น		6.25	5	-	5
รวม			40	-	40
หนี้สินทางการเงิน					
เงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน		0.40 - 7.00	59,375	1,526	60,927
หนี้สินตามสัญญาเช่าการเงิน		1.58 - 11.93	31	38	228
รวม			59,406	1,564	61,155

งบการเงินเฉพาะกิจการ					
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562	อัตราดอกเบี้ย ที่แท้จริง (ร้อยละต่อปี)	ระยะเวลาที่ครบกำหนดชำระ			
		หลังจาก 1 ปี			รวม
		ภายใน 1 ปี	หลังจาก 5 ปี		
			แต่ภายใน 5 ปี	หลังจาก 5 ปี	
		(ล้านบาท)			
สินทรัพย์ทางการเงิน					
เงินให้กู้ยืมแก่บุคคลหรือ กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	1.80 - 4.35	26,495	-	-	26,495
รวม		26,495	-	-	26,495
หนี้สินทางการเงิน					
เงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน	1.40 - 2.50	36,890	1,500	-	38,390
เงินกู้ยืมจากบุคคลหรือ กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	1.60	5,759	-	-	5,759
รวม		42,649	1,500	-	44,149

สัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย

วันที่ 28 กรกฎาคม 2563 กลุ่มบริษัทเข้าทำสัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยสำหรับเงินกู้ยืมระยะยาวจำนวน 45 ล้านดอลลาร์ เพื่อแลกอัตราดอกเบี้ยลอยตัวที่ 3M Euribor + spread ต่อปี กับอัตราดอกเบี้ยคงที่ที่ร้อยละ 0.24 ต่อปีโดยมีการแลกเปลี่ยนกันตามสัญญาเงินกู้ยืม

การวิเคราะห์ความอ่อนไหวในมูลค่ายุติธรรมของเครื่องมือที่มีอัตราดอกเบี้ยคงที่

กลุ่มบริษัท ไม่บันทึกสินทรัพย์ทางการเงินหรือหนี้สินทางการเงินซึ่งมีอัตราดอกเบี้ยคงที่ด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงในอัตราดอกเบี้ย ณ วันที่รายงาน ไม่ส่งผลต่อกำไรหรือขาดทุน

การวิเคราะห์ความอ่อนไหวในกระแสเงินสดของเครื่องมือที่มีอัตราดอกเบี้ยผันแปร

การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยที่ 1% ซึ่งเป็นไปได้อย่างสมเหตุสมผล ณ วันที่รายงาน ทำให้เกิดการเพิ่มขึ้นหรือลดลงในส่วนของผู้ถือหุ้นและกำไรหรือขาดทุนด้วยจำนวนเงินที่แสดงในตารางดังต่อไปนี้ การวิเคราะห์ตั้งอยู่บนข้อสมมติที่ว่าตัวแปรอื่นโดยเฉพาะอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศมีค่าคงที่

งบการเงินรวม		
กำไรหรือขาดทุน		
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563	อัตราดอกเบี้ย เพิ่มขึ้น 1%	อัตราดอกเบี้ย ลดลง 1%
	(ล้านบาท)	
	เครื่องมือทางการเงินที่มีอัตราดอกเบี้ยผันแปร	330 (330)
	<b>ความอ่อนไหวของกระแสเงินสด</b>	<b>330 (330)</b>
<b>งบการเงินเฉพาะกิจการ</b>		
กำไรหรือขาดทุน		
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563	อัตราดอกเบี้ย เพิ่มขึ้น 1%	อัตราดอกเบี้ย ลดลง 1%
	(ล้านบาท)	
	เครื่องมือทางการเงินที่มีอัตราดอกเบี้ยผันแปร	289 (289)
	<b>ความอ่อนไหวของกระแสเงินสด</b>	<b>289 (289)</b>

35 การบริหารจัดการทุน

นโยบายของคณะกรรมการบริษัท คือการรักษาระดับเงินทุนให้มั่นคงเพื่อรักษาความเชื่อมั่นของนักลงทุน เจ้าหนี้และตลาด และก่อให้เกิดการพัฒนาของธุรกิจในอนาคต คณะกรรมการได้มีการกำกับดูแลผลตอบแทนจากการลงทุน ซึ่งกลุ่มบริษัทพิจารณาจากสัดส่วนของผลตอบแทนจากกิจกรรมดำเนินงานต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ซึ่งไม่รวมส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม อีกทั้งยังกำกับดูแลระดับการจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นสามัญ

## 36 ภาระผูกพันกับบุคคลหรือกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

	งบการเงินรวม	
	2563	2562
	(ล้านบาท)	
<b>ภาระผูกพันรายจ่ายฝ่ายทุน</b>		
ที่ดิน	-	5
อาคารและสิ่งปลูกสร้างอื่น	1,329	1,114
สิทธิการเช่า	-	690
ค่าพัฒนาระบบ	11	106
เครื่องตกแต่ง ดัดตั้งและเครื่องใช้สำนักงาน	13	22
<b>รวม</b>	<b>1,353</b>	<b>1,937</b>
<b>จำนวนเงินขั้นต่ำที่ต้องจ่ายในอนาคตทั้งสิ้นภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน</b>		
<b>ที่บอกเลิกไม่ได้</b>		
ภายใน 1 ปี	57	3,591
1 - 5 ปี	16	12,898
หลังจาก 5 ปี	-	31,226
<b>รวม</b>	<b>73</b>	<b>47,715</b>
<b>ภาระผูกพันอื่นๆ</b>		
เลตเตอร์ออฟเครดิตสำหรับซื้อสินค้าและวัสดุที่ยังไม่ได้ใช้	1,941	1,654
หนังสือค้ำประกันจากธนาคาร	1,572	897
สัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า	-	57
<b>รวม</b>	<b>3,513</b>	<b>2,608</b>

## 37 หนี้สินที่อาจเกิดขึ้น

## กรณีพิพาทเกี่ยวกับขอบเขตของที่ดินเช่า

ในระหว่างปี 2562 กลุ่มบริษัทถูกฟ้องโดยเจ้าของที่ดินแห่งหนึ่งซึ่งสัญญาเช่าสิ้นสุด เนื่องจากกรณีพิพาทเกี่ยวกับขอบเขตของแปลงที่ดิน ให้ชำระค่าเสียหายเป็นจำนวน 3,815 ล้านบาท ศาลพิพากษายกฟ้องคดีเมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2564 แล้ว และขณะนี้อยู่ในระยะเวลาที่ฝ่ายโจทก์สามารถยื่นอุทธรณ์ต่อศาลได้ โดยฝ่ายบริหารของกลุ่มบริษัทเชื่อว่าการเรียกร้องดังกล่าวมีแนวโน้มไม่ประสบผลสำเร็จและไม่มีความจำเป็นที่ต้องตั้งประมาณการที่จะต้องจ่ายในอนาคต

## กรณีพิพาทเกี่ยวกับใบอนุญาตการก่อสร้างห้างสรรพสินค้า

กลุ่มบริษัทเช่าห้างสรรพสินค้าที่ก่อสร้างโดยกิจการที่เกี่ยวข้องกันแห่งหนึ่ง กิจการที่เกี่ยวข้องกันดังกล่าวถูกฟ้องโดยบุคคลภายนอกเกี่ยวกับใบอนุญาตการก่อสร้างห้างสรรพสินค้าในอิตาลี ซึ่งเทศบาลกรุงโรมหรือเจ้าพนักงานที่ได้รับแต่งตั้งเป็นการเฉพาะกิจอาจ (ก) มีคำสั่งให้รื้อถอนงานก่อสร้างและตัดแปลงทั้งหมดหรือบางส่วน คำสั่งให้รื้อถอนดังกล่าวอาจเป็นการลดพื้นที่ขายสุทธของห้างสรรพสินค้า ส่งผลให้กลุ่มบริษัทต้องปิดห้างสรรพสินค้าเป็นการชั่วคราว หรือ (ข) มีคำสั่งห้ามไม่ให้เข้าออกห้างสรรพสินค้า หรือมีคำสั่งให้จ่ายค่าปรับอย่างน้อย 40 ล้านยูโร และ/หรือค่าเสียหาย 5 ล้านยูโรโดยประมาณ ในวันที่ 18 มิถุนายน 2563 ได้มีการพิจารณาตัดสินและสืบพยานในวันที่ 9 กันยายน 2563 คณะกรรมการกฤษฎีกาของอิตาลีได้มีคำวินิจฉัยปฏิเสธคำร้องคัดค้านใบอนุญาตการก่อสร้างให้เป็นโมฆะ เนื่องจากคณะกรรมการกฤษฎีกามีความเห็นว่าการก่อสร้างดังกล่าวได้ออกอย่างถูกต้องตามกฎหมายและมีผลสมบูรณ์ภายใต้อำนาจของเทศบาลแห่งกรุงโรม อย่างไรก็ตามผู้ร้องยังได้ยื่นคำร้องต่อศาลปกครองภูมิภาค (Administrative Regional Court) พิพาทในส่วนเนื้อหาของใบอนุญาตและเรียกร้องค่าสินไหมทดแทน ปัจจุบันยังไม่มีการนัดไต่สวนและไม่สามารถประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างสมเหตุสมผล โดยฝ่ายบริหารของกลุ่มบริษัทเชื่อว่าการเรียกร้องดังกล่าวมีแนวโน้มไม่ประสบผลสำเร็จและไม่มีความจำเป็นที่ต้องตั้งประมาณการที่จะต้องจ่ายในอนาคต

## การถูกประเมินภาษีในอิตาลี

กลุ่มบริษัทถูกประเมินภาษีของปี 2556 และ 2557 จากหน่วยงานภาษีท้องถิ่น ในระหว่างปี 2562 ศาลตัดสินเป็นคู่ต่อสู้กลุ่มบริษัท อย่างไรก็ตามในระหว่างปี 2563 หน่วยงานภาษีท้องถิ่นได้ยื่นอุทธรณ์คำวินิจฉัยคณะกรรมการภาษีท้องถิ่นแห่งเมืองมิลานข้างต้นต่อศาลภาษีอากรประจำเมืองมิลาน และในเดือนพฤศจิกายน 2563 กลุ่มบริษัทได้ลงนามในข้อตกลงกับหน่วยงานภาษีท้องถิ่นเพื่อยุติข้อโต้แย้งดังกล่าว โดยกลุ่มบริษัทจะชำระภาษีมูลค่าเพิ่มจำนวน 730 พันยูโร พร้อมดอกเบี้ย 110 พันยูโร โดยไม่มีเบี้ยปรับ กลุ่มบริษัทได้บันทึกภาษีมูลค่าเพิ่มและดอกเบี้ยดังกล่าวแล้วในงบการเงินรวมสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 ทั้งนี้กลุ่มบริษัทจะไม่ถูกประเมินภาษีจากหน่วยงานภาษีท้องถิ่นจากเรื่องนี้อีกภายใต้ข้อตกลงนี้

## 38 เหตุการณ์ภายหลังรอบระยะเวลารายงาน

การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด 19)

ตามที่ได้เปิดเผยไว้ในหมายเหตุ 5 กลุ่มบริษัทเลือกปฏิบัติตามแนวปฏิบัติทางการบัญชี เรื่อง มาตรการผ่อนปรนชั่วคราวสำหรับทางเลือกเพิ่มเติมทางบัญชีเพื่อรองรับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด 19) โดยแนวปฏิบัติดังกล่าวสิ้นสุดการมีผลบังคับใช้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 อย่างไรก็ตามการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ยังคงดำเนินอยู่ภายหลังจากที่แนวปฏิบัติดังกล่าวได้สิ้นสุดการมีผลบังคับใช้ โดยมีการตรวจพบผู้ติดเชื้อเป็นจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและมีการแพร่ระบาดไปทั่วประเทศไทย เนื่องจากสถานการณ์ดังกล่าวมีความไม่แน่นอนสูงและอาจเปลี่ยนแปลงได้ทุกเมื่อ ณ ขณะนี้จึงไม่สามารถคาดการณ์ผลกระทบของการแพร่ระบาดที่ยังคงดำเนินอยู่ มาตรการต่างๆ ของรัฐบาล และการแจกจ่ายวัคซีน ที่อาจมีต่อธุรกิจของกลุ่มบริษัท ทั้งนี้ ผู้บริหารได้ติดตามสถานการณ์ดังกล่าวอย่างใกล้ชิดและดำเนินการเพื่อลดผลกระทบให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

การซื้อขายหลักทรัพย์ของ บริษัท ซีไอแอล จำกัด (มหาชน)

ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท เมื่อวันที่ 14 กันยายน 2563 มีมติอนุมัติการเข้าซื้อกิจการของบริษัท ซีไอแอล จำกัด (มหาชน) (“COL”) ในราคาเสนอซื้อหุ้นละ 19 บาท โดยบริษัท พีบีเอสดี จำกัด (“ผู้ทำคำเสนอซื้อ”) จะทำคำเสนอซื้อหลักทรัพย์ทั้งหมดหลังจากที่ผู้ถือหุ้นของ COL และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (“SET”) อนุมัติการเพิกถอนหลักทรัพย์ของกิจการจากการเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนใน SET เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2563 ที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นของ COL ได้มีมติอนุมัติให้เพิกถอนหุ้นของกิจการออกจากการเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนใน SET แล้ว

ภายหลังการทำคำเสนอซื้อหลักทรัพย์เสร็จสิ้นเมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2564 กลุ่มบริษัทซึ่งเป็นผู้ทำคำเสนอซื้อหลักทรัพย์ของ COL ได้รับซื้อหุ้นที่มีผู้แสดงเจตนาขายไว้จำนวน 638,241,100 หุ้น เป็นผลให้กลุ่มบริษัทมีเงินลงทุนใน COL เป็นจำนวนเงิน 12,126.58 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 99.73 ของจำนวนหุ้นที่ออกและจำหน่าย กลุ่มบริษัทคาดว่ากระบวนการนี้จะเสร็จสมบูรณ์ในช่วงไตรมาสที่ 1 ของปี 2564

การจ่ายเงินปันผล

ในการประชุมคณะกรรมการของบริษัทเมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2564 คณะกรรมการมีมติอนุมัติประกาศจ่ายเงินปันผลประจำปี สำหรับผลการดำเนินงานประจำปี 2563 จำนวน 0.4 บาทต่อหุ้น เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 2,412 ล้านบาท เงินปันผลดังกล่าวจะจ่ายให้แก่ผู้ถือหุ้นในระหว่างปี 2564

## 39 มาตรฐานการรายงานทางการเงินที่ยังไม่ได้ใช้

กรอบแนวคิดสำหรับการรายงานทางการเงิน

กรอบแนวคิดสำหรับการรายงานทางการเงิน ได้ปรับปรุงคำนิยามของสินทรัพย์และหนี้สินใหม่ ปรับปรุงเกณฑ์การรับรู้รายการสินทรัพย์และหนี้สินในงบการเงิน ตลอดจนนำเสนอหลักการและแนวปฏิบัติใหม่ในเรื่องต่อไปนี้

- (ก) การวัดมูลค่ารายการ รวมถึงปัจจัยที่จะพิจารณาเมื่อเลือกเกณฑ์การวัดมูลค่า
- (ข) การนำเสนอรายการและการเปิดเผยข้อมูล รวมถึงช่วงเวลาในการจัดประเภทรายได้และค่าใช้จ่ายในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น
- (ค) การดีดรายการสินทรัพย์และหนี้สินออกจากงบการเงิน โดยให้แนวทางในการระบุเวลาที่จะดีดรายการสินทรัพย์และหนี้สินจากงบการเงิน

กรอบแนวคิดนี้ยังอธิบายเกี่ยวกับความรับผิดชอบตามหน้าที่ การใช้ความระมัดระวัง และความไม่แน่นอนของการวัดมูลค่าในการจัดทำข้อมูลทางการเงิน โดยการปรับปรุงกรอบแนวคิดนี้ทำให้มีการปรับปรุงการอ้างอิงกรอบแนวคิดใน TFRS หลายฉบับ ได้แก่ TAS 1 TAS 8 TAS 34 TAS 37 TAS 38 TFRS 2 TFRS 3 TFRS 6 TFRIC 20 TFRIC 22 และ TSIC 32

การปรับปรุง TFRS 3 เกี่ยวกับ คำนิยามของธุรกิจ

การปรับปรุงได้อธิบายคำนิยามของธุรกิจให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้กิจการพิจารณาว่ารายการเป็น “การรวมธุรกิจ” หรือ “การซื้อสินทรัพย์” ได้ชัดเจนมากขึ้น โดยการปรับปรุงที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

- (ก) เพิ่มทางเลือกให้กิจการประเมินอย่างง่ายว่ารายการเป็นการรวมธุรกิจหรือไม่ โดยใช้วิธีการทดสอบการกระจุกตัว (concentration test) หากมูลค่าธุรกรรมเกือบทั้งหมดของสินทรัพย์ที่ได้รับมา กระจุกตัวที่สินทรัพย์ใดสินทรัพย์หนึ่งหรือกลุ่มของสินทรัพย์ที่ระบุได้ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน (similar identifiable assets) กรณีนี้จะถือว่าเป็นการซื้อสินทรัพย์ แต่ถ้าหากรายการไม่ผ่านการทดสอบหรือกิจการไม่เลือกที่จะทดสอบการกระจุกตัว ก็ให้ประเมินต่อว่ารายการเป็นการรวมธุรกิจหรือไม่ โดยพิจารณาปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต (input process และ output) ทั้งนี้กิจการสามารถเลือกทดสอบเป็นรายรายการได้ (transaction-by-transaction basis)
- (ข) อธิบายให้ชัดเจนขึ้นในเรื่องการพิจารณาว่าเป็น “ธุรกิจ” นั้น กลุ่มของกิจกรรมและสินทรัพย์ที่ได้มาต้องมีปัจจัยนำเข้าและกระบวนการที่สำคัญเป็นอย่างน้อยซึ่งเมื่อนำมารวมกันแล้วจะทำให้เกิดความสามารถในการสร้างผลผลิตอย่างมีนัยสำคัญโดยแบ่งออกเป็น 2 กรณี

- ถ้าผู้ซื้อไม่ได้ผลผลิต (output) ณ วันที่ซื้อ จะถือว่าเป็นการรวมธุรกิจ ถ้าได้กระบวนการสำคัญ (substantive process) และเมื่อรวมกับปัจจัยนำเข้า (input) แล้วทำให้เกิดผลผลิต (output) ได้ โดยกระบวนการสำคัญ (substantive process) คือ กระบวนการที่สำคัญที่สามารถพัฒนาหรือแปลงปัจจัยนำเข้า (input) เป็นผลผลิต (output) และ กิจการได้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถหรือประสบการณ์ที่จำเป็น เพื่อทำตามกระบวนการ (process) และปัจจัยนำเข้า (input) อื่นๆ ที่เมื่อดำเนินการโดยพนักงานแล้วสามารถพัฒนาหรือแปลงให้เป็นผลผลิต (output) ได้

- ถ้าผู้ซื้อได้ผลผลิต (output) มา ณ วันที่ซื้อ จะถือว่าเป็นการรวมธุรกิจนั้นได้ก็ต่อเมื่อ กิจการได้มาทั้งกระบวนการสำคัญ (substantive process) และพนักงานที่มีความรู้ความสามารถหรือประสบการณ์ที่จำเป็นเพื่อทำตามกระบวนการ (process) แล้วเมื่อรวมปัจจัยนำเข้า (input) กับกระบวนการ (process) ด้วยกันแล้ว กิจการสามารถทำให้เกิดผลผลิต (output) ต่อไปได้
- (ค) ตัดเรื่องการประเมินว่าผู้ร่วมตลาดสามารถทดแทนปัจจัยนำเข้าหรือกระบวนการที่ขาดหายไป และสร้างผลผลิตต่อไปได้ และ
- (ง) กำหนดนิยามของธุรกิจและนิยามของผลผลิตให้แคบลง โดยมุ่งเน้นในสินค้าและบริการที่ให้กับลูกค้า และตัดเรื่องการอ้างถึงความสามารถในการลดต้นทุนออก

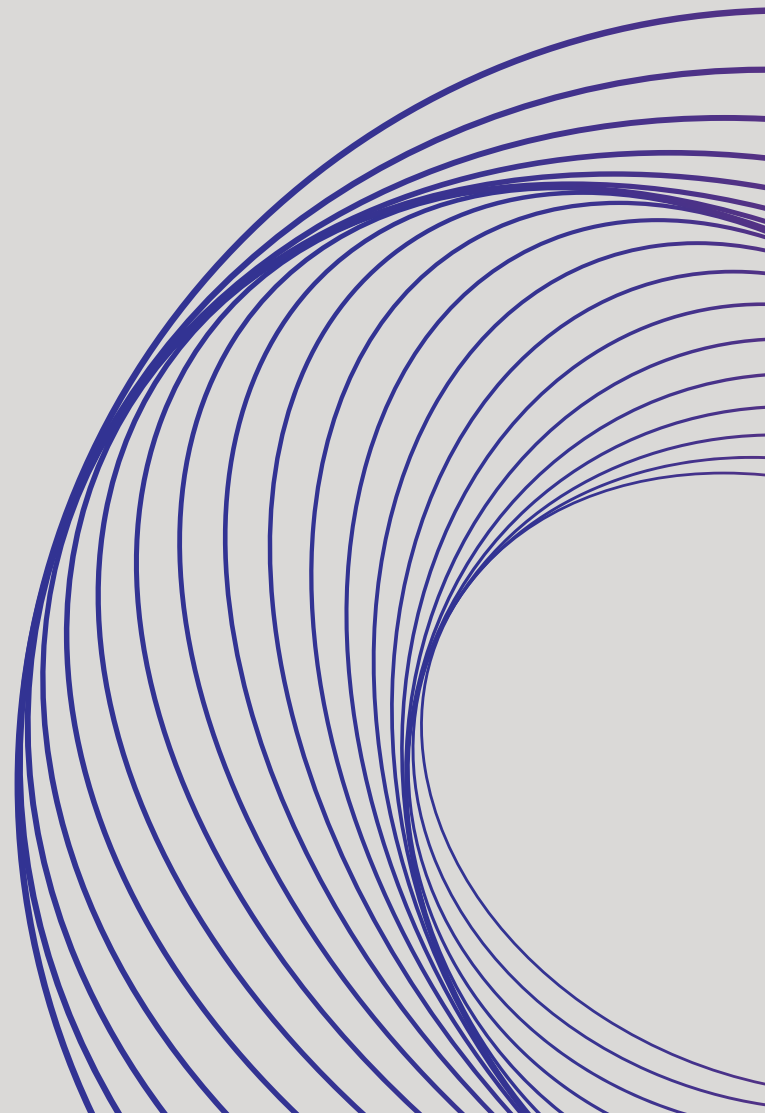
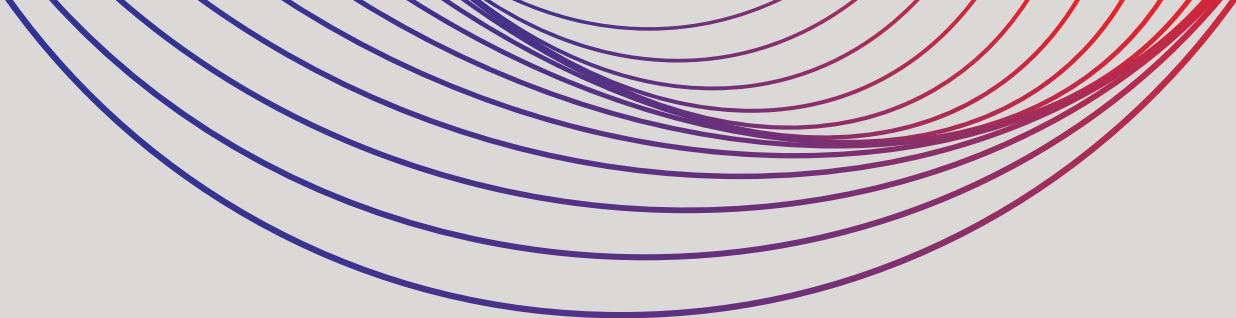
#### การปรับปรุง TAS 1 และ TAS 8 เกี่ยวกับคำนิยามของความสัมพันธ์ที่สำคัญ

คำนิยามใหม่ระบุว่า ข้อมูลจะถือว่ามีความสำคัญ หากสามารถคาดการณ์ได้อย่างสมเหตุสมผลว่าการละเว้นข้อมูล (omitting) การแสดงข้อมูลคลาดเคลื่อน (misstating) การซ่อนเร้นหรือปิดบังข้อมูล (obscuring) จะส่งผลกระทบต่อ การตัดสินใจของผู้ใช้หลักของงบการเงิน ซึ่งได้จัดทำเพื่อวัตถุประสงค์เป็นการทั่วไปและให้ข้อมูลทางการเงินเกี่ยวกับ กิจการที่น่าเสนอรายงาน ทั้งนี้ การปรับปรุงดังกล่าวยังทำให้มีการปรับปรุง TFRS ฉบับอื่นๆ ได้แก่ TAS 8 TAS 10 TAS 34 และ TAS 37

#### การปรับปรุง TFRS 16 เกี่ยวกับการลดค่าเช่าที่เกี่ยวข้องกับ COVID-19

มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 16 ฉบับปรับปรุงใหม่ ให้ทางเลือกแก่ผู้เช่าในการไม่ต้องประเมินว่า การลดค่าเช่าที่เกี่ยวข้องกับ COVID-19 เป็นการเปลี่ยนแปลงสัญญาเช่า โดยบันทึกลดที่หนี้สินตามสัญญาเช่าโดยตรง การถือปฏิบัติตามทางเลือกดังกล่าวต้องปรับปรุงผลกระทบกับกำไรสะสม ณ วันที่ 1 มกราคม 2564 และไม่ต้องปรับปรุง งบการเงินเปรียบเทียบ ซึ่งขณะนี้ผู้บริหารกำลังพิจารณาว่าจะเลือกถือปฏิบัติตามทางเลือกดังกล่าวหรือไม่

ขณะนี้ผู้บริหารกำลังพิจารณาถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการถือปฏิบัติตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินที่ยังไม่ได้ใช้ดังกล่าว ซึ่งคาดว่าจะไม่มีผลกระทบที่เป็นสาระสำคัญต่อกลุ่มบริษัท



— ເອກສາຣແນບ

## เอกสารแนบ 1

รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจควบคุม ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบสูงสุดในสายงานบัญชีและการเงิน ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบโดยตรงในการควบคุมดูแลการทำบัญชี เลขานุการบริษัท และตัวแทนติดต่อประสานงานกรณีเป็นบริษัทต่างประเทศ

1. ข้อมูลของกรรมการ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจควบคุม (ถ้ามี) ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบสูงสุดในสายงานบัญชีและการเงิน ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบโดยตรงในการควบคุมดูแลการทำบัญชี เลขานุการบริษัท และตัวแทนติดต่อประสานงานกรณีเป็นบริษัทต่างประเทศ



## 1.1 รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจควบคุม (ถ้ามี) ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบสูงสุดในสายงานบัญชีและการเงิน ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบโดยตรงในการควบคุมดูแลการทำบัญชี เลขานุการบริษัท และตัวแทนติดต่อประสานงานกรณีเป็นบริษัทต่างประเทศ



ดร. ประสาร ไตรรัตนวรกุล

อายุ 68 ปี  
ประธานกรรมการ

**วันที่เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ** 6 กันยายน 2562 - ปัจจุบัน

### คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิศวกรรมไฟฟ้า (เกียรตินิยมอันดับ 1) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปริญญาโท Master of Engineering in Industrial Engineering and Management, Asia Institute of Technology, Bangkok, ประเทศไทย
- ปริญญาโท Master in Business Administration, Harvard University, Massachusetts สหรัฐอเมริกา
- ปริญญาเอก Doctor of Business Administration, Harvard University, Massachusetts สหรัฐอเมริกา

### ประวัติการอบรม

- Role of the Chairman Program (RCP) 2/2544  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- Director Certification Program (DCP) 21/2545  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- Ethical Leadership Program (ELP) 2/2558  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- Board Nomination and Compensation Program (BNCP) 5/2561  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- IT Governance and Cyber Resilience Program (ITG) 15/2563  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น

- 2559 - ปัจจุบัน ประธานกรรมการ และกรรมการอิสระ  
บริษัท พุกเกา โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)
- 2561 - ปัจจุบัน กรรมการอิสระ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
- 2563 - ปัจจุบัน ประธานกรรมการ และกรรมการอิสระ  
บริษัท เอส ซี วี แพคเกจจิ้ง จำกัด (มหาชน)

### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น

จำนวน 2 บริษัท 10 องค์กร

### ประสบการณ์ทำงาน

- 2542 - 2546 เลขานุการ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ (สำนักงาน ก.ล.ต.)
- 2547 - 2553 กรรมการผู้จัดการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
- 2553 - 2558 ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย
- 2557 - 2562 กรรมการ คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
- 2560 - 2562 กรรมการ คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา
- 2560 - 2562 ประธานคณะกรรมการกำกับการจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงานรัฐ

### สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)

- ของตนเอง : - ไม่มี -
- คู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ : - ไม่มี -

**ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการ และผู้บริหาร :** - ไม่มี -

### การเข้าร่วมประชุมในปี 2563

- การประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2563 เข้าประชุมจำนวน 1/1 ครั้ง
- การประชุมคณะกรรมการบริษัท เข้าประชุมจำนวน 11/11 ครั้ง

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -



## นายสุกรีชัย จิราธิวัฒน์

อายุ 80 ปี

เป็นกรรมการผู้มีอำนาจลงนามผูกพันบริษัท  
รองประธานกรรมการ

**วันที่เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ** 6 กันยายน 2562 - ปัจจุบัน

### คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี สาขาวิศวกรรมโยธา Kingston College of Technology ประเทศอังกฤษ
- ปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

### ประวัติการอบรม

- Director Accreditation Program (DAP) 55/2549 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- Role of the Chairman Program (RCP) สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น

2536 - ปัจจุบัน รองประธานกรรมการ บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน)

2543 - ปัจจุบัน ประธานกรรมการ บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)

### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น

จำนวน 87 บริษัท

### ประสบการณ์ทำงาน

2552 - 2556 ประธานกรรมการกำกับการบริหาร บริษัท กลุ่มเซ็นทรัล จำกัด

### สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)

- ของตนเอง : 0.095%
- คู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ : 0.623%

### ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการ และผู้บริหาร

- เป็นพี่ของ (1) นายสุกรีเกียรติ์ จิราธิวัฒน์ (2) ศ.ดร. สุกรีพันธ์ จิราธิวัฒน์ และ (3) นายสุกรีลักษณ์ จิราธิวัฒน์
- เป็นอาของ (1) นางยุวดี จิราธิวัฒน์ (2) นายปริญญา จิราธิวัฒน์ (3) นายทศ จิราธิวัฒน์ และ (4) นายพิชัย จิราธิวัฒน์

### การเข้าร่วมประชุมในปี 2563

- การประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2563 เข้าประชุมจำนวน 1/1 ครั้ง
- การประชุมคณะกรรมการบริษัท เข้าประชุมจำนวน 11/11 ครั้ง

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -



## นายสุทธิเกียรติ จิราธิวัฒน์

อายุ 78 ปี

เป็นกรรมการผู้มีอำนาจลงนามผูกพันบริษัท  
รองประธานกรรมการ

**วันที่เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ** 6 กันยายน 2562 - ปัจจุบัน

### คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี สาขาวิศวกรรมเครื่องกล South West Essex Technical College ประเทศอังกฤษ
- ปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ปริญญาโท ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาบริหารธุรกิจ วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย
- ศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
- ศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาธุรกิจการโรงแรมและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
- ปรัชญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาวิชาสื่อสารมวลชน คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

### ประวัติการอบรม

- Director Accreditation Program (DAP) 68/2551 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน รุ่นที่ 1 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
- หลักสูตรการจัดการสมัยใหม่ รุ่นที่ 1 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น

2545 - ปัจจุบัน	กรรมการ บริษัท เขื่อนลพพัฒนา จำกัด (มหาชน)
2547 - ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ บริษัท โรงแรมเขื่อนลพลาชา จำกัด (มหาชน)
2552 - ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ และประธานกรรมการบริหาร บริษัท บางกอก โฟสต์ จำกัด (มหาชน)

### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น

จำนวน 66 บริษัท

### ประสบการณ์ทำงาน

2527 - 2531	ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคม สมาคมผู้ค้าปลีกห้างสรรพสินค้า
2534 - 2535	สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ
2535 - 2539	สมาชิกวุฒิสภา
2557 - 2558	ที่ปรึกษาประธานศาลรัฐธรรมนูญ ศาลรัฐธรรมนูญ
2557 - 2559	ที่ปรึกษากิตติมศักดิ์ สมาคมการค้าไทยไหลส์

### สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)

- ของตนเอง : 0.644%
- คู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ : - ไม่มี -

### ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการ และผู้บริหาร

- เป็นน้องของนายสุทธิชัย จิราธิวัฒน์
- เป็นพี่ของ (1) ศ.ดร. สุทธิพันธ์ จิราธิวัฒน์ และ (2) นายสุทธิลักษณ์ จิราธิวัฒน์
- เป็นอาของ (1) นางยุวดี จิราธิวัฒน์ (2) นายปริญญา จิราธิวัฒน์ (3) นายทศ จิราธิวัฒน์ และ (4) นายพิชัย จิราธิวัฒน์

### การเข้าร่วมประชุมในปี 2563

- การประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2563 เข้าประชุมจำนวน 1/1 ครั้ง
- การประชุมคณะกรรมการบริษัท เข้าประชุมจำนวน 9/11 ครั้ง

### ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546

- ไม่มี -



## นางกัญญา เบญจพลชัย

อายุ 66 ปี

กรรมการอิสระ ประธานคณะกรรมการบรรษัทภิบาลและการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน

กรรมการตรวจสอบ และกรรมการนโยบายความเสี่ยง

**วันที่เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ** 6 กันยายน 2562 - ปัจจุบัน

### คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี บัญชีบัณฑิต (บัญชีกฤษฎี) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปริญญาโท พาดิษยศาสตร์มหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจ) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ประกาศนียบัตรด้านการสอบบัญชีชั้นสูง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ประวัติการอบรม

- Director Certification Program (DCP) 1/2543  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- ประกาศนียบัตร หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง (วตท.) รุ่น 1  
สถาบันวิทยาการตลาดทุน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ปี 2548
- Financial Institutions Governance Program (FGP) 1/2553  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตร การเมือง การปกครองในระบอบประชาธิปไตย  
สำหรับผู้บริหารระดับสูง ปปส. รุ่นที่ 13 สถาบันพระปกเกล้า ปี 2553
- Director Certification Program Update (DCPU) 155/2557  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- Director Certification Program refresher course 2/2557  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- IT Governance and Cyber Resilience Program (ITG) 2/2559  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตร Thriving in a Changing World (2559) from IOD, UK
- หลักสูตร The Sustainability Imperative (2560) from IOD, Singapore
- Ethical Leadership Program (ELP) 12/2561  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น (2)

- 2559 - ปัจจุบัน กรรมการอิสระ บริษัท ไทยคม จำกัด (มหาชน)
- 2563 - ปัจจุบัน กรรมการอิสระและประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง  
บริษัท อินเทอร์เน็ต คอมพิวเตอร์ ออนไลน์ จำกัด (มหาชน)

### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น

จำนวน 3 บริษัท 4 องค์กร

### ประสบการณ์ทำงาน

- 2549 - 2551 สมาชิกสภาบดีบัญญัติแห่งชาติ
- 2549 - 2553 กรรมการและผู้จัดการ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย/ประธานกรรมการ  
บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย)
- 2553 - 2560 กรรมการวิสัย กรรมการและผู้บริหารของบริษัทที่ออกหลักทรัพย์  
สำนักงาน ก.ล.ด.
- 2553 - 2562 กรรมการอิสระกรรมการตรวจสอบและประธานกรรมการกำกับดูแลกิจการ  
บริษัท ทีเอสไอ ไฟแนนเชียล กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)
- 2554 - 2559 ประธานกรรมการตรวจสอบ  
สำนักงานคณะกรรมการกำกับตลาดสินค้าเกษตรล่วงหน้าแห่งประเทศไทย
- 2554 - 2560 กรรมการอรรถาบรรณ สภาวิชาชีพบัญชีในพระบรมราชูปถัมภ์
- 2555 - 2562 กรรมการ สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- 2557 - 2562 กรรมการอิสระ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)
- 2558 - 2562 กรรมการบริหารกองทุนผู้สูงอายุ  
กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
- 2560 - 2562 ที่ปรึกษาสำหรับมาตรการลงโทษทางแพ่งสำนักงาน ก.ล.ด.

### สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)

- ของตนเอง : - ไม่มี -
- คู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ : - ไม่มี -

**ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการ และผู้บริหาร :** - ไม่มี -

### การเข้าร่วมประชุมในปี 2563

- |                                      |                 |       |       |
|--------------------------------------|-----------------|-------|-------|
| การประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2563 | เข้าประชุมจำนวน | 1/1   | ครั้ง |
| การประชุมคณะกรรมการบริษัท            | เข้าประชุมจำนวน | 10/11 | ครั้ง |
| การประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ           | เข้าประชุมจำนวน | 13/13 | ครั้ง |
| การประชุมคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยง  | เข้าประชุมจำนวน | 3/3   | ครั้ง |

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติ  
หลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า  
พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -



## ดร. อรรชกา สีบุญเรือง

อายุ 66 ปี

กรรมการอิสระ ประธานกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน  
และกรรมการบรรษัทภิบาลและการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน

**วันที่เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ** 6 กันยายน 2562 - ปัจจุบัน

### คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี เศรษฐศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับหนึ่งเหรียญทอง)  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปริญญาโท Master of Arts (Economics), Sussex University, UK
- ปริญญาเอก Doctor of Philosophy สาขาเศรษฐศาสตร์พัฒนา, Sussex University, UK

### ประวัติการอบรม

- Program on Investment Appraisal and Management ปี 2533,  
Harvard Institute for International Development, ประเทศสหรัฐอเมริกา
- หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาค (วปอ.) ปี 2548  
วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
- Director Certification Program (DCP) 88/2550  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านการค้าและการพาณิชย์ (TEPCOT) รุ่นที่ 48/2551  
สถาบันวิทยาการการค้า
- ประกาศนียบัตร หลักสูตรการเมืองการปกครองในระบบอบประชาธิปไตย  
สำหรับนักบริหารระดับสูง (ปปร.) รุ่นที่ 13/2552 สถาบันพระปกเกล้า
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 10/2553  
สถาบันวิทยาลัยการลาดหญ้า
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาลัยการพลังงาน รุ่นที่ 1/2555  
สถาบันวิทยาการพลังงาน
- IT Governance and Cyber Resilience Program (ITG) 15/2563  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น

- ไม่มี -

### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น

จำนวน 2 บริษัท 3 องค์การ

### ประสบการณ์ทำงาน

2557 - 2558	ประธานคณะกรรมการ บริษัท อ้อยและน้ำตาลไทย จำกัด
2557 - 2558	ประธานคณะกรรมการ บริษัท บริหารและพัฒนาเพื่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม จำกัด (มหาชน)
2557 - 2558	ประธานคณะกรรมการ บริษัท นารายณ์ภัณฑ์ จำกัด
2557 - 2558	ปลัดกระทรวง กระทรวงอุตสาหกรรม
2557 - 2558	ประธานกรรมการ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
2558 - 2559	รัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม
2559 - 2560	รัฐมนตรีว่าการกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

### สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)

- ของตนเอง : 0.001 %
- คู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ : - ไม่มี -

**ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการ และผู้บริหาร :** - ไม่มี -

### การเข้าร่วมประชุมในปี 2563

การประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2563	เข้าประชุมจำนวน	1/1	ครั้ง
การประชุมคณะกรรมการบริษัท	เข้าประชุมจำนวน	11/11	ครั้ง
การประชุมคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน	เข้าประชุมจำนวน	5/5	ครั้ง

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติ  
หลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า  
พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -



## นายสมพงษ์ ดิตถพากย์

อายุ 63 ปี

กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ  
และกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน

**วันที่เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ** 6 กันยายน 2562 - ปัจจุบัน

### คุณวุฒิการศึกษา

- บัณฑิต สาขาบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารรัฐกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ประวัติการอบรม

- Director Certification Program (DCP) 210/2015  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- Advanced Audit Committee Program (AACP) 33/2019  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น (2)

- 2562 - ปัจจุบัน กรรมการอิสระ ประธานกรรมการ และประธานกรรมการตรวจสอบ  
บริษัท เอส ไอที แอนด์ รีสอร์ท จำกัด (มหาชน)
- 2562 - ปัจจุบัน ที่ปรึกษาอิสระ  
บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น

- ไม่มี -

### ประสบการณ์ทำงาน

- 2557 - 2559 รองอธิบดี กรมสรรพากร
- 2557 - 2561 กรรมการ บริษัท โรงแรมเอราวัณ จำกัด (มหาชน)
- 2557 - 2561 กรรมการ บริษัท ธนาคารพัฒนาสินทรัพย์ จำกัด
- 2559 - 2561 ที่ปรึกษาด้านยุทธศาสตร์การจัดเก็บภาษี กรมสรรพากร

### สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)

- ของตนเอง : - ไม่มี -
- คู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ : - ไม่มี -

**ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการ และผู้บริหาร :** - ไม่มี -

### การเข้าร่วมประชุมในปี 2563

- การประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2563 เข้าประชุมจำนวน 1/1 ครั้ง
- การประชุมคณะกรรมการบริษัท เข้าประชุมจำนวน 10/11 ครั้ง
- การประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ เข้าประชุมจำนวน 13/13 ครั้ง
- การประชุมคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน เข้าประชุมจำนวน 3/3 ครั้ง

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติ  
หลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า  
พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -



## นางปรารภนา มงคลกุล

อายุ 57 ปี

กรรมการอิสระ

และประธานกรรมการตรวจสอบ

**วันที่เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ** 6 กันยายน 2562 - ปัจจุบัน

### คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- Certificate Advanced Management Program, Harvard Business School, Harvard University, USA

### ประวัติการอบรม

- Director Certification Program (DCP) 34/2546 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- Director Accreditation Program (DAP) 2/2546 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 6/2551 สถาบันวิทยาการตลาดทุน
- หลักสูตรการกำกับดูแลกิจการสำหรับกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของ รัฐวิสาหกิจ และองค์กรมหาชน รุ่นที่ 13/2558 สถาบันพระปกเกล้า
- Advanced Audit Committee Program (AAP) 22/2559 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- Risk Management Program for Corporate Leaders (RCL) 8/2560 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตรประกาศนียบัตรขั้นสูงการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย สำหรับนักบริหารระดับสูง รุ่นที่ 20/2560 สถาบันพระปกเกล้า
- Ethical Leadership Program (ELP) 21/2564 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น (4)

- 2558 - ปัจจุบัน กรรมการอิสระ ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน และคณะกรรมการธรรมาภิบาลและกำกับดูแลกิจการที่ดี บริษัท เวิร์ธ เนชั่น แฟคตอรี จำกัด (มหาชน)
- 2560 - ปัจจุบัน กรรมการอิสระและประธานกรรมการตรวจสอบ บริษัท โรดคิส อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)
- 2562 - ปัจจุบัน กรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบ บริษัท ทีบีเอสพี จำกัด (มหาชน)
- 2563 - ปัจจุบัน กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ กรรมการสรรหา และกรรมการกำหนดค่าตอบแทน บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูเคชั่น จำกัด (มหาชน)

### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น

จำนวน 8 บริษัท 4 องค์กร

### ประสบการณ์ทำงาน

- 2535 - 2541 ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ฝ่ายการเงินและบัญชี บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- 2541 - 2555 กรรมการ ประธานเจ้าหน้าที่การเงิน บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)
- 2550 - 2554 กรรมการ บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)
- 2550 - 2554 กรรมการอิสระ ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ บริษัท ไทยเซ็นไทย เอเยนซีส์ จำกัด (มหาชน)
- 2555 - 2558 กรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท แม็คกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)
- 2556 - 2562 กรรมการอิสระ และกรรมการตรวจสอบ บริษัท ที.เค. เอส. เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)
- 2557 - 2560 กรรมการอิสระ และกรรมการบริหาร บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)
- 2557 - 2561 กรรมการ ประธานกรรมการตรวจสอบ การท่าเรือแห่งประเทศไทย
- 2558 - 2560 กรรมการ กรรมการบริหาร ธนาคารออมสิน
- 2558 - 2562 กรรมการ ประธานกรรมการตรวจสอบ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด
- 2560 - 2563 กรรมการ กรรมการบริหาร บมจ. การบินไทย
- 2561 - 2562 กรรมการ สภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

### สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)

- ของตนเอง : - ไม่มี -
- คู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ : - ไม่มี -

**ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการ และผู้บริหาร :** - ไม่มี -

### การเข้าร่วมประชุมในปี 2563

- การประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2563 เข้าประชุมจำนวน 1/1 ครั้ง
- การประชุมคณะกรรมการบริษัท เข้าประชุมจำนวน 11/11 ครั้ง
- การประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ เข้าประชุมจำนวน 13/13 ครั้ง

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -





นายกรรชิต บุนะจินดา

อายุ 53 ปี

กรรมการอิสระ

และประธานกรรมการนโยบายความเสี่ยง

**วันที่เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ** 6 กันยายน 2562 - ปัจจุบัน

**คุณวุฒิการศึกษา**

- ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิศวกรรมโยธา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปริญญาโท MBA (การเงิน) สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ประวัติการอบรม**

- Director Certification Program (DCP) 30/2546  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- Director Accreditation Program (DAP) 2/2548  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- Audit Committee Program (ACP) 14/2549  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- Monitoring the Quality of Financial Reporting (MFR) 8/2552  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- Monitoring the System of Internal Control and Risk Management (MIR) 6/2552  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- Monitoring the Internal Audit Function (MIA) 5/2552  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น (1)**

- 2559 - ปัจจุบัน กรรมการอิสระ ประธานคณะกรรมการความเสี่ยง  
บริษัท เคซีอี ฮีเลคโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน)

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น**

จำนวน 2 บริษัท 1 สมาคม

**ประสบการณ์ทำงาน**

- 2546 - 2558 กรรมการ บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- 2549 - 2558 กรรมการ บริษัท พฤกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)
- 2552 - 2561 กรรมการ บริษัท โรบินสัน จำกัด (มหาชน)
- 2557 - 2560 กรรมการ บริษัท เซ็น คอร์ปอเรชั่น กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

**สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)**

- ของตนเอง : - ไม่มี -
- คู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ : - ไม่มี -

**ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการ และผู้บริหาร :** - ไม่มี -

**การเข้าร่วมประชุมในปี 2563**

- การประชุมคณะกรรมการบริษัท เข้าประชุมจำนวน 10/11 ครั้ง
- การประชุมคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยง เข้าประชุมจำนวน 3/3 ครั้ง

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -



## ศ.ดร. สุกฤตพันธ์ จิราธิวัฒน์

อายุ 67 ปี

เป็นกรรมการผู้มีอำนาจลงนามผูกพันบริษัท

กรรมการ และกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน

**วันที่เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ** 13 พฤศจิกายน 2563 - ปัจจุบัน

### คุณวุฒิการศึกษา

- License ès Sciences Economiques (Economics), Aix-Marseille University
- Maitrise ès Sciences Economiques (Economics), Aix-Marseille University
- D.E.A en Sciences Economiques (Economics), Paris I - Pantheon-Sorbonne University
- Doctorat de 3e cycle ès Sciences Economiques (Economics), Paris I - Pantheon-Sorbonne University

### ประวัติการอบรม

- ไม่มี -

### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น

- ไม่มี -

### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น

จำนวน 10 บริษัท

### ประสบการณ์ทำงาน

2547 - 2557	กรรมการ คณะกรรมการสาขาเศรษฐศาสตร์ สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ
2548 - 2551	ประธานกรรมการ ศูนย์วิจัยเศรษฐศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2549 - 2551	ประธานกรรมการ หลักสูตรดุริยางค์บัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2550 - 2558	International Advisory Board, ASEAN Economic Bulletin
2557 - 2561	รองประธานคณะกรรมการสาขาเศรษฐศาสตร์ สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ

### สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)

- ของตนเอง : 0.727%
- คู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ : - ไม่มี -

### ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการ และผู้บริหาร

- เป็นน้องของ (1) นายสุกรีชัย จิราธิวัฒน์ และ (2) นายสุกรีเกียรติ จิราธิวัฒน์
- เป็นพี่ของนายสุกรีลักษณ์ จิราธิวัฒน์
- เป็นอาของ (1) นางยุวดี จิราธิวัฒน์ (2) นายปริญญ์ จิราธิวัฒน์ (3) นายทศ จิราธิวัฒน์ และ (4) นายพิชัย จิราธิวัฒน์

### การเข้าร่วมประชุมในปี 2563

- การประชุมคณะกรรมการบริษัท เข้าประชุมจำนวน 1/1 ครั้ง
- การประชุมคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน เข้าประชุมจำนวน 1/1 ครั้ง

### ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546

- ไม่มี -



## นางยุวดี จิราธิวัฒน์

อายุ 67 ปี

เป็นกรรมการผู้มีอำนาจลงนามผูกพันบริษัท  
กรรมการ และกรรมการบริหาร

**วันที่เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ** 6 กันยายน 2562 - ปัจจุบัน

### คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 2) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ปริญญาโท การโฆษณา มหาวิทยาลัย Northwestern ประเทศสหรัฐอเมริกา

### ประวัติการอบรม

- Director Accreditation Program (DAP) 111/2557  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน รุ่นที่ 18  
วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
- หลักสูตรนักบริหารระดับสูง ด้านพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรม และการลงทุน รุ่นที่ 1  
สถาบันวิทยาการธุรกิจและอุตสาหกรรม
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 19  
สถาบันวิทยาการตลาดทุน
- Ethical Leadership Program (ELP) 21/2564  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น

- ไม่มี -

### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น

จำนวน 36 บริษัท

### ประสบการณ์ทำงาน

- 2539 - 2556 กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท สรรพสินค้าเซ็นทรัล จำกัด
- 2557 - 2560 ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และกรรมการผู้จัดการใหญ่  
กลุ่มธุรกิจห้างสรรพสินค้า บริษัท กลุ่มเซ็นทรัล จำกัด

### สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)

- ของตนเอง : 0.282%
- คู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ : - ไม่มี -

### ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการ และผู้บริหาร

- เป็นหลานของ (1) นายสุกฤษฎี จิราธิวัฒน์ (2) นายสุกฤทัย จิราธิวัฒน์  
(3) ศ.ดร. สุกฤษณ์ จิราธิวัฒน์ และ (4) นายสุกฤษณ์ จิราธิวัฒน์
- เป็นพี่ของ (1) นายปริญญ์ จิราธิวัฒน์ และ (2) นายทศ จิราธิวัฒน์
- เป็นลูกพี่ลูกน้องของนายพิชัย จิราธิวัฒน์

### การเข้าร่วมประชุมในปี 2563

- การประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2563 เข้าประชุมจำนวน 1/1 ครั้ง
- การประชุมคณะกรรมการบริษัท เข้าประชุมจำนวน 10/11 ครั้ง
- การประชุมคณะกรรมการบริหาร เข้าประชุมจำนวน 12/12 ครั้ง

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติ  
หลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า  
พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -



## นายสุกฤษลักขณ์ จิราธิวัฒน์

อายุ 65 ปี

เป็นกรรมการผู้มีอำนาจลงนามผูกพันบริษัท  
กรรมการ

**วันที่เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ** 6 กันยายน 2562 - ปัจจุบัน

### คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี รัฐศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปริญญาโท MBA สาขา Management มหาวิทยาลัย New Haven ประเทศสหรัฐอเมริกา

### ประวัติการอบรม

- Director Accreditation Program (DAP) 100/2556  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น

- ไม่มี -

### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น

จำนวน 76 บริษัท

### ประสบการณ์ทำงาน

2553 - 2560 กรรมการ บริษัท เซ็นทรัลเอนิเมชันพลาซ่า จำกัด

### สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)

- ของตนเอง : 0.744%
- คู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ : - ไม่มี -

### ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการ และผู้บริหาร

- เป็นน้องของ (1) นายสุกฤษชัย จิราธิวัฒน์ (2) นายสุกฤษเกียรติ จิราธิวัฒน์ และ (3) ศ.ดร. สุทธิพันธ์ จิราธิวัฒน์
- เป็นอาของ (1) นางยุวดี จิราธิวัฒน์ (2) นายปริญญ์ จิราธิวัฒน์ (3) นายทศ จิราธิวัฒน์ และ (4) นายพิชัย จิราธิวัฒน์

### การเข้าร่วมประชุมในปี 2563

- การประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2563 เข้าประชุมจำนวน 1/1 ครั้ง
- การประชุมคณะกรรมการบริษัท เข้าประชุมจำนวน 10/11 ครั้ง

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -



## นายปริญญ์ จิราธิวัฒน์

อายุ 58 ปี

เป็นกรรมการผู้มีอำนาจลงนามผูกพันบริษัท  
กรรมการ และกรรมการนโยบายความเสี่ยง

**วันที่เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ** 6 กันยายน 2562 - ปัจจุบัน

### คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี การบัญชี Skidmore College ประเทศสหรัฐอเมริกา
- ปริญญาโท บริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ประวัติการอบรม

- Director Certification Program (DCP) 2/2543  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- Director Accreditation Program (DAP) 35/2548  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- Audit Committee Program (ACP) 6/2548  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- Role of the Chairman Program (RCP) 11/2548  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- Capital Market Academy 1/2548  
สถาบันวิทยาการตลาดทุน
- Monitoring the Internal Audit Function (MIA) 1/2550  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- Monitoring the System of Internal Control and Risk Management (MIR) 1/2550  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- Monitoring the Quality of Financial Reporting (MFR) 7/2552  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- Monitoring Fraud Risk Management (MFM) 1/2552  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- Advanced Audit Committee Program (AACP) 1/2552  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- Corporate Governance for Capital Market Intermediaries (CGI) 20/2561  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- Advanced Audit Committee Program (AACP) 39/2564  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น

- 2537 - ปัจจุบัน กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน กรรมการบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแล บริษัท โรงแรมเชรตันฟลอริดา จำกัด (มหาชน)
- 2538 - ปัจจุบัน กรรมการนโยบายความเสี่ยง ที่ปรึกษาคณะกรรมการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทน บริษัท เช็นทรัล พัฒนา จำกัด (มหาชน)
- 2555 - ปัจจุบัน กรรมการตรวจสอบ บริษัท โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ จำกัด (มหาชน)

### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น

จำนวน 148 บริษัท

### ประสบการณ์ทำงาน

- 2542 - 2555 กรรมการ บริษัท มาลีสามพราน จำกัด (มหาชน)
- 2546 - 2555 กรรมการ บริษัท หลักทรัพย์บัวหลวง จำกัด (มหาชน)

### สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)

- ของตนเอง : 0.407%
- คู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ : 0.530%

### ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการ และผู้บริหาร

- เป็นหลานของ (1) นายสุกรีชัย จิราธิวัฒน์ (2) นายสุกรีเกียรติ์ จิราธิวัฒน์ (3) ศ.ดร. สุกรีพันธ์ จิราธิวัฒน์ และ (4) นายสุกรีลักษณ์ จิราธิวัฒน์
- เป็นน้องของนางยุวดี จิราธิวัฒน์
- เป็นพี่ของนายทศ จิราธิวัฒน์
- เป็นลูกพี่ลูกน้องของนายพิชัย จิราธิวัฒน์

### การเข้าร่วมประชุมในปี 2563

- การประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2563 เข้าประชุมจำนวน 1/1 ครั้ง
- การประชุมคณะกรรมการบริษัท เข้าประชุมจำนวน 11/11 ครั้ง
- การประชุมคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยง เข้าประชุมจำนวน 3/3 ครั้ง

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -



## นายกศ จิราธิวัฒน์

อายุ 56 ปี

เป็นกรรมการผู้มีอำนาจลงนามผูกพันบริษัท

กรรมการ ประธานกรรมการบริหาร และกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน

**วันที่เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ** 6 กันยายน 2562 - ปัจจุบัน

### คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี เศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัย Wesleyan ประเทศสหรัฐอเมริกา
- ปริญญาโท MBA (Finance) มหาวิทยาลัย Columbia ประเทศสหรัฐอเมริกา

### ประวัติการอบรม

- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 3/2549  
สถาบันวิทยาการตลาดทุน

### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น

- ไม่มี -

### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น

58 บริษัท

### ประสบการณ์ทำงาน

2553 - 2563 กรรมการ บริษัท เซ็นทรัลเอนิเมชันพลาซ่า จำกัด

2554 - 2561 กรรมการ บริษัท เซ็นทรัล เทรนนิ่ง เซ็นเตอร์ จำกัด

### สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)

- ของตนเอง : 0.638%
- คู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ : 0.015%

### ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการ และผู้บริหาร

- เป็นหลานของ (1) นายสุกฤษชัย จิราธิวัฒน์ (2) นายสุกฤษเกียรติ จิราธิวัฒน์ (3) ศ.ดร. สุกฤษพันธ์ จิราธิวัฒน์ และ (4) นายสุกฤษลักษณ์ จิราธิวัฒน์
- เป็นน้องของ (1) นางยุวดี จิราธิวัฒน์ และ (2) นายปริญญ์ จิราธิวัฒน์
- เป็นลูกพี่ลูกน้องของนายพิชัย จิราธิวัฒน์

### การเข้าร่วมประชุมในปี 2563

- |   |                 |       |       |
|---|-----------------|-------|-------|
| การประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2563        | เข้าประชุมจำนวน | 1/1   | ครั้ง |
| การประชุมคณะกรรมการบริษัท                   | เข้าประชุมจำนวน | 10/11 | ครั้ง |
| การประชุมคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน | เข้าประชุมจำนวน | 5/5   | ครั้ง |
| การประชุมคณะกรรมการบริหาร                   | เข้าประชุมจำนวน | 12/12 | ครั้ง |

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -



## นายพิชัย จิราธิวัฒน์

อายุ 59 ปี

เป็นกรรมการผู้มีอำนาจลงนามผูกพันบริษัท

กรรมการ และกรรมการบริหารกิจการและการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน

**วันที่เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ** 6 กันยายน 2562 - ปัจจุบัน

### คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี BBA, มหาวิทยาลัย Azusa Pacific สหรัฐอเมริกา
- ปริญญาโท Marketing, Pitzer College สหรัฐอเมริกา

### ประวัติการอบรม

- หลักสูตร Strategic Planning & Management in Retailing, Intercontinental Group of Department Stores (IGDS)
- หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 53 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
- Director Accreditation Program (DAP) รุ่น 169/2563 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น

- 2555 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท มาสกริป จำกัด (มหาชน)

### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น

จำนวน 26 บริษัท

### ประสบการณ์ทำงาน

2546 - 2559 ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท เซ็นทรัลเทรดดิ้ง จำกัด

### สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)

- ของตนเอง : 0.883%
- คู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ : - ไม่มี -

### ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการ และผู้บริหาร

- เป็นหลานของ (1) นายสุกรีชัย จิราธิวัฒน์ (2) นายสุกรีเกียรติ จิราธิวัฒน์ (3) ศ.ดร. สุกรีพันธ์ จิราธิวัฒน์ และ (4) นายสุกรีลักษณ์ จิราธิวัฒน์
- เป็นลูกพี่ลูกน้องน้องของ (1) นางยุวดี จิราธิวัฒน์ (2) นายปริญญา จิราธิวัฒน์ และ (3) นายทศ จิราธิวัฒน์

### การเข้าร่วมประชุมในปี 2563

- การประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2563 เข้าประชุมจำนวน 1/1 ครั้ง
- การประชุมคณะกรรมการบริษัท เข้าประชุมจำนวน 11/11 ครั้ง

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -





## นายณณ โกกรัพย์

อายุ 59 ปี

เป็นกรรมการผู้มีอำนาจลงนามผูกพันบริษัท

กรรมการ กรรมการบริหาร กรรมการนโยบายความเสี่ยง

กรรมการบรรษัทภิบาลและการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

**วันที่เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ** 6 กันยายน 2562 - ปัจจุบัน

### คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยม) วิทยาการคอมพิวเตอร์ และวิศวกรรมซอฟต์แวร์ Imperial College, University of London ประเทศอังกฤษ

### ประวัติการอบรม

- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 13/2554 สถาบันวิทยาการตลาดทุน
- Director Accreditation Program (DAP) 120/2558 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน รุ่นที่ 7/2559 สถาบันวิทยาการพลังงาน
- Ethical Leadership Program (ELP) 21/2564 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น

- 2560 - ปัจจุบัน ประธานกรรมการ บริษัท ชินเนอร์เจติก ออโต้ เพอร์ฟอร์แมนซ์ จำกัด (มหาชน)

### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น

จำนวน 17 บริษัท

### ประสบการณ์ทำงาน

- 2552 - 2558 ประธานกรรมการ บริษัท หลักทรัพย์ จัดการกองทุน ไทยพาณิชย์ จำกัด
- 2554 - 2558 รองประธานกรรมการ บริษัท ไทยพาณิชย์ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)
- 2556 - 2559 กรรมการที่ปรึกษา Master Card Asia/Pacific Pte. Ltd.
- 2558 - 2559 กรรมการ มูลนิธิพระราชนิเวศน์มฤคทายวัน
- 2558 - 2559 กรรมการ มูลนิธิสยามกัมมาจล
- 2558 - 2559 กรรมการผู้จัดการใหญ่ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

### สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)

- ของตนเอง : 0.005%
- คู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ : - ไม่มี -

**ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการ และผู้บริหาร :** - ไม่มี -

### การเข้าร่วมประชุมในปี 2563

- |                                      |                 |       |       |
|--------------------------------------|-----------------|-------|-------|
| การประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2563 | เข้าประชุมจำนวน | 1/1   | ครั้ง |
| การประชุมคณะกรรมการบริษัท            | เข้าประชุมจำนวน | 11/11 | ครั้ง |
| การประชุมคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยง  | เข้าประชุมจำนวน | 3/3   | ครั้ง |
| การประชุมคณะกรรมการบริหาร            | เข้าประชุมจำนวน | 12/12 | ครั้ง |

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -



**Mr. Nicolo Galante**

อายุ 54 ปี

กรรมการบริหาร และกรรมการผู้จัดการใหญ่

#### คุณวุฒิการศึกษา

- Master of Business Administration, INSEAD, France
- Master of Science, Nuclear Engineering, Politecnico di Torino, Italy

#### ประวัติการอบรม

- ไม่มี -

#### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น

- ไม่มี -

#### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น

- ไม่มี -

#### ประสบการณ์ทำงาน

2537 - 2559 Consultant, Partner & Director, McKinsey & Co

2559 - 2561 Chief Executive Officer กลุ่มเซ็นทรัลในประเทศไทย

#### สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)

- ของตนเอง : 0.001%
- คู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ : - ไม่มี -

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการ และผู้บริหาร : - ไม่มี -

ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546

- ไม่มี -



## นายปิยะ จุ้ยวัชรหมวงค์

อายุ 63 ปี

เป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดในสายงานบัญชีและการเงิน

กรรมการบริหาร และประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายงานการเงิน

### คุณวุฒิการศึกษา

- MBA and M.S. (Electrical Engineering) University of Southern California, Los Angeles, USA
- B.S. (Electrical Engineering) and B.S. (Management), Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, USA

### ประวัติการอบรม

- Director Certification Program (DCP) 64/2548  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- Corporate Governance for Capital Market Intermediaries (CGI) 20/2561  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตร Chief Financial Officer Certification Program ปี 2561  
สภาวิชาชีพบัญชีในพระบรมราชูปถัมภ์
- หลักสูตรท้าวกันมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับใหม่ที่จะนำมาใช้ในปี 2562 และ 2563  
สภาวิชาชีพบัญชีในพระบรมราชูปถัมภ์
- CFO's Refresher Course 2563

### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น

- ไม่มี -

### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น

จำนวน 12 บริษัท

### ประสบการณ์ทำงาน

- 2550 - 2557 กรรมการ บริษัท เซ็นทรัล ไลฟ์ โบรมเกออร์ จำกัด
- 2550 - 2562 กรรมการ บริษัท เทราซอฟท์ โซลูชั่นส์ ดีเวลอปเม้นท์ จำกัด
- 2551 - 2559 กรรมการ บริษัท ซีอาร์ หาดใหญ่ (ประเทศไทย) จำกัด
- 2554 - 2561 กรรมการ บริษัท ซีจี เทรนนิ่ง เซ็นเตอร์ จำกัด
- 2557 - 2561 ประธานกรรมการบริหารร่วม สายบัญชีและการเงิน บริษัท ห้างเซ็นทรัลดีพาร์ทเมนท์สโตร์ จำกัด

### สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)

- ของตนเอง : 0.004%
- คู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ : - ไม่มี -

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการ และผู้บริหาร : - ไม่มี -

ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546

- ไม่มี -



Mr. Phillippe Jean Broianigo

อายุ 60 ปี

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เซ็นทรัล รีเทล เวียดนาม

#### คุณวุฒิการศึกษา

- Post-graduate Diploma, Sales and Marketing Techniques, University of Nice, France
- Master's Degree - Management, University of Nice, France

#### ประวัติการอบรม

- ไม่มี -

#### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น

- ไม่มี -

#### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น

จำนวน 12 บริษัท

#### ประสบการณ์ทำงาน

2557 - ปัจจุบัน Vietnam Chief Executive Officer, กลุ่มเซ็นทรัลในเวียดนาม

#### สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)

- ของตนเอง : 0.001%
- คู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ : - ไม่มี -

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการ และผู้บริหาร : - ไม่มี -

ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546

- ไม่มี -



**Mr. Pierluigi Cocchini**

อายุ 50 ปี

กรรมการผู้จัดการใหญ่ เซ็นทรัล รีเทล อิตาลี

**คุณวุฒิการศึกษา**

- Scientific High School, Galileo Galilei Ciriè (Turin-Italy)

**ประวัติการอบรม**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น**

จำนวน 2 บริษัท

**ประสบการณ์ทำงาน**

2557 - ปัจจุบัน Vietnam Chief Executive Officer, กลุ่มเซ็นทรัลในเวียดนาม

**สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)**

- ของตนเอง : - ไม่มี -
- คู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ : - ไม่มี -

**ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการ และผู้บริหาร :** - ไม่มี -

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -

## นายยิ่งใหญ่ เอี่ยมครอง

อายุ 36 ปี

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ การเงินและบัญชี

เป็นผู้ควบคุมการทำบัญชี

### คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี บัญชีบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 1) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ปริญญาโท บัญชีมหาบัณฑิต (ผลการเรียนยอดเยี่ยม) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ประวัติการอบรม

- โครงการ Management Acceleration Program โดย กลุ่มเซ็นทรัล x SEAC x RISE ปี 2563
- หลักสูตร “TFRS 2563 Update” โดย บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล ดีเวลลอปเม้นท์ เซ็นเตอร์ จำกัด ปี 2563
- หลักสูตร “สิทธิประโยชน์ภาษีเงินได้บุคคลและอสังหาริมทรัพย์ใหม่” โดย บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล ดีเวลลอปเม้นท์ เซ็นเตอร์ จำกัด ปี 2563
- หลักสูตร “การวิเคราะห์งบการเงิน” โดย กรมพัฒนาธุรกิจการค้า ปี 2563
- หลักสูตร “งบกระแสเงินสด” โดย กรมพัฒนาธุรกิจการค้า ปี 2563 (อบรมครบถ้วนตามเกณฑ์ที่กำหนด)

### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น

- ไม่มี -

### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น

- ไม่มี -

### ประสบการณ์ทำงาน

- 2558 Assistant Vice President - Accounting  
ธนาคารซูบีโตโม มิตรชัย ทรัสต์ (ไทย) จำกัด (มหาชน)
- 2559 - 2561 General Manager - International Finance and Accounting  
Support กลุ่มเซ็นทรัลในประเทศไทย

### สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)

- ของตนเอง : - ไม่มี -
- คู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ : - ไม่มี -

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการ และผู้บริหาร : - ไม่มี -

ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546

- ไม่มี -

## นางงามจิต เกียรติธนาวิทย์

อายุ 52 ปี

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ สายงานเลขานุการบริษัท

เป็นเลขานุการบริษัท

## คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต (เศรษฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ปริญญาโท MBA (Finance)
- สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ประวัติการอบรม

- Company Secretary Program (CSP) 92/2018  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- Company Reporting Program (CRP) 22/2018  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- Effective Minutes Taking (EMT) 42/2018  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- Anti-Corruption the Practical Guide (ACPG) 46/2018  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- Road to Certified 2020  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- Road to Join CAC 3/2020  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- CGR Workshop 2020 "Enhancing Good Corporate Governance based on CGR Scorecard"  
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- THSI 2021  
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น - ไม่มี -

การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น - ไม่มี -

## ประสบการณ์ทำงาน

2555 - 2559 ผู้จัดการกองบริหารงานหลักทรัพ์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)  
 2560 - 2562 ผู้อำนวยการฝ่ายกำกับปฏิบัติตามกฎหมายและส่งเสริมธรรมาภิบาล  
 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

## สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัท (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)

- ของตนเอง : 0.001%
- คู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ : - ไม่มี -

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการ และผู้บริหาร : - ไม่มี -

ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติ  
 หลักทรัพ์ และตลาดหลักทรัพ์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า  
 พ.ศ. 2546

- ไม่มี -

## 1.2 หน้าทีความรับผิดชอบของเลขานุการบริษัท และตัวแทนติดต่อประสานงาน

## 1.2.1 ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของเลขานุการบริษัท

ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 6/2562 ซึ่งประชุมเมื่อวันที่ 13 พฤษภาคม 2562 ได้มีมติ  
 แต่งตั้ง นางงามจิต เกียรติธนาวิทย์ เป็นเลขานุการของบริษัท เพื่อให้เป็นไปตามมาตรา 89/15 แห่ง  
 พ.ร.บ. หลักทรัพ์ โดยเลขานุการบริษัทมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

- (1) จัดทำและเก็บรักษาทะเบียนกรรมการ หนังสือนัดประชุมคณะกรรมการบริษัท รายงาน  
การประชุมคณะกรรมการบริษัทและเอกสารประกอบการประชุม รายงานประจำปีของบริษัท  
หนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้น และรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นและเอกสารประกอบการประชุม
- (2) จัดส่งสำเนารายงานการมีส่วนได้เสียตามมาตรา 89/14 ซึ่งจัดทำโดยกรรมการและผู้บริหาร  
ให้ประธานกรรมการบริษัทและประธานกรรมการตรวจสอบทราบภายในเจ็ด (7) วันทำการ  
นับแต่วันที่บริษัท ได้รับรายงานนั้น และเก็บรักษารายงานการมีส่วนได้เสียที่รายงาน  
โดยกรรมการหรือผู้บริหาร
- (3) ให้คำแนะนำเบื้องต้นเกี่ยวกับข้อกำหนด กฎหมาย และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของบริษัท  
ที่คณะกรรมการบริษัท และผู้บริหารต้องทราบและติดตามให้มีการปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง  
สม่ำเสมอ รวมถึงรายงานการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนด และ/หรือ กฎหมายที่มีนัยสำคัญ  
ให้คณะกรรมการบริษัท และผู้บริหารรับทราบ
- (4) ดูแล และประสานงานให้บริษัท ปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ข้อกำหนด และมติที่ประชุม  
คณะกรรมการบริษัท และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น รวมทั้งนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี  
ได้อย่างครบถ้วนถูกต้อง
- (5) จัดการประชุมผู้ถือหุ้นและการประชุมคณะกรรมการบริษัทให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ  
ของบริษัท และข้อพึงปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง
- (6) ดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลและรายงานสารสนเทศในส่วนที่รับผิดชอบต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง  
ที่กำกับบริษัท ตามระเบียบและข้อกำหนดของหน่วยงานดังกล่าว
- (7) ดูแลกิจกรรมของคณะกรรมการบริษัท และการดำเนินการอื่นใดให้เป็นไปตามกฎหมาย  
และ/หรือตามที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนประกาศกำหนดและ/หรือตามที่ได้รับมอบหมาย  
จากคณะกรรมการบริษัท

## 1.2.2 ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบตัวแทนติดต่อประสานงาน

- ไม่มี -



### 1.3 รายชื่อกรรมการ ผู้บริหาร และผู้มีอำนาจควบคุม ของบริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลาง บริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจหลักแต่ไม่ได้อยู่ภายใต้บริษัทย่อยที่เป็นศูนย์กลางที่มี การประกอบธุรกิจ

#### นายสุทธิตกดิ์ จิราธิวัฒน์

อายุ 75 ปี

##### คุณวุฒิการศึกษา

ปริญญาตรี สาขาคณิตศาสตร์ St. John Fisher College ประเทศสหรัฐอเมริกา

##### ประวัติการอบรม

- หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่น 61/2550 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 89/2550 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

##### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น

- 2545 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- 2546 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซ่า จำกัด (มหาชน)

##### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น

จำนวน 2 บริษัท

##### ประสบการณ์ทำงาน

- 2562 - ต.ค. 2563 กรรมการ บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

##### สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)

- ของตนเอง : 0.98%

ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546

- ไม่มี -

#### นายสุทธิชาติ จิราธิวัฒน์

อายุ 75 ปี

##### คุณวุฒิการศึกษา

Accounting, St. Joseph's College, USA

##### ประวัติการอบรม

- หลักสูตร Role of Chairman Program (RCP) รุ่น 1/2543 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตร Finance for Non-Finance Director (FND) รุ่น 5/2546 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่น 29/2547 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

##### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น

- ไม่มี -

##### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น

จำนวน 9 บริษัท

##### ประสบการณ์ทำงาน

- 2557 - 2560 รองประธานกรรมการ บริษัท กลุ่มเซ็นทรัล จำกัด

##### สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)

- ของตนเอง : 0.305%

ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546

- ไม่มี -

**นายสุกฤษธรรม จิราธิวัฒน์****อายุ 72 ปี****คุณวุฒิการศึกษา**

- Master of Business Administration - Operations Research IONA University, New York, USA
- Bachelor's Degree - Electrical Engineering, University of Maryland (College Park), USA

**ประวัติการอบรม**

- หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 37/2546  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น**

- 2537 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท เช็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- 2546 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท โรงแรมเช็นทรัลพลาซ่า จำกัด (มหาชน)
- 2553 - ปัจจุบัน ประธานกรรมการ บริษัท จัสมิน อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)
- 2557 - ปัจจุบัน กรรมการ, กรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน, กรรมการบริหารความเสี่ยง, กรรมการตรวจสอบ  
บริษัท ทีวี ธันเดอร์ จำกัด (มหาชน)
- 2561 - ปัจจุบัน ประธาน บริษัท แกรนด์ คาแนล แลนด์ จำกัด (มหาชน)

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น**

จำนวน 72 บริษัท

**ประสบการณ์ทำงาน**

- 2538 - 2561 กรรมการ บริษัท เช็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

**สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)**

- ของตนเอง : 0.668%

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -

**นายสุกฤษสาร จิราธิวัฒน์****อายุ 53 ปี****คุณวุฒิการศึกษา**

- Master's Degree - Computer Management, Boston University
- Bachelor's Degree - MIS, Syracuse University, USA

**ประวัติการอบรม**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น**

จำนวน 18 บริษัท

**ประสบการณ์ทำงาน**

- 2554 - 2557 กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท เพาเวอร์บาย จำกัด
- 2555 - 2557 กรรมการ บริษัท ซีอาร์ซี ไทวัสดุ จำกัด
- 2561 - 2562 กรรมการ บริษัท เช็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

**สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)**

- ของตนเอง : 0.738%

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -

## นายเกรียงศักดิ์ จิราธิวัฒน์

อายุ 66 ปี

## คุณวุฒิการศึกษา

Bachelor's Degree - Marketing, Pace University, USA

## ประวัติการอบรม

- ไม่มี -

## การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น

- ไม่มี -

## การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น

จำนวน 9 บริษัท

## ประสบการณ์ทำงาน

- 2536 - 2556 President บริษัท ซีโนคาสกาล จำกัด

## สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)

- ของตนเอง : 0.448%

ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546

- ไม่มี -

## นายวัฒน์ จิราธิวัฒน์

อายุ 67 ปี

## คุณวุฒิการศึกษา

Bachelor of Arts, Holy Names University, USA

## ประวัติการอบรม

- ไม่มี -

## การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น

- ไม่มี -

## การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น

จำนวน 3 บริษัท

## ประสบการณ์ทำงาน

- 2555 - 2560 ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ฝ่ายภาพลักษณ์องค์กร บริษัท กลุ่มเซ็นทรัล จำกัด

## สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)

- ของตนเอง : 0.871%

ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546

- ไม่มี -

**นายณรงค์ฤทธิ์ จิราธิวัฒน์****อายุ 62 ปี****คุณวุฒิการศึกษา**

- Master's Degree, MBA, University of New Heaven, USA
- Bachelor of Arts, King's College, USA

**ประวัติการอบรม**

- หลักสูตร Corporate Governance for Executives (CGE) รุ่น 8/2560  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น**

จำนวน 65 บริษัท

**ประสบการณ์ทำงาน**

- 2538 - 2561 กรรมการ บริษัท ห้างเซ็นทรัลปิ่นเกล้า จำกัด
- 2538 - 2561 กรรมการ บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
- 2558 - 2561 กรรมการ บริษัท ซีวี เทรนนิง เซ็นเตอร์ จำกัด

**สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)**

- ของตนเอง : 1.207%

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -

**นางสิริเกศ จิรกติ****อายุ 63 ปี****คุณวุฒิการศึกษา**

- Master of Business Administration - International Business Education and Research, University of Southern California, USA
- Bachelor's Degree, Chemical, George Washington University, USA

**ประวัติการอบรม**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น**

2563 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน)

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น**

จำนวน 4 บริษัท

**สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)**

- ของตนเอง : 0.247%

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -

**นางสุกัญญา พร้อมพันธ์**

อายุ 68 ปี

**คุณวุฒิการศึกษา**

- Master of Business Administration - Economics, St. John's University, New York, USA
- ปริญญาตรี คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ประวัติการอบรม**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น**

จำนวน 6 บริษัท

**สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)**

- ของตนเอง : 0.480%

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -

**นางสาวจริยา จิราธิวัฒน์**

อายุ 54 ปี

**คุณวุฒิการศึกษา**

- Advance Management Program, Harvard Business School, USA
- Master of Business Administration, Clark University, USA
- ปริญญาตรี คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

**ประวัติการอบรม**

- หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่น 100/2556  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตร Board Matters and Trends (BMT) รุ่น 8/2562  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น**

จำนวน 107 บริษัท

**ประสบการณ์ทำงาน**

- 2548 - 2561 กรรมการ บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
- 2553 - 2560 กรรมการ บริษัท เซ็นทรัลเอนเทอร์เทนเมนต์ จำกัด
- 2556 - 2561 กรรมการ บริษัท ซุปเปอร์ โกลบอล (ประเทศไทย) จำกัด
- 2558 - 2561 กรรมการ บริษัท ห้างเซ็นทรัลปิ่นเกล้า จำกัด

**สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)**

- ของตนเอง : 0.507%

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -

**นางสาวสุกฤษฎา เอื้อวัฒนสกุล****อายุ 51 ปี****คุณวุฒิการศึกษา**

- Master's Degree - Business Administration, Leonard N.Stern School, New York University, USA
- ปริญญาตรี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี สาขาบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ประวัติการอบรม**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น**

จำนวน 107 บริษัท

**ประสบการณ์ทำงาน**

- 2548 - 2561 กรรมการ บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
- 2553 - 2560 กรรมการ บริษัท เซ็นทรัลเอนิเมชันพลาซ่า จำกัด
- 2556 - 2561 กรรมการ บริษัท ซุปเปอร์ โกลบอล (ประเทศไทย) จำกัด
- 2558 - 2561 กรรมการ บริษัท ห้างเซ็นทรัลปิ่นเกล้า จำกัด
- 2560 - 2561 รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ฝ่ายบริหารการเงิน

**สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)**

- ของตนเอง : 0.501%

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -

**นางนิตยาสินี จิราธิวัฒน์****อายุ 65 ปี****คุณวุฒิการศึกษา**

- Master of Business Administration, Notre Dame College, USA
- Bachelor's Degree - Business Administration, Menlo College, USA

**ประวัติการอบรม**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น**

จำนวน 1 บริษัท

**ประสบการณ์ทำงาน**

- 2557 - 2561 Co-President บริษัท สสวสินค้าเซ็นทรัล จำกัด

**สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)**

- ของตนเอง : - ไม่มี -

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -

**นางสาววิลยา จิราธิวัฒน์****อายุ 59 ปี****คุณวุฒิการศึกษา**

- Master's Degree - Business Administration, University of Hartford, USA
- Bachelor's Degree - Business Administration University of California, Los Angeles (UCLA), USA

**ประวัติการอบรม**

- หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 251/2561  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น**

2561 - ปัจจุบัน รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท เช็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น**

จำนวน 2 บริษัท

**ประสบการณ์ทำงาน**

- 2548 - 2554 ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและบริหารโครงการก่อสร้าง  
บริษัท เช็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- 2554 - 2561 รองกรรมการผู้จัดการใหญ่  
สายงานพัฒนาธุรกิจและบริหารโครงการก่อสร้าง  
บริษัท เช็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)

**สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)**

- ของตนเอง : 0.490%

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติ  
หลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า  
พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -

**นางสุพัตรา จิราธิวัฒน์****อายุ 62 ปี****คุณวุฒิการศึกษา**

- ปริญญาศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม
- Master of Business Administration, University of New Haven, USA
- ปริญญาตรี คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ประวัติการอบรม**

- หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่น 121/2552  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น**

- 2552 - ปัจจุบัน รองประธานอาวุโส ฝ่ายองค์กรสัมพันธ์และภาพลักษณ์  
บริษัท โรงแรมเช็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน)

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น**

จำนวน 2 บริษัท

**สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)**

- ของตนเอง : 0.501%

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติ  
หลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า  
พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -



**นางจินตนา บุญรัตน์****อายุ 68 ปี****คุณวุฒิการศึกษา**

- Bachelor's Degree - Business, Menlo College, USA

**ประวัติการอบรม**

- หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 5/2543  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตร Role of Chairman Program (RCP) รุ่น 15/2554  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น**

- 2535 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท เอบีโก้ โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน)
- 2542 - ปัจจุบัน กรรมการ และกรรมการบริหาร บริษัท มาสกรู๊ป จำกัด (มหาชน)
- 2547 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท โรงแสมเซ็นทรัลพลาซ่า จำกัด (มหาชน)

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น**

จำนวน 10 บริษัท

**สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)**

- ของตนเอง : - ไม่มี -

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -

**นายพงศ์ สกุนตนา****อายุ 48 ปี****คุณวุฒิการศึกษา**

- Master's Degree - บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการเงินและวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการจัดการระบบสารสนเทศ, MIS University of Pittsburgh, USA
- ปริญญาตรี คณะวิศวกรรมศาสตร์ สาขาอุตสาหกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ประวัติการอบรม**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น**

จำนวน 4 บริษัท

**ประสบการณ์ทำงาน**

- 2558 - 2561 Executive Vice President - Franchise  
บริษัท เซ็นทรัลเฟรชมาร์เก็ต จำกัด
- 2561 - 2562 Executive Vice President - Operations  
บริษัท เซ็นทรัลเฟรชมาร์เก็ต จำกัด

**สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)**

- ของตนเอง : 0.403%

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -

**นายวุฒิเกียรติ เตชะมงคลาภิวัฒน์**

อายุ 46 ปี

**คุณวุฒิการศึกษา**

- ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการตลาด มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
- Bachelor of Arts - Finance, California State University San Bernardino, California, USA
- Associate of Arts - General Business and Administration, Grossmont College, California, USA

**ประวัติการอบรม**

- หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 257/2561 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น**

จำนวน 2 บริษัท

**ประสบการณ์ทำงาน**

- 2553 - 2555 ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ Food Service และ CP Fresh Mart บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)
- 2555 - 2557 Head of Leasing บริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด
- 2557 - 2560 รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ Property & Lifestyle Mall บริษัท โรบินสัน จำกัด (มหาชน)

**สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)**

- ของตนเอง : 0.001%

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -

**นายรัฐ วงศ์พานิช**

อายุ 52 ปี

**คุณวุฒิการศึกษา**

- Master of Business Administration - Information System, University of Texas at Arlington, USA
- Master of Science - Industrial Engineering, University of Texas at Arlington, USA
- Advance Management Program, Harvard Business School, USA
- ปริญญาตรี คณะวิศวกรรมศาสตร์ สาขาวิศวกรรมไฟฟ้า สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

**ประวัติการอบรม**

- หลักสูตร Driving Organic Top-Line Growth, Kellogg ปี 2550
- หลักสูตร Advanced Management Program, Harvard ปี 2553
- หลักสูตร Crucial Conversations Skills, PacRim ปี 2554
- หลักสูตร Director Accreditation Program ปี 2554
- หลักสูตร Executive Development Program, INSEAD ปี 2559
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้าน การค้าและการพาณิชย์ สถาบันวิทยาการการค้า ปี 2562 (TEPCoT12)
- หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 287/2562 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สถาบันวิทยาการตลาดทุน ปี 2563 (วตท.30)

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น**

จำนวน 3 บริษัท

**ประสบการณ์ทำงาน**

- 2555 - 2558 ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท เซ็นทรัลเฟสติวัล จำกัด

**สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)**

- ของตนเอง : 0.002%

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -

**นายวรวุฒิ อุ่นใจ**

อายุ 53 ปี

**คุณวุฒิการศึกษา**

- ปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)
- ปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจ สาขาการตลาด มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

**ประวัติการอบรม**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น**

จำนวน 4 บริษัท

**สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)**

- ของตนเอง : 0.001%

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -

**นายโกวินทร์ กุลฤชากร**

อายุ 50 ปี

**คุณวุฒิการศึกษา**

- ปริญญาโท คณะวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปริญญาตรี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี สาขาวิชาสถิติ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ประวัติการอบรม**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น**

จำนวน 2 บริษัท

**ประสบการณ์ทำงาน**

- 2558 - 2560 Managing Director บริษัท เซ็นเนอร์จี อินโวนชั่น จำกัด

**สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)**

- ของตนเอง : - ไม่มี -

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -

**นายเปนต์ มหรรณานุรักษ์**

อายุ 51 ปี

**คุณวุฒิการศึกษา**

- Master of Business Administration, University of Illinois, USA
- ปริญญาตรี คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ประวัติการอบรม**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น**

จำนวน 1 บริษัท

**ประสบการณ์ทำงาน**

- 2557 - 2558 Senior Executive Vice President - Corporate Finance บริษัท สสวสินค้าเซ็นทรัล จำกัด
- 2559 - 2561 Chief Financial Officer บริษัท สสวสินค้าเซ็นทรัล จำกัด
- 2561 - 2563 Senior Vice President - Corporate Finance บริษัท ห้างเซ็นทรัล ดีพาร์ทเม้นท์ส จำกัด

**สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)**

- ของตนเอง : 0.002%

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -

**นายปริวัต โสกาชิต**

อายุ 62 ปี

**คุณวุฒิการศึกษา**

- ปริญญาตรี พาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ประวัติการอบรม**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น**

จำนวน 1 บริษัท

**สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)**

- ของตนเอง : 0.001%

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -

**นายอเลสเตอร์ ชาร์ลส เกย์เลอร์**

อายุ 57 ปี

**คุณวุฒิการศึกษา**

- Bachelor's Degree, Vocational Certificate/Business Studies/  
East Warwickshire College

**ประวัติการอบรม**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น**

จำนวน 1 บริษัท

**ประสบการณ์ทำงาน**

- 2552 - 2562 President of CFR, Central Food Retail Company
- 2562 - 2563 President of CFM, Central Family Mart Company

**สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)**

- ของตนเอง : 0.001%

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติ  
หลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า  
พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -

**นายสเทพาน คูม**

อายุ 49 ปี

**คุณวุฒิการศึกษา**

- Executive Retail and MBA Program, IMD Business, France
- High Business School, Groupe, ESC Bretagne, France

**ประวัติการอบรม**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น**

จำนวน 3 บริษัท

**ประสบการณ์ทำงาน**

- 2556 - 2560 Carrefour Market Business Unit Director, Board Member
- 2560 - 2562 Chief Operating Officer, President Carrefour Italy

**สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)**

- ของตนเอง : 0.001%

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติ  
หลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า  
พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -

**Mr. Fumio Hiraoka**

อายุ 60 ปี

**คุณวุฒิการศึกษา**

- Bachelor's Degree - Education, Waseda University, Japan

**ประวัติการอบรม**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น**

จำนวน 2 บริษัท

**สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)**

- ของตนเอง : - ไม่มี -

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -

**Mr. Toshiyuki Inada**

อายุ 54 ปี

**คุณวุฒิการศึกษา**

- ปริญญาตรี ด้าน Commerce and Economics, Osaka University, Japan

**ประวัติการอบรม**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น**

จำนวน 1 บริษัท

**สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)**

- ของตนเอง : - ไม่มี -

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -

**Mr. Masahiro Hirata**

อายุ 56 ปี

**คุณวุฒิการศึกษา**

- Bachelor's Degree - Business Administration, Meiji University, Japan

**ประวัติการอบรม**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น**

จำนวน 2 บริษัท

**สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)**

- ของตนเอง : - ไม่มี -

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -

**Mr. Takashi Matsumoto**

อายุ 45 ปี

**คุณวุฒิการศึกษา**

- High School, Teikyo School, UK

**ประวัติการอบรม**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น**

จำนวน 4 บริษัท

**สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)**

- ของตนเอง : - ไม่มี -

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -



Mrs. Suzana Binti Husin

อายุ 49 ปี

**คุณวุฒิการศึกษา**

- Malaysia General Certificate of Secondary Education, Malaysia

**ประวัติการอบรม**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น**

จำนวน 3 บริษัท

**สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)**

- ของตนเอง : - ไม่มี -

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -

นางตริปราถ อุ่นทนทกานต์

อายุ 55 ปี

**คุณวุฒิการศึกษา**

- ปริญญาโท สาขาระบบสารสนเทศทางการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปริญญาตรี บริหารธุรกิจ สาขาการบัญชี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**ประวัติการอบรม**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น**

จำนวน 5 บริษัท

**ประสบการณ์ทำงาน**

- 2549 - 2558 Head of Supply Chain, SEA & India บริษัท เองเคอ (ประเทศไทย) จำกัด

**สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)**

- ของตนเอง : - ไม่มี -

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -

**Mr. Vittorio Radice**

อายุ 63 ปี

**คุณวุฒิการศึกษา**

- High School Diploma, the Scientific High School

**ประวัติการอบรม**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น**

จำนวน 2 บริษัท

**ประสบการณ์ทำงาน**

- 2555 - 2558 Collaborator - A Project Basis

**สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)**

- ของตนเอง : - ไม่มี -

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -

**Mr. Hidetoshi Sugimoto**

อายุ 47 ปี

**คุณวุฒิการศึกษา**

- Master's Degree, Science in Pharmacy, Kyoto University, Japan
- Bachelor's Degree - Pharmacy, Kyoto Pharmaceutical University, Japan

**ประวัติการอบรม**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนอื่น**

- ไม่มี -

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในบริษัทอื่น**

จำนวน 1 บริษัท

**สัดส่วนการถือหุ้นสามัญของบริษัทฯ (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)**

- ของตนเอง : - ไม่มี -

**ประวัติการถูกลงโทษในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการกระทำความผิดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546**

- ไม่มี -

รายละเอียดประวัติของผู้บริหาร ปรากฏใน [www.centralretail.com](http://www.centralretail.com)

## เอกสารแนบ 2

## รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการของบริษัทย่อย

รายชื่อกรรมการ	บริษัทย่อย																			
	CDS	ROBINS	TWT	CMK	CTD	CNGI	CGO	CFR	CFM	SPS	C Trading	John Master	Kiko Garment	PWB	NK Trading	Cap C	LC Investment	LC Ha Nam	LC Trading	LR
นายสุกฤษชัย จิราธิวัฒน์	/							/		/	/			/						
นายสุกฤษเกียรติ จิราธิวัฒน์	/										/			/						
นายสุกฤษลักขณ์ จิราธิวัฒน์	/		/		/			/	/	/				/		/				
นายสุกฤษศักดิ์ จิราธิวัฒน์		/									/									
นางยุวดี จิราธิวัฒน์	/	/					/													/*
นายทศ จิราธิวัฒน์	/				/			/								/				/*
นายปริญญ์ จิราธิวัฒน์	/	/		/	/			/	/		/	/*	/*			/				/*
นายพิชัย จิราธิวัฒน์											/	/*	/*							
นายณูนัน โทคทรัพย์				/				/	/											
นายปิยะ จุ้ยอัครบหาวงศ์		/																		
Mr. Philippe Jean Broianigo															/					
Mr. Pierluigi Cocchini																				/
น.ส.จรียา จิราธิวัฒน์	/		/					/		/				/	/*		/*	/*	/*	
นายณรงค์ฤทธิ์ จิราธิวัฒน์	/						/	/		/				/		/				
นายเกรียงศักดิ์ จิราธิวัฒน์	/										/	/*	/*							
นางนิติยสินี จิราธิวัฒน์	/																			

รายชื่อกรรมการ	บริษัทย่อย																			
	CDS	ROBINS	TWT	CMK	CTD	CNGI	CGO	CFR	CFM	SPS	C Trading	John Master	Kiko Garment	PWB	NK Trading	Cap C	LC Investment	LC Ha Nam	LC Trading	LR
นายวัฒน์ จิราธิวัฒน์	/																			
นางสิริเกศ จิรภักดิ์	/																			
นางสุภัทญา พร้อมพันธุ์	/							/		/										
นายสุภาธชาติ จิราธิวัฒน์	/							/		/	/			/						
นายสุภาธรธรรม จิราธิวัฒน์		/						/							/					/*
นายวุฒิเกียรติ เตชะมงคลาภิวัฒน์		/																		
Mr. Fumio Hiraoka			/																	
Mr. Masahiro Hirata			/																	
Mr. Toshiyuki Inada			/																	
Mr. Hidetoshi Sugimoto				/																
Mr. Stephane Coum				/				/	/											
Mr. Takashi Matsumoto				/																
นางสุพัตรา จิราธิวัฒน์						/														
นายไกรวินทร์ กุลฤชากร						/														
นายวรวุฒิ อุ่นใจ						/	/													
นายปเนต มหรรษานุรักษ์							/													
นายปริวัต โสภาคิต								/	/											
Mr. Alistair Charles Taylor									/											
นายสุภาธสาร จิราธิวัฒน์					/					/				/	/*					

รายชื่อกรรมการ	บริษัทย่อย																			
	CDS	ROBINS	TWT	CMK	CTD	CNGI	CGO	CFR	CFM	SPS	C Trading	John Master	Kiko Garment	PWB	NK Trading	Cap C	LC Investment	LC Ha Nam	LC Trading	LR
น.ส.วัลยา จิราธิวัฒน์										/										
นายณัฐ วงศ์พานิช					/					/										
นายพงศ์ ศฤงคาร					/									/						
น.ส.สุกุลยา เอื้อวัฒน์นะกุล					/						/									
นางจินตนา บุญรัตน์											/	/*	/*							
Mrs. Suzana Binti Husin												/	/							
นางตริปราญ อุณนุกานต์												/*	/*							
Mr. Vittorio Radice																				/

หมายเหตุ สำหรับบริษัทที่จดทะเบียนในต่างประเทศ \* คือกรรมการที่มีถิ่นที่อยู่ในประเทศไทย

#### การดำรงตำแหน่งของกรรมการในบริษัทย่อย

สำหรับประวัติของกรรมการในบริษัทย่อย ปรากฏตามเอกสารแนบ 1 ของเอกสารฉบับนี้

## เอกสารแนบ 3

### รายละเอียดเกี่ยวกับหัวหน้างานตรวจสอบภายในและหัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ

#### รายละเอียดเกี่ยวกับหัวหน้างานตรวจสอบภายใน

<b>นายพิสุจน์ สุขแสงทิพย์</b>	<b>อายุ 53 ปี</b>
<b>ตำแหน่ง</b>	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ สายงานตรวจสอบภายใน
<b>วันที่เข้าดำรงตำแหน่ง</b>	วันที่ 28 มีนาคม 2562 - ปัจจุบัน
<b>คุณวุฒิการศึกษา</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปริญญาตรี บัญชีบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> <li>- ปริญญาโท บัญชีมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> </ul>	
<b>ประวัติการอบรม</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director Accreditation Program (DAP) รุ่น 51/2549 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย</li> </ul>	
<b>ประสบการณ์ทำงาน 5 ปีย้อนหลัง และ / หรือตำแหน่งที่สำคัญ</b>	
2551 - 2557	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ฝ่ายตรวจสอบภายใน บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด
2557 - 2559	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ฝ่ายตรวจสอบภายใน บริษัท ห้างเซ็นทรัลดีพาร์ตเมนต์สตรี จำกัด
2559 - 2561	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส ฝ่ายตรวจสอบภายใน บริษัท ห้างเซ็นทรัลดีพาร์ตเมนต์สตรี จำกัด

#### รายละเอียดเกี่ยวกับหัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงาน

<b>นางลลิตนันท์ สีสามณี</b>	<b>อายุ 55 ปี</b>
<b>ตำแหน่ง</b>	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ สายงานการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์
<b>วันที่เข้าดำรงตำแหน่ง</b>	วันที่ 5 ตุลาคม 2563 - ปัจจุบัน
<b>คุณวุฒิการศึกษา</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปริญญาตรีวิทยาศาสตร์ (คณิตศาสตร์) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์</li> <li>- ปริญญาโทเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย</li> <li>- ประกาศนียบัตรหลักสูตร Data collection for research Technic มหาวิทยาลัยมหิดล</li> <li>- ประกาศนียบัตรหลักสูตร Business and Economic Analysis จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> </ul>	
<b>ประวัติการอบรม</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Company Secretary Program (CSP) รุ่น 85/2561 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย</li> <li>- Board Reporting Program (BRP) รุ่น 27/2561 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย</li> <li>- Anti Corruption : The Practical Guide (ACPG) รุ่น 47/2561 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย</li> <li>- หลักสูตรผู้ปฏิบัติงานเลขานุการบริษัทฯ รุ่นที่ 1/2561 สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย</li> </ul>	

### ประสบการณ์ทำงาน

2558	ผู้จัดการกองประมวลผลข้อมูลรายได้และการขนส่ง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
2559 - 2561	ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารการปฏิรูปองค์กร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
2561 - 2563	ผู้อำนวยการใหญ่ สำนักเลขานุการบริษัท และเลขานุการบริษัท บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

### หน้าที่ความรับผิดชอบ

หัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ในการกำหนดกรอบหรือแนวทางการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Framework) ของบริษัทฯ ซึ่งเป็นแนวทางให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของบริษัทฯ ใช้เป็นแนวปฏิบัติในการทำงานให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่กำหนด ทั้งจากภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด ตลอดจนสร้างความรู้ ความเข้าใจ ให้คำแนะนำ เผยแพร่และส่งเสริมในการนำกรอบหรือแนวทางดังกล่าวไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ โดยการปฏิบัติงานด้วยความเป็นอิสระ จากทุกหน่วยงานในบริษัทฯ รวมถึงกำกับดูแล สอนทบทวนการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของหน่วยงานต่าง ๆ ให้เป็นมาตรฐานและครอบคลุม นอกจากนี้ยังพัฒนาเครื่องมือหรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ อาทิ ระบบการจัดเก็บ ค้นหาและเผยแพร่กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งระบบการรายงานการไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ เป็นต้น เพื่อความมีประสิทธิภาพในการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ในภาพรวม

หัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานยังมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดทำและทบทวนนโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Policy) กฎบัตรหน่วยงาน กำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Charter) และกรอบการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Framework) อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติสากลและกฎเกณฑ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้ออกนโยบาย และเอกสารต่าง ๆ ที่ระบุหน้าที่ของ คณะกรรมการบริษัทฯ ผู้บริหารและ พนักงาน เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ต่าง ๆ กฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องไว้ใน

- หลักจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ
- แนวปฏิบัติของบริษัท
- กฎบัตรของคณะกรรมการบริษัท
- Code of Conduct ของกลุ่มเซ็นทรัล (Central Group)

และบริษัทฯ ได้ทำการสื่อสารกับพนักงานให้ตระหนักว่า พนักงานทุกคนมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการศึกษาและทำความเข้าใจในกฎหมายรวมถึงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในงานที่ได้รับมอบหมาย และปฏิบัติให้ถูกต้องครบถ้วน เป็นไปตามกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด



## เอกสารแนบ 4 กรัฟฟิคที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ และรายละเอียดเกี่ยวกับรายการประเมินราคาทรัพย์สิน

### 4.1 เงินลงทุน

บริษัทฯ ประกอบธุรกิจโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น (Holding Company) ที่ประกอบธุรกิจหลักด้านการค้าปลีกสินค้าหลากหลายประเภทผ่านรูปแบบและช่องทางที่หลากหลาย (Multi-format and Multi-category) ในประเทศไทย และมีการขยายธุรกิจไปในต่างประเทศ โดยเป็นหนึ่งในผู้นำในตลาดในประเทศเวียดนามและประเทศอิตาลี สินทรัพย์ที่สำคัญของบริษัทฯ จึงเป็นเงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม โดยจากงบการเงินเฉพาะกิจการของบริษัทฯ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัทฯ มีเงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมเท่ากับ 94,907 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 74.8 ของสินทรัพย์รวม ตามงบการเงินเฉพาะกิจการของบริษัทฯ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ลำดับที่	บริษัท	เงินลงทุนสุทธิตามวิธีราคาทุนตามงบการเงินเฉพาะกิจการ (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>
<b>บริษัทย่อย</b>		
1.	CDS	3,807
2.	SFMH	3,575
3.	MASS	237
4.	SSHD	255
5.	PBHD	375
6.	CTD	5,429
7.	Cap C	26,815
8.	CMG	1,901
9.	CGO	0 <sup>(2)</sup>
10.	CNGI	0 <sup>(2)</sup>
11.	CRC Holland	989
12.	CGSJSC	6
13.	Hillborough Group	17,255

ลำดับที่	บริษัท	เงินลงทุนสุทธิตามวิธีราคาทุนตามงบการเงินเฉพาะกิจการ (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>
14.	ROBINS	33,720
15.	CRG-S	218
16.	Central US Trading	3
17.	Central Pet and Me	0 <sup>(2)</sup>
18.	Quinam B.V.	269
<b>รวม</b>		<b>94,854</b>
<b>บริษัทร่วม</b>		
1.	Watson	53
<b>รวม</b>		<b>53</b>
<b>รวมมูลค่าเงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม</b>		<b>94,907</b>

หมายเหตุ:

<sup>(1)</sup> มูลค่าเงินลงทุนดังกล่าวเป็นไปตามสัดส่วนการถือหุ้นทางตรงของบริษัทฯ

<sup>(2)</sup> มูลค่าเงินลงทุนของ บริษัท CGO, CNGI และ Central Pet and Me เท่ากับ 0.05 ล้านบาท, 0.15 ล้านบาท และ 100 บาท ตามลำดับ

### 4.2 สินทรัพย์ถาวร

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ และสินทรัพย์สิทธิการใช้ที่ใช้ในการประกอบธุรกิจหลักของบริษัทฯ และบริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจหลักมีมูลค่าสุทธิตามบัญชีหลังหักค่าเสื่อมราคาสะสมและสำรองการด้อยค่าต่าง ๆ ตามงบการเงินรวมของบริษัทฯ สำหรับรอบระยะเวลาบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 เท่ากับ 41,654 ล้านบาท และ 67,029 ล้านบาท ตามลำดับ โดยมีรายละเอียดดังนี้

**ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์**

(หน่วย: ล้านบาท)

ที่ดินและ ส่วนปรับปรุงที่ดิน	ส่วนปรับปรุง สิทธิการเช่า	อาคารและ ส่วนปรับปรุง อาคาร	อุปกรณ์ระบบ สารสนเทศ	อุปกรณ์ระบบ สาธารณูปโภคและ ระบบงานอาคาร	เครื่องตกแต่ง ติดตั้ง และอุปกรณ์ สำนักงาน	ยานพาหนะ	สินทรัพย์ระหว่าง ก่อสร้างและติดตั้ง	รวมมูลค่า ตามบัญชีสุทธิ
2,915	1,933	22,883	424	6,669	3,915	236	2,679	41,654

**สินทรัพย์สิทธิการใช้**

(หน่วย: ล้านบาท)

ที่ดินและส่วนปรับปรุงที่ดิน	อาคารและส่วนปรับปรุงอาคาร	เครื่องตกแต่งติดตั้ง และอุปกรณ์สำนักงาน	สินทรัพย์ระหว่างก่อสร้าง และติดตั้ง	รวมมูลค่าตามบัญชีสุทธิ
17,385	49,432	91	121	67,029

ทั้งนี้ รายการสินทรัพย์ถาวรของกลุ่มบริษัท ตามที่แสดงไว้ข้างต้น สามารถแสดงรายละเอียดจำแนกตามประเภทของสินทรัพย์หลัก และจำแนกตามการถือครองกรรมสิทธิ์และสิทธิการใช้ที่สำคัญ โดยสรุปได้ดังนี้

**4.2.1 ที่ดินและส่วนปรับปรุงที่ดินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจหลักของบริษัท และบริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจหลัก****(1) ที่ดินและส่วนปรับปรุงที่ดินที่ถือครองกรรมสิทธิ์**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ที่ดินและส่วนปรับปรุงที่ดินที่ถือครองกรรมสิทธิ์ของกลุ่มบริษัท มีมูลค่าสุทธิตามบัญชีหลังหักค่าเสื่อมราคาสะสมและสำรองการด้อยค่าต่าง ๆ ตามงบการเงินรวมของบริษัท สำหรับรอบระยะเวลาบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 เท่ากับ 2,915 ล้านบาท

ทั้งนี้ ที่ดินและส่วนปรับปรุงที่ดินที่ถือครองกรรมสิทธิ์ที่ใช้ในการประกอบธุรกิจหลักของบริษัท และบริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจหลักมีรายละเอียดที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

หน่วยธุรกิจ	จำนวนสาขา	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ (ล้านบาท)	วัตถุประสงค์ การถือครอง	ภาระผูกพัน
1. ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน และโรบินสัน ไลฟ์สไตล์ เซ็นเตอร์	18	2,915	พลาซ่า / ห้างสรรพสินค้า	ไม่มี

## (2) สิทธิประโยชน์การใช้ - ที่ดิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 สิทธิการใช้ที่ดินระยะยาวของกลุ่มบริษัท มีมูลค่าสุทธิตามบัญชีหลังหักค่าเสื่อมราคาสะสมและสำรองการด้อยค่าต่าง ๆ ตามงบการเงินรวมของบริษัท สำหรับรอบระยะเวลาบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 เท่ากับ 17,385 ล้านบาท โดยมีระยะเวลาการเช่าตั้งแต่ 1 ปี ถึง 54 ปี

ทั้งนี้ สิทธิการใช้ที่ดินระยะยาวที่ใช้ในการประกอบธุรกิจหลักของบริษัท และบริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจหลักมีรายละเอียดที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

หน่วยธุรกิจ	จำนวนสาขา	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ (ล้านบาท)	วัตถุประสงค์ การถือครอง	การผูกพัน
1. ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล	16	2,039	ห้างสรรพสินค้า	ไม่มี
2. ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน และโรบินสันไลฟ์สไตล์ เซ็นเตอร์	23	2,093	ห้างสรรพสินค้า / พลาซ่า	ไม่มี
3. ไทวัลด์ และบ้าน แอนด์ บียอนด์	64	7,024	ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง	ไม่มี
4. เพาเวอร์บาย	9	309	ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง	ไม่มี
5. ท็อปส์ และเซ็นทรัล ฟู้ด ฮอลล์	21	211	ซูเปอร์มาร์เก็ต	ไม่มี
6. แฟมิลีมาร์ท	203	282	ร้านสะดวกซื้อ	ไม่มี
7. ลานซี มาร์ก	8	297	ไฮเปอร์มาร์เก็ต	ไม่มี
8. บิ๊กซี เวียดนาม	9	5,087	ไฮเปอร์มาร์เก็ต	ไม่มี
9. เจริญคิม	18	43	ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง	ไม่มี

อย่างไรก็ดี กลุ่มบริษัท มีสัญญาเช่าระยะยาว (กล่าวคือ สัญญาเช่าที่มีระยะเวลาการเช่ามากกว่า 3 ปี) ในประเทศไทยซึ่งไม่ได้มีการจดทะเบียน ณ กรมที่ดิน ในกรณีนี้ สัญญาเช่าระยะยาวที่ไม่ได้จดทะเบียนย่อมมีผลใช้บังคับตามกฎหมายเพียงแค่ 3 ปี ไม่ว่าสัญญาจะกำหนดระยะเวลาการเช่าไว้นานเพียงใดก็ตาม โดยหลังจากปีที่ 3 ในทางกฎหมายจะถือว่าเช่าตามสัญญาเช่าดังกล่าวไม่มีกำหนดระยะเวลา ซึ่งผู้ให้เช่าอาจใช้สิทธิบอกเลิกสัญญาเมื่อใดก็ได้โดยการบอกกล่าวล่วงหน้า

## 4.2.2 อาคารและส่วนปรับปรุงอาคารซึ่งใช้ในการประกอบธุรกิจหลักของบริษัท และบริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจหลัก

### (1) อาคารและส่วนปรับปรุงอาคารที่ถือครองกรรมสิทธิ์

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 อาคารและส่วนปรับปรุงอาคารที่ถือครองกรรมสิทธิ์ของกลุ่มบริษัท มีมูลค่าสุทธิตามบัญชีหลังหักค่าเสื่อมราคาสะสมและสำรองการด้อยค่าต่าง ๆ ตามงบการเงินรวมของบริษัท สำหรับรอบระยะเวลาบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 เท่ากับ 22,883 ล้านบาท

ทั้งนี้ อาคารและส่วนปรับปรุงอาคารที่ถือครองกรรมสิทธิ์ที่ใช้ในการประกอบธุรกิจหลักของบริษัทฯ และบริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจหลักมีรายละเอียดที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

หน่วยธุรกิจ	จำนวนสาขา	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ (ล้านบาท)	วัตถุประสงค์ การถือครอง	การผูกพัน
1. ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล	15	4,016	ห้างสรรพสินค้า	ไม่มี
2. ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน และโรบินสัน ไลฟ์สไตล์ เซ็นเตอร์	35	6,181	ห้างสรรพสินค้า / ศูนย์การค้า	ไม่มี
3. ไทวัลด์ และบ้าน แอนด์ บียอนด์	66	9,153	ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง	ไม่มี
4. เพาเวอร์บาย	9	371	ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง	ไม่มี
5. ท็อปส์ และเซ็นทรัล ฟู้ด ฮอลล์	20	1,051	ซูเปอร์มาร์เก็ต / คลังสินค้า	ไม่มี
6. แพลมัสมาร์ก <sup>(1)</sup>	-	46 (ส่วนปรับปรุงอาคาร)	ร้านสะดวกซื้อ	ไม่มี
7. ซูเปอร์สปอร์ต <sup>(1)</sup>	-	184 (ส่วนปรับปรุงอาคาร)	ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง	ไม่มี
8. บิ๊กซี เวียดนาม	18	672	ไฮเปอร์มาร์เก็ต	ไม่มี
9. ลานซี มาร์ก <sup>(1)</sup>	-	226 (ส่วนปรับปรุงอาคาร)	ไฮเปอร์มาร์เก็ต	52
10. เจริญคิม	7	549	ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง	ไม่มี
11. อื่น ๆ	-	434	ใช้ในการประกอบธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ร้านค้าปลีก ออฟฟิศ เป็นต้น	ไม่มี

หมายเหตุ:

<sup>(1)</sup> หน่วยธุรกิจแพลมัสมาร์ก ซูเปอร์สปอร์ต และลานซี มาร์ก ไม่มีการถือครองกรรมสิทธิ์ในอาคาร แต่มีการถือครองกรรมสิทธิ์ในส่วนปรับปรุงอาคาร

## (2) สิทธิประโยชน์การใช้ - อาคาร

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 อาคารที่ถือครองสิทธิการใช้ระยะยาวของกลุ่มบริษัท มีมูลค่าสุทธิตามบัญชีหลังหักค่าเสื่อมราคาสะสมและสำรองการด้อยค่าต่าง ๆ ตามงบการเงินรวมของบริษัท สำหรับรอบระยะเวลาบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 เท่ากับ 49,432 ล้านบาท โดยมีระยะเวลาการเช่าตั้งแต่ 1 ปี ถึง 40 ปี ทั้งนี้ อาคารที่ถือครองสิทธิการใช้ระยะยาวที่ใช้ในการประกอบธุรกิจหลักของบริษัท และบริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจหลักมีรายละเอียดที่สำคัญสรุปได้ดังนี้






หน่วยธุรกิจ	จำนวนสาขา	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ (ล้านบาท)	วัตถุประสงค์ การถือครอง	การผูกพัน
1. ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล	33	7,505	ห้างสรรพสินค้า	ไม่มี
2. ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน และโรบินสันไลฟ์สไตล์ เซ็นเตอร์	29	5,471	ห้างสรรพสินค้า / พลาซ่า	ไม่มี
3. รีนาศูนย์	13	20,650	ห้างสรรพสินค้า	ไม่มี
4. ซูเปอร์สปอร์ต	159	650	ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง	ไม่มี
5. เพาเวอร์บาย	50	1,185	ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง	ไม่มี
6. ท็อปส์ และเซ็นทรัล ฟู้ด ฮอลล์	154	3,148	ซูเปอร์มาร์เก็ต	ไม่มี
7. แฟมิลีมาร์ท	740	1,183	ร้านสะดวกซื้อ	ไม่มี
8. บิ๊กซี เวียดนาม	88	6,736	ไฮเปอร์มาร์เก็ต	ไม่มี
9. เจริญคิม	31	1,378	ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง	ไม่มี
10. ไทวัสดุ และบ้าน แอนด์ บียอนด์	4	256	ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง	ไม่มี
11. เซ็นทรัลเทรดดิ้ง	302	767	ผลิตและนำเข้าสินค้า	ไม่มี
12. เซ็นทรัลและบิ๊กซีโมโตะ คิโยชิ	28	170	ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง	ไม่มี
13. อื่น ๆ	-	333	ใช้ในการประกอบธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	ไม่มี

## 4.3 กรณีสืบทางปัญญา





ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 กลุ่มบริษัท มีเครื่องหมายการค้าและเครื่องหมายบริการที่สำคัญในการประกอบธุรกิจของกลุ่มบริษัท ซึ่งกลุ่มบริษัท เป็นเจ้าของหรือได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ ซึ่งได้รับการจดทะเบียนและอยู่ระหว่างการยื่นคำขอจดทะเบียนไว้กับกรมทรัพย์สินทางปัญญา กระทรวงพาณิชย์ และหน่วยงานในต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดที่สำคัญสรุปได้ดังนี้





## 4.3.1 กรัฟฟี่สินทางปัญญาที่เป็นเจ้าของ







ลำดับที่	รูปแบบเครื่องหมาย	ชื่อเจ้าของ	จำพวกสินค้า และประเภทสินค้า / บริการ	เลขทะเบียน หรือเลขที่คำขอ / ประเทศที่จดทะเบียน	ระยะเวลาคุ้มครอง	หมายเหตุ
ส่วนงานแฟชั่น						
1.		ROBINS	(35) บริการนำสินค้าหลายชนิดมารวมกันเพื่อความสะดวกของผู้ซื้อผ่านทางเว็บไซต์	191108222 / ประเทศไทย	06/12/2560 ถึง 05/12/2570	-
2.		ROBINS	(35) การจัดซื้อและขายผลิตภัณฑ์เคมีและสารเคมี การจัดซื้อและการขายสารยึดติดที่ใช้ในอุตสาหกรรม การจัดซื้อและขายพลาสติกใช้ในอุตสาหกรรม การจัดซื้อและขายสี น้ำมันเคลือบเงา สารกันสนิม เรซิน การจัดซื้อและขายยาฆ่าเชื้อโรค วัสดุภัณฑ์ การจัดซื้อและขายยาฆ่าแมลงศัตรูพืช การจัดซื้อและขายสินค้าที่ทำจากโลหะ อุปกรณ์ก่อสร้างที่ทำจากโลหะ การจัดซื้อและขายเครื่องมือขนาดเล็กและอุปกรณ์ การจัดซื้อและขายเครื่องมือและอุปกรณ์ทางวิทยาศาสตร์ การจัดซื้อและขายอุปกรณ์เกี่ยวกับการถ่ายรูป การจัดซื้อและขายอุปกรณ์เกี่ยวกับการสื่อสาร การจัดซื้อและขายเครื่องคอมพิวเตอร์ คอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ และอุปกรณ์ การจัดซื้อและขายเครื่องมือและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ การจัดซื้อและขายอุปกรณ์ดับเพลิง การจัดซื้อและขายแว่นตาและเลนส์ การจัดซื้อและขายเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ การจัดซื้อและขายอุปกรณ์ที่ให้แสงสว่าง ความร้อน ระบายอากาศ การจัดซื้อและขายเครื่องสุขภัณฑ์ การจัดซื้อและขายอาวุธปืน เครื่องกระสุน วัตถุระเบิด ดอกไม้ไฟ การจัดซื้อและขายนาฬิกา และเครื่องบอกเวลา การจัดซื้อและขายอัญมณี โลหะมีค่า และเครื่องประดับ การจัดซื้อและขายสิ่งพิมพ์ เครื่องเขียน และเครื่องใช้สำนักงาน การจัดซื้อและขายผลิตภัณฑ์ยาง พลาสติก และฉนวนต่าง ๆ การจัดซื้อและขายเครื่องหนัง การจัดซื้อและขายรองเท้า การจัดซื้อและขายวัสดุก่อสร้าง การจัดซื้อและขายเครื่องแต่งกาย การจัดซื้อและขายอุปกรณ์กีฬา และเครื่องเล่นกีฬา การจัดซื้อและขายของชำร่วย และของที่ระลึก การจัดซื้อและขายสุรา การจัดซื้อและขายยาสูบและอุปกรณ์ในการสูบบุหรี่ การจัดซื้อและขายพืช ดอกไม้ และนํ้า การจัดซื้อและขายศิลปะและสินค้าหัตถกรรม การจัดซื้อและขายพรม เสื้อ และผ้า การจัดซื้อและขายลูกไม้ และผลิตภัณฑ์เย็บปักถักร้อย การจัดซื้อและขายเส้นด้าย โคมไฟ การจัดซื้อและขายเชือก ตาข่าย เต็นท์ ผ้าบังแดด การจัดซื้อและขายเครื่องเล่นเกม และของเล่น การจัดซื้อและขายน้ำมันเชื้อเพลิง น้ำมันหล่อลื่น	บ26055 / ประเทศไทย	12/09/2555 ถึง 11/09/2565	-


ลำดับที่	รูปแบบเครื่องหมาย	ชื่อเจ้าของ	จำพวกสินค้า และประเภทสินค้า / บริการ	เลขทะเบียน หรือเลขที่คำขอ / ประเทศที่จดทะเบียน	ระยะเวลาคุ้มครอง	หมายเหตุ
3.		ROBINS	(35) นำสินค้าหลายชนิดมารวมกันเพื่อความสะดวกในการเลือกซื้อ จัดการธุรกิจห้างสรรพสินค้า	บ40300 / ประเทศไทย	29/01/2561 ถึง 28/01/2571	-
4.		บริษัท	(35) บริการนำสินค้าหลายชนิดมารวมกันเพื่อความสะดวกของผู้ซื้อ (ยกเว้นการขนส่ง)	201107863 / ประเทศไทย	07/09/2561 ถึง 06/09/2571	-
5.		บริษัท	(35) บริการนำสินค้าหลายชนิดมารวมกันเพื่อความสะดวกของผู้ซื้อ (ยกเว้นการขนส่ง)	201107864 / ประเทศไทย	07/09/2561 ถึง 06/09/2571	-
6.		บริษัท	(35) บริการจัดจำหน่ายอุปกรณ์กีฬา จัดจำหน่ายอุปกรณ์ออกกำลังกาย	บ73660 / ประเทศไทย	30/09/2557 ถึง 29/09/2567	-
7.		บริษัท	(35) บริการนำสินค้าหลายชนิดมารวมกันเพื่อความสะดวกของผู้ซื้อผ่านทางเว็บไซต์	191102646 / ประเทศไทย	22/09/2560 ถึง 21/09/2570	-
8.		C Trading	(35) บริการจำหน่ายสินค้าผ่านทางเว็บไซต์	171117129 / ประเทศไทย	08/10/2558 ถึง 07/10/2568	-
9.		C Trading	(35) การจัดการด้านการค้า การจัดการทางการค้าที่เกี่ยวข้องกับการขายส่ง การจัดการธุรกิจห้างสรรพสินค้า การตลาดผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ จัดจำหน่ายสินค้าในร้านค้าปลีกเกี่ยวกับเครื่องแต่งกาย เสื้อผ้าสำเร็จรูป เสื้อผ้ารองเท้านี้ เครื่องสวมศีรษะ จัดการขายปลีกเครื่องนุ่งห่มและแต่งกาย เครื่องบอกเวลา เครื่องสำอาง จัดการขายผลิตภัณฑ์และอุปกรณ์เครื่องไฟฟ้า	181305760 / ประเทศไทย	13/07/2559 ถึง 12/07/2569	-



ลำดับที่	รูปแบบเครื่องหมาย	ชื่อเจ้าของ	จำพวกสินค้า และประเภทสินค้า / บริการ	เลขทะเบียน หรือเลขที่คำขอ / ประเทศที่จดทะเบียน	ระยะเวลาคุ้มครอง	หมายเหตุ
10.	<b>RINASCENTE</b>	LR	(35) การโฆษณา การจัดการธุรกิจ การบริหารธุรกิจงาน สำนักงาน	362017000079725 / ประเทศอิตาลี	31/07/2560 ถึง 31/07/2570	-
ส่วนงานฮาร์ดไลน์						
11.		บริษัท	(35) การบริการจัดการขายวัสดุก่อสร้าง	บ47344 / ประเทศไทย	21/05/2562 ถึง 20/05/2572	-
12.		บริษัท	(35) บริการนำสินค้าหลายชนิดมารวมกันเพื่อความสะดวก ของผู้ซื้อผ่านทางเว็บไซต์	191105850 / ประเทศไทย	19/10/2560 ถึง 18/10/2570	-
13.		บริษัท	(35) บริการนำสินค้าหลายชนิดมารวมกันเพื่อความสะดวก ของผู้ซื้อ (ยกเว้นการขนส่ง)	180118458 / ประเทศไทย	(อยู่ระหว่างการยื่น คำขอจดทะเบียน เครื่องหมายการค้า)	อยู่ระหว่าง อุทธรณ์คำสั่ง
14.		บริษัท	(35) บริการจัดการขายเครื่องใช้ไฟฟ้า	บ33979 / ประเทศไทย	13/07/2559 ถึง 12/07/2569	-

ลำดับที่	รูปแบบเครื่องหมาย	ชื่อเจ้าของ	จำพวกสินค้า และประเภทสินค้า / บริการ	เลขทะเบียน หรือเลขที่คำขอ / ประเทศที่จดทะเบียน	ระยะเวลาคุ้มครอง	หมายเหตุ
15.		บริษัท	(35) บริการจัดการขายเครื่องใช้ไฟฟ้า	บ33980 / ประเทศไทย	13/07/2559 ถึง 12/07/2569	
16.		บริษัท	(35) บริการนำสินค้าหลายชนิดมารวมกันเพื่อความสะดวก ของผู้ซื้อผ่านทางเว็บไซต์	171128729 / ประเทศไทย	29/01/2559 ถึง 28/01/2569	
17.		NK Trading	(35) ซื้อและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เครื่องทำความเย็น เครื่องใช้ไฟฟ้าสำหรับผู้บริโภค อุปกรณ์ โทรคมนาคม เครื่องคอมพิวเตอร์ รถจักรยานยนต์ ยานพาหนะ อุปกรณ์เครื่องจักรในโรงงานและบ้านเรือน นาฬิกา โทรศัพท์ เครื่องโทรสาร จำหน่ายวัสดุก่อสร้างและอุปกรณ์ตกแต่งภายใน ซื้อและจัดจำหน่ายเครื่องสำอาง เครื่องแต่งกาย รองเท้า กระเป๋า หมวก และแว่นตา ตัวแทนฝากขายสินค้า ที่ปรึกษาด้านบัญชี การตลาด การโฆษณา และนายหน้าโฆษณา	40154966000 / ประเทศเวียดนาม	21/08/2560 ถึง 21/08/2570	-
18.		NK Trading	(35) ซื้อและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เครื่องทำความเย็น เครื่องใช้ไฟฟ้าสำหรับผู้บริโภค อุปกรณ์ โทรคมนาคม เครื่องคอมพิวเตอร์ รถจักรยานยนต์ ยานพาหนะ อุปกรณ์เครื่องจักรในโรงงานและบ้านเรือน นาฬิกา โทรศัพท์ เครื่องโทรสาร จำหน่ายวัสดุก่อสร้างและอุปกรณ์ตกแต่งภายใน ซื้อและจัดจำหน่ายเครื่องสำอาง เครื่องแต่งกาย รองเท้า กระเป๋า หมวก และแว่นตา ตัวแทนฝากขายสินค้า ที่ปรึกษา ด้านบัญชี การตลาด การโฆษณา และนายหน้าโฆษณา	4201933245 / ประเทศเวียดนาม	(อยู่ในระหว่าง การยื่นคำขอ จดทะเบียน เครื่องหมายการค้า)	ยื่นคำขอ จดทะเบียนแล้ว และอยู่ในระหว่าง การพิจารณา รับจดทะเบียนคาดว่า จะได้รับ certificate ในปี 2564



ลำดับที่	รูปแบบเครื่องหมาย	ชื่อเจ้าของ	จำพวกสินค้า และประเภทสินค้า / บริการ	เลขทะเบียน หรือเลขที่คำขอ / ประเทศที่จดทะเบียน	ระยะเวลาคุ้มครอง	หมายเหตุ
ส่วนงาน푸드						
19.		CUT	(35) บริการนำสินค้าหลายชนิดมารวมกันเพื่อความสะดวกของผู้ซื้อ (ยกเว้นการขนส่ง) บริหารธุรกิจค้าปลีกออนไลน์	191109650 / ประเทศไทย	14/06/2561 ถึง 13/06/2571	-
20.		CUT	(35) นำสินค้าหลายชนิดมารวมกันเพื่อความสะดวกของผู้ซื้อ	1048648 / ประเทศไทย	(อยู่ระหว่างการยื่น คำขอจดทะเบียน เครื่องหมายการค้า)	-
21.		CUT	(35) บริการนำสินค้าหลายชนิดมารวมกันเพื่อความสะดวกของผู้ซื้อ (ยกเว้นการขนส่ง) บริหารธุรกิจค้าปลีกออนไลน์	201126434 / ประเทศไทย	25/03/2562 ถึง 24/03/2572	-
22.		CUT	(35) บริการนำสินค้าหลายชนิดมารวมกันเพื่อความสะดวกของผู้ซื้อ (ยกเว้นการขนส่ง) บริหารธุรกิจค้าปลีกออนไลน์	201126435 / ประเทศไทย	25/03/2562 ถึง 24/03/2572	-
23.		CUT	(35) นำสินค้าหลายชนิดมารวมกันเพื่อความสะดวกของผู้ซื้อ	170108988 / ประเทศไทย	(อยู่ในระหว่าง การยื่นคำขอ จดทะเบียน เครื่องหมายการค้า)	-
24.		บริษัทฯ	(35) นำสินค้าหลายชนิดมารวมกันเพื่อประโยชน์ของผู้ซื้อ	บ30223 / ประเทศไทย	26/09/2558 ถึง 25/09/2568	-

ลำดับที่	รูปแบบเครื่องหมาย	ชื่อเจ้าของ	จำพวกสินค้า และประเภทสินค้า / บริการ	เลขทะเบียน หรือเลขที่คำขอ / ประเทศที่จดทะเบียน	ระยะเวลาคุ้มครอง	หมายเหตุ
25.		EBS	(35) บริการค้าปลีกและค้าส่ง ตัวแทนซื้อขาย และรับฝากขาย สินค้า อันได้แก่ ผลิตภัณฑ์อาหาร อาหารสด สารเติมแต่งอาหาร อาหารกระป๋อง อาหารแช่แข็ง เครื่องดื่ม เครื่องใช้ในครัวเรือน (เช่น ชาม จาน ช้อน ตะเกียบ มีด หม้อ และกระทะ) เครื่องนุ่งห่ม รองเท้า กระเป๋า กระเป๋าเป้ กระเป๋านักเรียน หมวกแฟชั่น เครื่องสำอาง (เช่น น้ำหอม ลิปสติก ซอสก์ ครีม เครื่องสำอาง และผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง) สารเคมีทำความสะอาด (เช่น ผงซักฟอก ผลิตภัณฑ์ระงับกลิ่นกาย น้ำยาบ้วนปาก สบู่ แชมพู เจลอาบน้ำ) เครื่องใช้ไฟฟ้าในครัวเรือน (เช่น พัดลมไฟฟ้า กาต้มน้ำไฟฟ้า หม้อหุงข้าวไฟฟ้า ไมโครเวฟ เตาหีต เครื่องทำน้ำร้อน เครื่องบดกาแฟประสงค์ เครื่องปั่น เครื่องทำนม เครื่องกดน้ำ เครื่องเป่าลม เครื่องดูดควัน เครื่องทำกาแฟ เครื่องซักผ้า เครื่องปรับอากาศ ตู้เย็น โถงซักผ้า เครื่องเล่น วีดีโอ เสาอากาศ เครื่องรับสัญญาณดิจิตอล เครื่องอ่านแผ่นดิสก์ในครัวเรือน) อุปกรณ์ตกแต่งภายใน (เช่น โต๊ะ เก้าอี้ ชั้นวางโทรทัศน์ ตู้เสื้อผ้า เตียนนอน แจกัน กรอบรูป) เครื่องเขียน (เช่น หนังสือ สมุดจด ปากกา หมึก กระดาษ แผนที่ ซองจดหมาย ปกใส่เอกสาร กระเป๋าเอกสาร) ในซูเปอร์มาร์เก็ต และร้านค้า การจัดการธุรกิจและดำเนินธุรกิจซูเปอร์มาร์เก็ต และห้างสรรพสินค้าทั่วไป การโฆษณา บริการจัดเก็บข้อมูลทางการค้า บริการให้คำปรึกษาในการดำเนินธุรกิจ	328145/ ประเทศเวียดนาม	19/04/2561 ถึง 19/04/2571	-
26.		LC Investment	(35) ขายสินค้าหลายชนิดในซูเปอร์มาร์เก็ต และห้างสรรพสินค้า ตามที่ได้ระบุไว้ในคำขอจดทะเบียน	4201535335 / ประเทศเวียดนาม	(อยู่ระหว่างการยื่น คำขอจดทะเบียน เครื่องหมายการค้า)	ยื่นคำขอจดทะเบียนแล้ว และอยู่ระหว่างการ พิจารณารับรองทะเบียน
27.		LC Investment	(35) ขายสินค้าในซูเปอร์มาร์เก็ตและห้างสรรพสินค้าตามที่ได้ ระบุไว้ในคำขอจดทะเบียน	155071 / ประเทศเวียดนาม	08/04/2552 ถึง 08/04/2562	ยื่น คำ ข อ ต อ อ า ย เครื่องหมายการค้าแล้ว และอยู่ระหว่างการ พิจารณารับรองทะเบียน ต่ออายุเครื่องหมาย การค้า

#### 4.3.2 กรณีสืบทางปัญญาที่ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ

ลำดับที่	รูปแบบเครื่องหมาย	ชื่อเจ้าของ	จำพวกสินค้า และประเภทสินค้า / บริการ	เลขทะเบียน หรือเลขที่คำขอ / ประเทศที่จดทะเบียน	ระยะเวลาคุ้มครอง	หมายเหตุ
ส่วนงานแฟชั่น						
1.		HCDS	(35) นำสินค้าหลายชนิดมารวมกันเพื่อความสะดวกของผู้ซื้อ	1053231 / ประเทศไทย	(อยู่ระหว่างการยื่นคำขอจดทะเบียนเครื่องหมายการค้า)	เมื่อเครื่องหมายการค้าได้รับการจดทะเบียนแล้ว HCDS จะดำเนินการจดทะเบียนอนุญาตให้บริษัทฯ ใช้เครื่องหมายการค้าต่อไป (โปรดพิจารณาหมายเหตุ 1)
2.		HCDS	(35) จัดการธุรกิจห้างสรรพสินค้า บริการจำหน่ายสินค้าผ่านทางเว็บไซต์	170135621 / ประเทศไทย	(อยู่ระหว่างการยื่นคำขอจดทะเบียนเครื่องหมายการค้า)	เมื่อเครื่องหมายการค้าได้รับการจดทะเบียนแล้ว HCDS จะดำเนินการจดทะเบียนอนุญาตให้บริษัทฯ ใช้เครื่องหมายการค้าต่อไป (โปรดพิจารณาหมายเหตุ 1)
3.		HCDS	(35) นำสินค้าหลายชนิดมารวมกันเพื่อความสะดวกของผู้ซื้อ	1053228 / ประเทศไทย	(อยู่ระหว่างการยื่นคำขอจดทะเบียนเครื่องหมายการค้า)	เมื่อเครื่องหมายการค้าได้รับการจดทะเบียนแล้ว HCDS จะดำเนินการจดทะเบียนอนุญาตให้บริษัทฯ ใช้เครื่องหมายการค้าต่อไป (โปรดพิจารณาหมายเหตุ 1)

ลำดับที่	รูปแบบเครื่องหมาย	ชื่อเจ้าของ	จำพวกสินค้า และประเภทสินค้า / บริการ	เลขทะเบียน หรือเลขที่คำขอ / ประเทศที่จดทะเบียน	ระยะเวลาคุ้มครอง	หมายเหตุ
4.		HCDS	(35) นำสินค้าหลายชนิดมารวมกันเพื่อความสะดวกของผู้ซื้อ	171137319 / ประเทศไทย	25/07/2559 ถึง 24/07/2569	ได้รับการอนุญาตให้ใช้ (โปรดพิจารณา หมายเหตุ 1)
5.		HCDS	(35) บริการนำสินค้าหลายชนิดมารวมกันเพื่อความสะดวกของผู้ซื้อผ่านทางเว็บไซต์	191104163 / ประเทศไทย	06/10/2560 ถึง 06/10/2570	ได้รับการอนุญาตให้ใช้ (โปรดพิจารณา หมายเหตุ 1)
6.		HCDS	(35) ผลิตภัณฑ์เคมีและสารเคมี เรซินเทียมและเรซินสังเคราะห์ พลาสติกที่ใช้ในอุตสาหกรรม ปุ๋ยธรรมชาติและปุ๋ยเคมี สี น้ำมันเคลือบเงา และสารกันสนิม ยางไม้และเรซินธรรมชาติ สิ่งที่ใช้ในการทำความสะดวกและซักล้าง เครื่องสำอาง น้ำมันเชื้อเพลิง และน้ำมันหล่อลื่น ยารักษาโรคและรักษาสัตว์ ยากำจัดศัตรูพืช สมุนไพรใช้ในการแพทย์ สินค้าที่ทำจากโลหะ อุปกรณ์ก่อสร้างที่ทำจากโลหะ เครื่องจักร มอเตอร์ และอุปกรณ์เครื่องมือและเครื่องจักรทางการเกษตร เครื่องมือขนาดเล็ก และอุปกรณ์ เครื่องมือและอุปกรณ์ทางวิทยาศาสตร์ อุปกรณ์เกี่ยวกับการสื่อสาร เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ เครื่องมือและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ อุปกรณ์ดับเพลิง แวนตาเลนส์และอุปกรณ์โสตทัศนศึกษา อุปกรณ์เครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ อุปกรณ์ที่ให้แสงสว่าง ความร้อนระบายอากาศ เครื่องสุขภัณฑ์ ยานพาหนะ อะไหล่ และอุปกรณ์ยานรถทุกชนิด อาวุธปืน เครื่องกระสุน วัตถุระเบิด ดอกไม้ไฟ นาฬิกาและเครื่องบอกเวลา เครื่องประดับและอัญมณี ภาชนะและของใช้ ทำจากโลหะมีค่า เครื่องดนตรี กระดาษและผลิตภัณฑ์กระดาษ เครื่องใช้สำนักงาน เครื่องเขียน สมุด หนังสือ ผลิตภัณฑ์ยาง พลาสติก และฉนวน กระเป๋าสตางค์และสิ่งของที่ทำด้วยหนัง วัสดุก่อสร้าง และปูนซีเมนต์ เฟอร์นิเจอร์และของแต่งบ้าน เครื่องนอน เครื่องใช้และของใช้ในครัวเรือน เครื่องถ้วยชาม และภาชนะขนาดเล็ก เชือก ตาข่าย เต็นท์ ผ้าบังแดด เส้นด้ายไหมพรม ผ้าเป็นชิ้นและเป็นผืน เสื้อผ้าและเครื่องแต่งกาย ลูกไม้และผลิตภัณฑ์เย็บปักถักร้อย พรหม เสื้อ บาน เครื่องเล่นเกมส์ และของเล่น อุปกรณ์กีฬาและอุปกรณ์ออกกำลังกายของชำร่วยและของที่ระลึก สุราและเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ ยาสูบและอุปกรณ์ในการสูบบุหรี่	บ17621 / ประเทศไทย	20/08/2554 ถึง 19/09/2564	ได้รับการอนุญาตให้ใช้ (โปรดพิจารณา หมายเหตุ 1)

ลำดับที่	รูปแบบเครื่องหมาย	ชื่อเจ้าของ	จำพวกสินค้า และประเภทสินค้า / บริการ	เลขทะเบียน หรือเลขที่คำขอ / ประเทศที่จดทะเบียน	ระยะเวลาคุ้มครอง	หมายเหตุ
7.		Family Mart Co., Ltd.	(35) การจัดการธุรกิจห้างสรรพสินค้า บริการค้าปลีกและค้าส่ง โดยห้างสรรพสินค้า บริหารธุรกิจเกี่ยวกับซูเปอร์มาร์เก็ต การจัดการธุรกิจซูเปอร์มาร์เก็ต บริการค้าปลีกและค้าส่งโดยร้านสะดวกซื้อ การจัดการธุรกิจศูนย์การค้า บริการค้าปลีกและค้าส่ง โดยศูนย์การค้า และให้บริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่ได้ระบุไว้ในคำขอจดทะเบียน	191120485 / ประเทศไทย	08/12/2560 ถึง 07/12/2570	ได้รับการอนุญาตให้ใช้ (โปรดพิจารณาหมายเหตุ 2)
8.		บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)	(35) โฆษณาและดำเนินธุรกิจการจัดการธุรกิจ การปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงาน บริการแจกใบปลิวและสินค้าตัวอย่าง บริการพิมพ์โฆษณาในหนังสือพิมพ์ บริการให้คำปรึกษา ให้ข้อมูลและหาข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจรับทำบัญชี บริการจัดพิมพ์เอกสารตามต้นฉบับ บริการประชาสัมพันธ์การจัดหางาน การจัดการข้อมูลคอมพิวเตอร์ จัดงานแสดงสินค้าและนิทรรศการเพื่อการค้าและโฆษณา การจัดการงานแสดงสินค้าและนิทรรศการ	40071546000/ ประเทศไทยเวียดนาม	20/10/2556 ถึง 20/10/2566	ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ (โปรดพิจารณาหมายเหตุ 3)

## หมายเหตุ:

- กลุ่มบริษัทฯ ใช้เครื่องหมายการค้าและเครื่องหมายบริการในข้อ 1 ถึง ข้อ 6 ข้างต้น ภายใต้สัญญาอนุญาตให้ใช้เครื่องหมายการค้าและเครื่องหมายบริการระหว่าง HCDS และบริษัทฯ ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่บริษัทฯ จดทะเบียนแปรสภาพจากบริษัท จำกัด เป็น บริษัท มหาชน จำกัด เป็นต้นไป
- กลุ่มบริษัทฯ ใช้เครื่องหมายบริการในข้อ 7 ข้างต้น ภายใต้สัญญาแฟรนไชส์ (Area Franchise Agreement) ฉบับลงวันที่ 26 สิงหาคม 2555 ประกอบกับสัญญาอนุญาตให้ใช้เครื่องหมายบริการ (Service Mark License Agreement) ฉบับลงวันที่ 1 ตุลาคม 2555 และบันทึกข้อตกลงเพิ่มเติม (Supplemental Agreement to Service Mark Agreement) ระหว่าง Family Mart Co., Ltd. และ CFM
- กลุ่มบริษัทฯ ใช้เครื่องหมายบริการในข้อ 8 ข้างต้น ภายใต้สัญญาอนุญาตให้ใช้เครื่องหมายบริการ ฉบับลงวันที่ 1 มกราคม 2551 ระหว่าง บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) และ Cavi Retail



## 4.4 ประกันภัย

บริษัทฯ เชื่อว่ากรมธรรม์ประกันภัยของกลุ่มบริษัทฯ ในแต่ละประเทศที่กลุ่มบริษัทฯ ประกอบธุรกิจหลักมีความคุ้มครองที่เหมาะสม สอดคล้องกับลักษณะ ขนาด และขอบเขตธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ โดยกรมธรรม์ประกันภัยของกลุ่มบริษัทฯ มีระยะเวลาประกันภัยตั้งแต่ 1 - 2 ปี ทั้งนี้ กลุ่มบริษัทฯ ได้ดำเนินการต่ออายุกรมธรรม์ประกันภัยของกลุ่มบริษัทฯ ก่อนที่กรมธรรม์ประกันภัยฉบับเดิมจะหมดอายุอย่างต่อเนื่อง

โดยความคุ้มครองและจำนวนเงินเอาประกันภัยของกรมธรรม์ประกันภัยที่สำคัญของกลุ่มบริษัทฯ ในแต่ละประเทศที่กลุ่มบริษัทฯ ประกอบธุรกิจหลัก มีรายละเอียดโดยสรุปดังต่อไปนี้

### 4.4.1 ประเทศไทย

กลุ่มบริษัทฯ ได้ทำประกันภัยแบบנד้าปลีกที่สำคัญในประเทศไทยกับบริษัทประกันภัยจำนวน 6 แห่ง โดยประกันภัยดังกล่าวครอบคลุมความเสี่ยงภัยประเภทต่าง ๆ ซึ่งมีรายละเอียดความคุ้มครองประกันภัยโดยสรุปดังต่อไปนี้

ลำดับที่	ประเภทประกันภัย	รายละเอียดความคุ้มครอง
1.	ประกันภัยความเสียหายภัยทรัพย์สิน <sup>(1)</sup>	คุ้มครองความเสียหายต่อทรัพย์สินของกลุ่มบริษัทฯ ซึ่งรวมถึง (แต่ไม่จำกัดเพียง) ตัวอาคาร เฟอร์นิเจอร์และอุปกรณ์ เงิน สินค้า วัตถุดิบ ความล้มเหลวของเครื่องจักร ระบบไฟฟ้า และระบบอื่น ๆ อันเป็นผลมาจากภัยทุกชนิด เช่น ไฟไหม้ น้ำท่วม ภัยธรรมชาติ การโจรกรรม และการจลาจลนัดหยุดงาน เป็นต้น
2.	ความรับผิดชอบต่อบุคคลภายนอก <sup>(1)</sup>	คุ้มครองการบาดเจ็บ หรือเสียชีวิต และความเสียหายต่อทรัพย์สินของบุคคลภายนอก อันเป็นผลมาจากความประมาทเลินเล่อ หรือความผิดพลาดที่กลุ่มบริษัทฯ และพนักงานของกลุ่มบริษัทฯ มีหน้าที่ตามกฎหมายที่ต้องรับผิดชอบใช้ค่าเสียหายที่เกิดขึ้นนั้น โดยกรมธรรม์นี้ยังให้ความคุ้มครอง รวมถึงความรับผิดในสินทรัพย์ไม่ปลอดภัยในกรณีกลุ่มบริษัทฯ ต้องรับผิดชอบใช้ค่าเสียหายต่อผู้บุกรุกอีกด้วย
3.	ประกันภัยธุรกิจหยุดชะงัก <sup>(1)</sup>	คุ้มครองความเสียหายที่เกิดขึ้นจากภาวะธุรกิจหยุดชะงัก เช่น การสูญเสียรายได้ของกลุ่มบริษัทฯ อันเป็นผลมาจากความเสียหายที่เกิดขึ้นต่อทรัพย์สินของกลุ่มบริษัทฯ ตามเหตุที่กำหนดไว้ในกรมธรรม์ เช่น น้ำท่วม
4.	ความรับผิดของกรรมการและเจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหาร	คุ้มครองความเสียหายใด ๆ ที่เกิดขึ้นแก่บุคคลภายนอก อันเป็นผลมาจากการละเมิดที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ และ/หรือผู้บริหารของกลุ่มบริษัทฯ เลขาธิการบริษัท การชดเชยเงินคืนแก่บริษัทฯ รวมถึงการฟ้องร้องที่เป็นคดีเกี่ยวกับหลักทรัพย์ของบริษัท และการฟ้องร้องเป็นคดีแรงงาน (เริ่มคุ้มครอง 17 สิงหาคม 2563)
5.	ประกันก่อการร้าย <sup>(2)</sup>	คุ้มครองความสูญเสียหรือเสียหายต่อทรัพย์สินของกลุ่มบริษัทฯ อันมีสาเหตุมาจากการกระทำการก่อการร้าย การก่อวินาศกรรม การจลาจล การก่อความไม่สงบทางการเมือง
6.	ประกันการประทุษร้าย <sup>(2)</sup>	คุ้มครองความสูญเสียหรือเสียหายอันมีสาเหตุมาจากการกระทำความประทุษร้ายต่อทรัพย์สินในสถานที่เอาประกันภัยของกลุ่มบริษัทฯ ที่มีได้มีสาเหตุจากการเมืองหรือการก่อการร้ายใด ๆ ที่ส่งผลให้ทรัพย์สินหรือธุรกิจได้รับความเสียหาย

#### หมายเหตุ:

<sup>(1)</sup> กรมธรรม์ประกันภัยของกลุ่มบริษัทฯ มีผู้เอาประกันภัย และ/หรือ ผู้รับผลประโยชน์ คือ บริษัทในกลุ่มบริษัทฯ และบริษัทในกลุ่มบริษัทฯ ร่วมกับบุคคลและบริษัทอื่น เนื่องจากบุคคลและบริษัทอื่นดังกล่าวเป็น (ก) ผู้ให้เช่าหรือผู้เช่าช่วงที่ดิน และ/หรืออาคารอันเป็นสถานที่ประกอบธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ ที่ได้เอาประกันภัยไว้ (ข) คู่ค้าในกิจการร่วมค้าของบริษัทบางแห่งในกลุ่มบริษัทฯ และ (ค) ผู้จัดหาสินค้าให้แก่บริษัทบางแห่งในกลุ่มบริษัทฯ

<sup>(2)</sup> กลุ่มบริษัทฯ ที่มีประกันก่อการร้ายและประกันการประทุษร้าย ได้แก่ ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลและห้างสรรพสินค้าโรบินสัน รวมถึงบริษัทในเครือที่อยู่ในพื้นที่ ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลและห้างสรรพสินค้าโรบินสัน

#### 4.4.2 ประเทศเวียดนาม

กลุ่มบริษัทฯ ได้ทำประกันภัยแบบנד้าปลักที่สำคัญในประเทศเวียดนามกับบริษัทประกันภัยจำนวน 2 แห่ง โดยประกันภัยดังกล่าวครอบคลุมความเสี่ยงภัยประเภทต่าง ๆ ซึ่งมีรายละเอียดความคุ้มครองประกันภัยโดยสรุปดังต่อไปนี้

ลำดับที่	ประเภทประกันภัย	รายละเอียดความคุ้มครอง
1.	ประกันภัยความเสี่ยงภัยทรัพย์สิน	คุ้มครองความเสียหายต่อทรัพย์สินของกลุ่มบริษัทฯ และทรัพย์สินที่อยู่ในความครอบครองของกลุ่มบริษัทฯ ในสถานที่ที่เอาประกันภัย ซึ่งรวมถึง (แต่ไม่จำกัดเพียง) อาคาร ทรัพย์สินภายในอาคาร สินค้าคงคลัง และสิ่งหามทรัพย์สิน อันเป็นผลมาจากภัยทุกชนิด เช่น ไฟไหม้ น้ำท่วม ภัยธรรมชาติ เป็นต้น
2.	ประกันภัยภัยธรรมชาติหรือเหตุ (1)	คุ้มครองความเสียหายที่เกิดขึ้นจากภาวะธรรมชาติหรือเหตุ เช่น การสูญเสียรายได้ของกลุ่มบริษัทฯ อันเป็นผลมาจากความเสียหายที่เกิดขึ้นต่อทรัพย์สินของกลุ่มบริษัทฯ ตามเหตุที่กำหนดไว้ในกรมธรรม์ เช่น ไฟไหม้ การระเบิด เป็นต้น
3.	ความรับผิดชอบต่อบุคคลภายนอก	คุ้มครองการบาดเจ็บ หรือเสียชีวิต และความเสียหายต่อทรัพย์สินของบุคคลภายนอก อันเป็นผลมาจากเหตุที่กำหนดไว้ในกรมธรรม์ เช่น การประกอบธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ ความรับผิดในสินค้าที่ไม่ปลอดภัยที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อลูกค้าของกลุ่มบริษัทฯ และความรับผิดจากการโฆษณาหรือการประชาสัมพันธ์ธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ ที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อบุคคลภายนอก

##### หมายเหตุ:

(1) กลุ่มบริษัทที่มีประกันภัยธรรมชาติหรือเหตุ ได้แก่ กลุ่มบีทีซี

(2) กลุ่มบริษัทที่มีประกันภัยความรับผิดชอบต่อบุคคลภายนอกแบบจำกัดวงเงินประกันภัยรวม ได้แก่ กลุ่มบริษัทเจริญคิม และลานซี มาร์ก

(3) กลุ่มบริษัทที่มีประกันภัยความรับผิดชอบต่อบุคคลภายนอกแบบไม่จำกัดวงเงินประกันภัยรวม ได้แก่ กลุ่มบีทีซี

### 4.4.3 ประเภณีตาฬิ

กลุ่มบริษัท ไดทำประกันภัยเบรณดีค่าปลั๊กที่สำคัญกับบริษัทประกันภัยจำนวน 2 แห่ง โดยประกันภัยดังกล่าวครอบคลุมความเสี่ยงภัยประเภทต่าง ๆ ซึ่งมีรายละเอียดความคุ้มครองประกันภัยโดยสรุปดังต่อไปนี้

ลำดับที่	ประเภทประกันภัย	รายละเอียดความคุ้มครอง
1.	ความรับผิดชอบของลูกจ้างและผู้บริหารต่อบุคคลภายนอก	คุ้มครองความเสียหายใด ๆ ที่เกิดขึ้นแก่บุคคลภายนอก อันเป็นผลมาจากการละเมิดที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน และ/หรือผู้บริหารของกลุ่มบริษัท
2.	ความรับผิดชอบต่อบุคคลภายนอก	คุ้มครองการบาดเจ็บ หรือเสียชีวิต และความเสียหายต่อทรัพย์สินของบุคคลภายนอก อันเป็นผลมาจาก (1) การประกอบธุรกิจของบริษัท (2) พนักงานของกลุ่มบริษัท และ (3) ความรับผิดชอบในสินค้าที่ไม่ปลอดภัย ที่กลุ่มบริษัท ต้องชดใช้ค่าเสียหายให้แก่บุคคลภายนอก โดยประกันภัยนี้ยังให้ความคุ้มครองรวมถึงค่าใช้จ่ายที่กลุ่มบริษัท ใช้ในการดำเนินคดีที่เกี่ยวข้องด้วย รวมถึงที่มีสาเหตุจากภัยก่อการร้าย (Terrorism)
3.	ประกันภัยความเสี่ยงภัยทรัพย์สิน และประกันภัยธุรกิจหยุดชะงัก (Combined Property Damage / Business Interruption)	คุ้มครองความเสียหายต่อทรัพย์สินของกลุ่มบริษัท และทรัพย์สินที่อยู่ในความครอบครองของกลุ่มบริษัท ในสถานที่ที่เอาประกันภัย ซึ่งรวมถึง (แต่ไม่จำกัดเพียง) อาคาร ทรัพย์สินภายในอาคาร สินค้าคงคลัง และสิ่งหาริมทรัพย์สิน อันเป็นผลมาจากภัยทุกชนิด เช่น ไฟไหม้ น้ำท่วม ภัยธรรมชาติ เป็นต้น รวมถึงภัยก่อการร้าย (Terrorism) คุ้มครองความเสียหายไม่ว่าโดยตรงหรือโดยอ้อมที่เกิดขึ้นจากภาวะธุรกิจหยุดชะงัก ซึ่งรวมถึง (แต่ไม่จำกัดเพียง) การสูญเสียทรัพย์สินของกลุ่มบริษัท การที่ทรัพย์สินของกลุ่มบริษัท เสื่อมสภาพ และการสูญเสียรายได้ของกลุ่มบริษัท อันเป็นผลมาจากภัยที่กำหนดไว้ในกรมธรรม์ เช่น ภัยธรรมชาติ และการโจรกรรม รวมถึงภัยก่อการร้าย (Terrorism)
4.	ประกันภัยธุรกิจหยุดชะงักจากการกระทำอันมีเจตนาร้าย	คุ้มครองความเสียหายที่เกิดขึ้นจากภาวะธุรกิจหยุดชะงัก เนื่องจากการกระทำอันมีเจตนาร้าย (Malicious Act) <sup>(3)</sup>
5.	ประกันภัยการขนส่ง	คุ้มครองความเสียหายของทรัพย์สิน สินค้า ในระหว่างการขนส่งตามที่กำหนดในกรมธรรม์ เช่น การนำเข้าสินค้าทั้งทางน้ำ ทางอากาศ และทางบก การขนส่งสินค้าระหว่างคลังสินค้าและห้างสรรพสินค้า การขนส่งสินค้าไปยังศูนย์แสดงสินค้าและ/หรืองานนิทรรศการณ การส่งสินค้าที่ขายผ่านทาง E-commerce
6.	Legal Defence	คุ้มครอง Legal Expenses, Adjuster Fees & Investigative Expense สำหรับ Middle Management

#### หมายเหตุ:

<sup>(1)</sup> กรมธรรม์ประกันภัยความรับผิดชอบของลูกจ้างและผู้บริหารต่อบุคคลภายนอกของกลุ่มบริษัท มีผู้เอาประกันภัยและผู้รับผลประโยชน์ คือ กลุ่มบริษัท Illum A/S และ Lagrange Estate S.r.l.

<sup>(2)</sup> กรมธรรม์ประกันภัยความรับผิดชอบต่อบุคคลภายนอก กรมธรรม์ประกันภัยธุรกิจหยุดชะงัก และกรมธรรม์ประกันภัยการขนส่งของกลุ่มบริษัท มีผู้เอาประกันภัยและผู้รับผลประโยชน์ คือ กลุ่มบริษัท และ Illum A/S

<sup>(3)</sup> การกระทำอันมีเจตนาร้าย หมายถึง การกระทำอย่างจงใจของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้เกิดความเสียหายต่อตัวทรัพย์สินที่เอาประกันภัย

## 4.5 นโยบายการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

บริษัท มีนโยบายที่จะลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และแผนการเติบโตของกลุ่มบริษัท ซึ่งจะทำใหกลุ่มบริษัท มีผลประโยชน์หรือผลกำไรเพิ่มขึ้น หรือลงทุนในธุรกิจที่เอื้อประโยชน์ (Synergy) ให้กับกลุ่มบริษัท เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มบริษัท และเพื่อใหกลุ่มบริษัท บรรลุเป้าหมายในการเป็นผูประกอบการชั้นนำในธุรกิจหลักของกลุ่มบริษัท

ทั้งนี้ บริษัท บริษัทย่อย และ/หรือ บริษัทร่วม อาจพิจารณาการลงทุนในธุรกิจอื่นเพิ่มเติมหากเป็นธุรกิจที่มีศักยภาพการเติบโตทางธุรกิจ หรือเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจของกลุ่มบริษัท ซึ่งสามารถสร้างผลตอบแทนที่ดีในการลงทุน โดยบริษัท จะพิจารณาสัดส่วนการลงทุน ทำไรที่คาดว่าจะได้รับ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น สถานะทางการเงินของบริษัท รวมถึงวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของการลงทุน และพิจารณาถึงศักยภาพ ก่อนการตัดสินใจลงทุนในโครงการต่าง ๆ โดยการพิจารณาการลงทุนของบริษัท บริษัทย่อย และ/หรือ บริษัทร่วม นั้น จะต้องได้รับความเห็นชอบ และ/หรือ การอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท และ/หรือ ที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัท (แล้วแต่กรณี)

## เอกสารแนบ 5 นโยบายและแนวปฏิบัติการทำกับดูแลกิจการ จรรยาบรรณธุรกิจ และกฎบัตร

### นโยบายการทำกับดูแลกิจการ (ฉบับเต็ม)

ในการดำเนินงานที่ผ่านมา คณะกรรมการบริษัท ได้ปฏิบัติตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ขอบบังคับ และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัท รวมทั้งได้ยึดถือแนวทางการกำกับดูแลกิจการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียน (The Principles of Good Corporate Governance of Listed Companies) ตามแนวทางที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (“ตลาดหลักทรัพย์”) กำหนด และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 (Corporate Governance Code for Listed Companies 2017) ตามแนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (“สำนักงาน ก.ล.ด.”) กำหนด เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของบริษัท เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และยังทำให้เกิดความโปร่งใสต่อนักลงทุนอันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ต่อบุคคลภายนอก โดยนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทครอบคลุมหลักการ 5 หมวด ดังนี้

#### หมวดที่ 1 สิทธิของผู้ถือหุ้น (The Rights of Shareholders)

บริษัทตระหนักและให้ความสำคัญในสิทธิขั้นพื้นฐานต่าง ๆ ของผู้ถือหุ้น ทั้งในฐานะของนักลงทุนในหลักทรัพย์และเจ้าของบริษัท เช่น สิทธิในการซื้อ ขาย โอน หลักทรัพย์ที่ตนถืออยู่ สิทธิในการที่จะได้รับส่วนแบ่งผลกำไรจากบริษัท สิทธิในการได้รับข้อมูลอย่างเพียงพอ สิทธิในการเข้าร่วมประชุมเพื่อใช้สิทธิออกเสียงในที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อแต่งตั้งหรือถอดถอนกรรมการ แต่งตั้งผู้สอบบัญชี การอนุมัติธุรกรรมที่สำคัญและมีผลต่อทิศทางในการดำเนินธุรกิจของบริษัท และเรื่องที่มีผลกระทบต่อบริษัท เช่น การจ่ายเงินปันผล การกำหนดหรือการแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิและข้อบังคับของบริษัท การลดทุนหรือเพิ่มทุนและการอนุมัติรายการพิเศษ เป็นต้น

ทั้งนี้ บริษัทมีพันธกิจในการส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้น ดังนี้

- (1) สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ถือหุ้นทุกรายได้รับสิทธิพื้นฐานซึ่งรวมถึง
  - สิทธิซื้อขายและโอนหุ้นและสิทธิในส่วนแบ่งกำไร

- สิทธิได้รับสารสนเทศที่เพียงพอทันเวลา ในรูปแบบที่เหมาะสมกับการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อบริษัทและตนเอง
  - สิทธิเข้าร่วมประชุมและออกเสียงลงคะแนนในที่ประชุมผู้ถือหุ้น เพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของบริษัทตามที่กฎหมายหรือนโยบายต่าง ๆ ของบริษัทกำหนด โดยอำนวยความสะดวกและส่งเสริมให้ผู้ถือหุ้นรวมถึงนักลงทุนสถาบันเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้น
  - สิทธิประการอื่น ๆ ที่ผู้ถือหุ้นพึงได้รับตามกฎหมาย
- (2) ในการประชุมผู้ถือหุ้น ใช้เกณฑ์วันกำหนดรายชื่อผู้ถือหุ้น (Record Date) เพื่อให้ผู้ถือหุ้นมีเวลาพิจารณาเอกสารเชิญประชุมและข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการประชุมมากขึ้น
  - (3) ให้ข้อมูลวัน เวลา สถานที่ และวาระการประชุม โดยมีคำชี้แจงและเหตุผลประกอบในแต่ละวาระหรือประกอบมติที่ขอตามที่จะบรรจุไว้ในหนังสือเชิญประชุมสามัญและวิสามัญผู้ถือหุ้น หรือในเอกสารแนบวาระการประชุม และละเว้นการกระทำใด ๆ ที่เป็นการจำกัดโอกาสของผู้ถือหุ้น

ในการศึกษาสารสนเทศของบริษัท โดยจัดส่งให้ผู้ถือหุ้นและนายทะเบียนทราบไม่น้อยกว่าเจ็ด (7) วัน หรือสิบสี่ (14) วัน (แล้วแต่กรณี) ก่อนวันประชุมและโฆษณาคำบอกกล่าวนัดประชุมในหนังสือพิมพ์สาม (3) วัน ติดต่อกันก่อนวันประชุม โดยบริษัทจะปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขของกฎหมายหรือประกาศที่เกี่ยวข้องและดำเนินการอย่างเต็มที่เพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้รับทราบข้อมูลล่วงหน้าก่อนวันประชุมโดยเร็วที่สุด

- (4) อำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิในการเข้าร่วมประชุมและออกเสียงอย่างเหมาะสม และละเว้นการกระทำใด ๆ ที่เป็นการจำกัดโอกาสในการเข้าประชุมของผู้ถือหุ้น เช่น ในการจัดประชุมผู้ถือหุ้นบริษัทจะใช้สถานที่ซึ่งสะดวกแก่การเดินทาง โดยจะแบบแผนที่ซึ่งแสดงสถานที่จัดการประชุมผู้ถือหุ้นไว้ในหนังสือเชิญประชุม รวมถึงเลือกวันเวลาที่เหมาะสม และจัดสรรเวลาในการประชุมอย่างเพียงพอ
- (5) ก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้น บริษัทจะเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นสามารถส่งความเห็นข้อเสนอแนะ

หรือข้อซักถามได้ล่วงหน้าก่อนวันประชุม โดยกำหนดหลักเกณฑ์การส่งคำถามล่วงหน้าให้ชัดเจน และแจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบพร้อมกับการนำส่งหนังสือเชิญประชุมผู้ถือหุ้น และบริษัทจะเผยแพร่หลักเกณฑ์ดังกล่าวผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัท

- (6) สนับสนุนให้ผู้ถือหุ้นใช้หนังสือมอบฉันทะรูปแบบที่ผู้ถือหุ้นสามารถกำหนดทิศทางการลงคะแนนเสียงได้ และเสนอชื่อกรรมการอิสระอย่างน้อยหนึ่ง (1) คน เป็นทางเลือกในการมอบฉันทะของผู้ถือหุ้น
- (7) จัดให้มีการเห็นของคณะกรรมการบริษัทในแต่ละวาระการประชุมผู้ถือหุ้น พร้อมแนบรายงานประจำปีและหนังสือมอบฉันทะซึ่งมีคำชี้แจงรายละเอียดของเอกสารหลักฐานที่ต้องใช้ในการมอบฉันทะประกอบกับเอกสารการประชุม
- (8) ก่อนการประชุม จัดให้มีการชี้แจงวิธีการออกเสียงลงคะแนนและการนับคะแนนเสียงเพื่อลงมติในแต่ละระเบียบวาระ รวมถึงขอตัวแทนผู้ถือหุ้นร่วมเป็นสักขีพยานในการนับคะแนนเสียง
- (9) ในการประชุมผู้ถือหุ้น ประธานในที่ประชุมจะจัดสรรเวลาให้เหมาะสมและบริษัทจะเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นมีโอกาสดูแลแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือตั้งคำถามในวาระต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างอิสระ ก่อนการลงมติในวาระใด ๆ

- (10) ส่งเสริมให้กรรมการทุกคนเข้าร่วมในการประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อตอบคำถามในที่ประชุม
- (11) จัดให้มีการลงมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นสำหรับแต่ละรายการในกรณีที่มีหลายรายการ เช่น วาระการแต่งตั้งกรรมการ
- (12) บริษัทจะสนับสนุนให้มีการใช้บัตรลงคะแนนเสียงทุกวาระ เพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้ในการนับผลการลงคะแนน
- (13) บริษัทจะจัดให้มีบุคลากรที่เป็นอิสระทำหน้าที่ช่วยในการตรวจนับคะแนนเสียงในแต่ละวาระ ให้การประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปอย่างโปร่งใส
- (14) ภายหลังการประชุมผู้ถือหุ้นแล้วเสร็จ บริษัทจะจัดทำรายงานการประชุมที่บันทึกข้อมูลอย่างถูกต้องและครบถ้วนในสาระสำคัญ รวมทั้งจะมีการบันทึกประเด็นข้อซักถาม ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่สำคัญไว้ในรายงานการประชุม เพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถตรวจสอบได้ นอกจากนี้ บริษัทจะนำผลการลงคะแนนในแต่ละวาระ รวมทั้งเผยแพร่รายงานการประชุมบนเว็บไซต์ของบริษัท และช่องทางของตลาดหลักทรัพย์ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้พิจารณา

## หมวดที่ 2 การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน (The Equitable Treatment of Shareholders)

บริษัทได้กำหนดให้มีการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่หรือผู้ถือหุ้นรายย่อย ผู้ถือหุ้นที่เป็นผู้บริหารหรือผู้ถือหุ้นที่มีได้เป็นผู้บริหารผู้ถือหุ้นสัญชาติไทยหรือต่างดาว โดยมีรายละเอียดดังนี้

- (1) ผู้ถือหุ้นจะได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมรวมถึงได้รับสารสนเทศที่จำเป็นเพียงพอและทันเวลาจากบริษัท
- (2) ผู้ถือหุ้นมีสิทธิออกเสียงลงคะแนนตามจำนวนหุ้นที่ตนมี และมีความเท่าเทียมกันในสารสนเทศเกี่ยวกับบริษัท
- (3) แจ้งกำหนดการประชุมผู้ถือหุ้น โดยมีระเบียบวาระและความเห็นของคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์ และเผยแพร่กำหนดการประชุมดังกล่าวผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัท ทั้งนี้ บริษัทจะจัดทำและเผยแพร่หนังสือเชิญประชุมผู้ถือหุ้นดังกล่าวข้างต้นเป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษ และเผยแพร่บนเว็บไซต์ของบริษัท
- (4) กำหนดหลักเกณฑ์วิธีการให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยสามารถเสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ โดยสามารถเสนอชื่อต่อคณะกรรมการบริษัทล่วงหน้า

ก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้น พร้อมข้อมูลประกอบการพิจารณาด้านคุณสมบัติ และการให้ความยินยอมของผู้ได้รับการเสนอชื่อ

- (5) กำหนดหลักเกณฑ์ให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยเสนอเพิ่มวาระการประชุมล่วงหน้าก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้นให้ชัดเจนเป็นการล่วงหน้า เพื่อแสดงถึงความเป็นธรรมและโปร่งใสในการพิจารณาว่าจะเพิ่มวาระที่ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยเสนอหรือไม่
- (6) ผู้ถือหุ้นที่เป็นผู้บริหารไม่ควรเพิ่มวาระการประชุมที่ไม่ได้แจ้งเป็นการล่วงหน้าโดยไม่จำเป็น โดยเฉพาะวาระสำคัญที่ผู้ถือหุ้นต้องใช้เวลาในการศึกษาข้อมูลก่อนตัดสินใจ
- (7) ในการดำเนินการประชุมผู้ถือหุ้นแต่ละครั้ง บริษัทจะให้โอกาสแก่ผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน โดยก่อนเริ่มการประชุมประธานในที่ประชุมจะชี้แจงให้ผู้ถือหุ้นทราบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการประชุม วิธีการใช้สิทธิออกเสียง สิทธิออกเสียงลงคะแนนตามแต่ละประเภทของหุ้น และวิธีนับคะแนนเสียงของผู้ถือหุ้นที่ต้องลงมติในแต่ละวาระ
- (8) ในวาระเลือกตั้งกรรมการ บริษัทจะสนับสนุนให้มีการเลือกตั้งกรรมการเป็นรายคน โดยให้ผู้ถือหุ้นคนหนึ่งมีคะแนนเสียงเท่ากับหนึ่งหุ้นต่อหนึ่งเสียง

- (9) กำหนดให้กรรมการรายงานการมีส่วนได้เสียในวาระการประชุมใด ๆ อย่างน้อยก่อนการพิจารณาในวาระที่เกี่ยวข้องในการประชุมคณะกรรมการบริษัทและบันทึกส่วนได้เสียดังกล่าวในรายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัท รวมทั้งห้ามมิให้กรรมการที่มีส่วนได้เสียอย่างมีนัยสำคัญในลักษณะที่จะไม่สามารถให้ความเห็นได้อย่างอิสระในวาระที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการประชุมในวาระนั้น ๆ
- (10) กำหนดแนวทางในการเก็บรักษาและป้องกันการนำข้อมูลภายในของบริษัทไปใช้เป็นลายลักษณ์อักษร และแจ้งแนวทางดังกล่าวให้ทุกคนในองค์กรถือปฏิบัติ และกำหนดให้กรรมการทุกคนและผู้บริหารที่มีหน้าที่รายงานการถือครองหลักทรัพย์ตามกฎหมายมีหน้าที่จัดส่งรายงานดังกล่าวให้แก่เลขานุการบริษัทเป็นประจำ และเปิดเผยในรายงานประจำปีของบริษัท

### หมวดที่ 3 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย (The Role of Interested Persons)

บริษัทให้ความสำคัญกับสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นผู้มีส่วนได้เสียภายใน ได้แก่ ผู้ถือหุ้นและพนักงานของบริษัท หรือผู้มีส่วนได้เสียภายนอก เช่น คู่ค้า และลูกค้า เป็นต้น โดยบริษัทตระหนักดีว่าการสนับสนุนและข้อคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มจะเป็นประโยชน์ในการดำเนินการและการพัฒนาธุรกิจของบริษัท ดังนั้น บริษัทจะปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจะดำเนินการให้มี

การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มโดยคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียดังกล่าวตามกฎหมายหรือตามข้อตกลงที่มีกับบริษัท และไม่กระทำการใด ๆ ที่เป็นการละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้น

นอกจากนี้ในการดำเนินธุรกิจของบริษัท บริษัทได้คำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ตามแนวทางดังต่อไปนี้

#### 1. ผู้ถือหุ้น

บริษัทจะดำเนินการธุรกิจอย่างมีบรรษัทภิบาล ด้วยความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นที่จะสร้างผลการดำเนินงานที่ดี การเจริญเติบโตที่มั่นคงเพื่อให้บริษัทมีฐานะทางการเงินที่มั่นคงอย่างยั่งยืน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ถือหุ้นในระยะยาว รวมทั้งดำเนินการเปิดเผยข้อมูลด้วยความโปร่งใสและเชื่อถือได้ต่อผู้ถือหุ้นผ่านเว็บไซต์และนักลงทุนสัมพันธ์ของบริษัท

#### 2. พนักงาน

บริษัทจะปฏิบัติต่อพนักงานทุกรายอย่างเท่าเทียม เป็นธรรม เคารพสิทธิมนุษยชน และให้ผลตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์ที่เหมาะสมเป็นธรรมไม่น้อยกว่าที่กฎหมายกำหนดและเทียบเคียงกับตลาดและอุตสาหกรรมเดียวกันได้ นอกจากนี้ บริษัทยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถในการจัดอบรม การสัมมนา และการฝึกอบรมโดยให้โอกาสอย่างทั่วถึงกับพนักงานทุกคน และพยายามสร้างแรงจูงใจให้พนักงานที่มีความรู้ ความสามารถสูงให้คงอยู่กับบริษัท

เพื่อพัฒนาองค์กรต่อไป อีกทั้งยังได้กำหนดแนวทางในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน รวมทั้งปลูกฝังให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

#### 3. คู่ค้า

บริษัทมีกระบวนการในการคัดเลือกคู่ค้าโดยการให้คู่ค้าแข่งขันบนข้อมูลที่เท่าเทียมกัน และคัดเลือกคู่ค้าด้วยความยุติธรรมภายใต้หลักเกณฑ์ในการประเมินและคัดเลือกคู่ค้าของบริษัท นอกจากนี้ บริษัทยังได้จัดทำรูปแบบสัญญาที่เหมาะสมและเป็นธรรมแก่คู่สัญญาทุกฝ่าย และจัดให้มีระบบติดตามเพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามเงื่อนไขของสัญญาอย่างครบถ้วน และป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบในทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดหา โดยบริษัทซื้อสินค้าจากคู่ค้าตามเงื่อนไขทางการค้า ตลอดจนปฏิบัติตามสัญญาต่อคู่ค้าอย่างเคร่งครัด พร้อมทั้งเก็บรักษาข้อมูลของคู่ค้าและไม่นำไปใช้เพื่อประโยชน์โดยมิชอบ

#### 4. คู่แข่งทางการค้า

ดำเนินการธุรกิจอย่างมีจริยธรรมและโปร่งใสแข่งขันอย่างเป็นธรรม ไม่เอาเปรียบคู่แข่งทางการค้า และไม่แสวงหาข้อมูลที่เป็นความลับโดยวิธีการที่มิชอบ รวมทั้งไม่ทำลายชื่อเสียงของคู่แข่งทางการค้าด้วยการกล่าวหาในทางร้าย

#### 5. ลูกค้า

บริษัทรับผิดชอบต่อลูกค้าโดยการรักษาคุณภาพและมาตรฐานของสินค้าและบริการ รวมทั้งการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าให้ครบถ้วนและครอบคลุมให้มากที่สุด เพื่อ

มุ่งเน้น การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าในระยะยาวนอกจากนี้บริษัทคำนึงถึงสุขลักษณะและอนามัยของลูกค้าในการบริโภคสินค้าของบริษัทและการให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและบริการที่ถูกต้องและครบถ้วนแก่ลูกค้า รวมทั้งยังจัดให้มีช่องทางให้ลูกค้าของบริษัทสามารถแจ้งปัญหาสินค้าและบริการที่ไม่เหมาะสม เพื่อที่บริษัทจะได้ป้องกัน และแก้ไขปัญหาลูกค้าเกี่ยวกับสินค้าและบริการของบริษัทได้อย่างรวดเร็ว ตลอดจนรักษาความลับของลูกค้าและไม่นำไปใช้เพื่อประโยชน์ของตนเอง หรือผู้ที่เกี่ยวข้องโดยมิชอบ

#### 6. เจ้าหนี้

บริษัทจะปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อกำหนดต่าง ๆ ของสัญญาและพันธะทางการเงินอย่างเคร่งครัด รวมทั้งการชำระคืนเงินต้น ดอกเบี้ย และการดูแลหลักประกันต่าง ๆ ภายใต้สัญญาที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนไม่ใช้วิธีการที่ไม่สุจริตปกปิดข้อมูลหรือข้อเท็จจริง อันจะทำให้เจ้าหนี้เกิดความเสียหาย กรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อใดข้อหนึ่ง ต้องรีบแจ้งให้เจ้าหนี้ทราบล่วงหน้า เพื่อร่วมกันพิจารณาหาแนวทางแก้ไข

#### 7. ภาครัฐ

ดำเนินการธุรกิจโดยให้ความสำคัญกับภาครัฐยึดถือการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด รวมถึงสนองตอบนโยบายของภาครัฐตามความจำเป็นเหมาะสมโดยสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจ

#### 8. ชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม

บริษัทใส่ใจและให้ความสำคัญกับความปลอดภัยต่อชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อมและคุณภาพชีวิต

ของผู้คนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัทและส่งเสริมให้พนักงานของบริษัทมีจิตสำนึกและความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม รวมทั้งจัดให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัดนอกจากนี้บริษัทพยายามเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการสร้างและรักษาไว้ซึ่งสิ่งแวดล้อมและสังคม ตลอดจนส่งเสริมวัฒนธรรมในท้องถิ่นที่บริษัทดำเนินกิจการอยู่

#### หมวดที่ 4 การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส (Disclosure and Transparency)

บริษัทให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับบริษัททั้งข้อมูลทางการเงินและข้อมูลที่มีข้อมูลทางการเงินอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา และโปร่งใส ตามข้อกำหนดของสำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ ตลอดจนข้อมูลอื่นๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์ ของบริษัท ซึ่งล้วนมีผลต่อกระบวนการตัดสินใจของผู้ลงทุนและผู้มีส่วนได้เสียของบริษัทโดยจะดำเนินการดังนี้

- (1) จัดให้มีกลไกที่จะดูแลให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลที่เปิดเผยต่อนักลงทุนถูกต้อง ไม่ทำให้สำคัญผิด และเพียงพอต่อการตัดสินใจของนักลงทุน
- (2) จัดให้มีเจ้าหน้าที่ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์ (Investor Relations) เพื่อทำหน้าที่ติดต่อสื่อสารกับนักลงทุนหรือผู้ถือหุ้น โดยบริษัทจะเผยแพร่ข้อมูลของบริษัท

ข้อมูลทางการเงินและข้อมูลทั่วไปของบริษัทให้แก่ผู้ถือหุ้น นักวิเคราะห์หลักทรัพย์ บริษัทจัดอันดับความน่าเชื่อถือ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบผ่านช่องทางต่าง ๆ กล่าวคือ การรายงานต่อสำนักงาน ก.ล.ต. ตลาดหลักทรัพย์ และเว็บไซต์ของบริษัท นอกจากนี้ บริษัทยังให้ความสำคัญในการเปิดเผยข้อมูลอย่างสม่ำเสมอทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้รับข่าวสารเป็นประจำผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัท โดยข้อมูลที่อยู่บนเว็บไซต์ของบริษัทจะมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวรวมถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ งบการเงิน ข่าวประชาสัมพันธ์ รายงานประจำปี โครงสร้างบริษัทและผู้บริหาร ตลอดจนโครงสร้างการถือหุ้นและผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หนังสือเชิญประชุม เป็นต้น

- (3) บริษัทจะไม่เปิดเผยข้อมูลที่มีนัยสำคัญที่ยังไม่ได้เปิดเผยต่อสาธารณชนให้แก่พนักงานที่ไม่ได้รับอนุญาต กลุ่มบุคคลหรือบุคคลอื่นใด (รวมถึงนักลงทุน สื่อมวลชน และนักวิเคราะห์) จนกว่าข้อมูลนั้นจะได้รับการเปิดเผยให้แก่สาธารณชนแล้ว กรณีที่มีความจำเป็นทางธุรกิจต้องเปิดเผยข้อมูลแก่ผู้เกี่ยวข้อง ผู้ตรวจสอบบัญชี ผู้จัดการจัดจำหน่ายและรับประกันการจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ ธนาคาร ที่ปรึกษากฎหมาย หรือที่ปรึกษาอื่น ๆ บริษัทจะดำเนินการเพื่อให้แน่ใจว่า บุคคลดังกล่าว

ได้ใช้ความระมัดระวังเพื่อรักษาไว้ซึ่งความลับไว้ หากมีข้อมูลใดที่ไม่ควรถูกเปิดเผยได้เผยแพร่ออกไปบริษัทจะเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวต่อสาธารณชนโดยทันที โดยบริษัทจะปฏิบัติตามกฎของตลาดหลักทรัพย์ เกี่ยวกับการออกข่าว และข้อกำหนดอื่น ๆ หรือหากจำเป็นบริษัทจะแจ้งต่อตลาดหลักทรัพย์ เพื่อยุติการซื้อขายหลักทรัพย์เป็นการชั่วคราว

- (4) เปิดเผยงบการเงินของบริษัทซึ่งได้รับการตรวจสอบโดยผู้สอบบัญชีที่มีความเป็นอิสระ มีความรู้ ความชำนาญ และมีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กำหนดโดยบริษัทมีนโยบายในการเปลี่ยนแปลงผู้สอบบัญชีผู้ลงนามรับรองงบการเงินในรอบระยะเวลาห้า (5) ปี เพื่อให้การให้ความเห็นของผู้สอบบัญชีมีความเป็นอิสระอย่างแท้จริง โดยบริษัทจะเผยแพร่งบการเงินตามเกณฑ์ที่กำหนดและผ่านช่องทางของตลาดหลักทรัพย์ เพื่อประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและนักลงทุน นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดให้คณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่สอบทานความน่าเชื่อถือและความถูกต้องของรายงานทางการเงินเพื่อให้มั่นใจว่างบการเงินของบริษัทมีความน่าเชื่อถือ
- (5) จัดให้มีการจัดทำคำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ (Management Discussion and Analysis) เพื่อประกอบ

การเปิดเผยงบการเงินทุกไตรมาส ทั้งนี้เพื่อให้นักลงทุนได้รับทราบข้อมูลและเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทในแต่ละไตรมาสได้ดียิ่งขึ้น นอกเหนือจากข้อมูลตัวเลขในงบการเงินเพียงอย่างเดียว

- (6) เปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อยของบริษัท จำนวนครั้งของการประชุมและการเข้าประชุมในปีที่ผ่านมา และความเห็นจากการทำหน้าที่ รวมทั้งการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ด้านวิชาชีพอย่างต่อเนื่องในรายงานประจำปี รวมถึงการเปิดเผยนโยบาย การจ่ายค่าตอบแทนแก่กรรมการและผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งรูปแบบหรือลักษณะของค่าตอบแทน ทั้งนี้ จำนวนเงินค่าตอบแทนที่เปิดเผยควรรวมถึงค่าตอบแทนที่กรรมการแต่ละท่านได้รับจากการเป็นกรรมการของบริษัทย่อยด้วย
- (7) เปิดเผยค่าสอบบัญชีและค่าบริการอื่นที่ผู้สอบบัญชีให้บริการ นอกจากการเผยแพร่ข้อมูลในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ56-1) และรายงานประจำปีตามเกณฑ์ที่กำหนดและผ่านช่องทางของตลาดหลักทรัพย์ คณะกรรมการจะพิจารณาให้มีการเปิดเผยข้อมูลทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษผ่านทางช่องทางอื่นด้วย เช่น เว็บไซต์ของบริษัทพร้อมทั้งนำเสนอข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน



## หมวดที่ 5 ความรับผิดชอบของ คณะกรรมการ (Responsibilities of the Board of Directors)

### 1. โครงสร้างคณะกรรมการและ คณะกรรมการชุดย่อย

คณะกรรมการบริษัทประกอบด้วยบุคคลที่มี คุณสมบัติหลากหลาย ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่สามารถ เอื้อประโยชน์ให้กับบริษัทโดยเป็นผู้มีบทบาท สำคัญในการกำหนดนโยบายและภาพรวมของ องค์กร ตลอดจนมีบทบาทสำคัญในการกำกับ ดูแล ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงาน ของบริษัทให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้

คณะกรรมการบริษัทมีจำนวนอย่างน้อยห้า (5) คน โดยคณะกรรมการบริษัทประกอบด้วย กรรมการอิสระอย่างน้อยหนึ่งในสาม (1/3) ของ จำนวนกรรมการบริษัททั้งหมด และมีจำนวน กรรมการอิสระอย่างน้อยสาม (3) คน อันจะ ทำให้เกิด การถ่วงดุลในการพิจารณาและ ออกเสียงในเรื่องต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ กรรมการอิสระของบริษัททุกท่านมีคุณสมบัติ ตามที่กำหนดในประกาศคณะกรรมการกำกับ ตลาดทุน ข้อบังคับตลาดหลักทรัพย์ รวมถึง เกณฑ์ข้อกำหนดและกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

กรรมการบริษัทมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ ไม่เกินสาม (3) ปีตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง กำหนด ทั้งนี้กรรมการซึ่งพ้นตำแหน่งตามวาระ กรรมการบริษัทอาจได้รับแต่งตั้งให้กลับเข้า ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการบริษัทได้อีกตาม เหตุผลและความจำเป็นตามที่คณะกรรมการ เห็นสมควร นอกจากนี้ กรรมการและผู้บริหาร

ของบริษัทสามารถเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ หรือผู้บริหารของบริษัทในเครือหรือบริษัทอื่นได้ แต่ต้องเป็นไปตามข้อกำหนดของสำนักงาน ก.ล.ด. คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และ ตลาดหลักทรัพย์ คณะกรรมการกำกับตลาดทุน และตลาดหลักทรัพย์ฯ รวมถึงเกณฑ์ ข้อกำหนด และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยจะต้องแจ้ง ต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทให้รับทราบ ทั้งนี้ กรรมการแต่ละคนจะดำรงตำแหน่ง กรรมการบริษัทจนครบวาระได้ไม่เกินห้า (5) บริษัท และกรรมการอิสระจะดำรงตำแหน่ง ต่อเนื่องได้ไม่เกินเก้า (9) ปี เว้นแต่ คณะกรรมการบริษัทจะเห็นสมควรพิจารณา ขยายระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของกรรมการ อิสระตามเหตุผลและความจำเป็น

นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัทยังได้แต่งตั้ง คณะกรรมการย่อยเพื่อช่วยในการกำกับดูแล กิจกรรมของบริษัทดังนี้

**(1) คณะกรรมการบริหาร** ประกอบด้วย กรรมการบริหารจำนวนอย่างน้อย สาม (3) ท่าน เพื่อกำหนดที่ช่วยสนับสนุน คณะกรรมการบริษัทในการบริหารจัดการ กิจกรรมของบริษัทให้เป็นไปตามนโยบาย แผนงาน ข้อบังคับ และคำสั่งใด ๆ รวมทั้ง เป้าหมายที่กำหนดไว้ ภายใต้การรอบคอบที่ได้รับ มอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท

**(2) คณะกรรมการตรวจสอบ** ประกอบด้วย กรรมการตรวจสอบจำนวนอย่างน้อย สาม (3) ท่าน เพื่อกำหนดที่ช่วยสนับสนุน คณะกรรมการบริษัทในการกำกับดูแลและ ตรวจสอบการบริหารงาน การควบคุม

ภายใน และการปฏิบัติตามกฎหมายที่ เกี่ยวข้อง รวมทั้งการจัดทำรายงาน ทางการเงิน เพื่อให้การปฏิบัติงานและ การเปิดเผยข้อมูลของบริษัทเป็นไปอย่าง โปร่งใสและน่าเชื่อถือ

**(3) คณะกรรมการสรรหาและพิจารณา ค่าตอบแทน** ประกอบด้วยกรรมการ สรรหาและพิจารณาค่าตอบแทนอย่างน้อย สาม (3) ท่านเพื่อกำหนดที่สรรหาบุคคล ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อดำรงตำแหน่ง กรรมการ และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร พิจารณารูปแบบและหลักเกณฑ์การจ่าย ค่าตอบแทนของกรรมการ และประธาน เจ้าหน้าที่บริหารเพื่อเสนอความเห็นต่อ คณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาอนุมัติ และ/หรือนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้น พิจารณาอนุมัติต่อไป (แล้วแต่กรณี) รวมถึงพัฒนาผู้บริหารระดับสูงของบริษัท

**(4) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง** ประกอบด้วยกรรมการบริหารความเสี่ยง จำนวนอย่างน้อยสาม (3) ท่าน เพื่อกำหนดที่ช่วยสนับสนุนคณะกรรมการบริษัท ในการกำหนดนโยบายด้านการบริหาร ความเสี่ยงที่เหมาะสม เพียงพอ มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลและกำกับดูแล ให้มีระบบหรือกระบวนการบริหารจัดการ ความเสี่ยงโดยรวมให้อยู่ในระดับที่ ยอมรับได้

นอกจากนี้ บริษัทได้จัดให้มีเลขานุการบริษัท เพื่อกำหนดที่ในการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับ การประชุมคณะกรรมการบริษัท และการประชุม

ผู้ถือหุ้นรวม ทั้งสนับสนุนงานของคณะกรรมการ บริษัทโดยการให้คำแนะนำในเรื่องข้อกำหนด ตามกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ รวมทั้ง ประสานงานให้มีการปฏิบัติตามมติของ คณะกรรมการบริษัท

### 2. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของ คณะกรรมการ

คณะกรรมการบริษัทมีความรับผิดชอบต่อ ผู้ถือหุ้นเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของบริษัท และมีหน้าที่กำหนดนโยบายและทิศทางการ ดำเนินงานของบริษัท รวมทั้งกำกับดูแลให้การ บริหารจัดการเป็นไปตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์กลยุทธ์และทิศทางในการดำเนินธุรกิจ เพื่อประโยชน์ระยะยาวแก่ผู้ถือหุ้นภายใต้กรอบ ข้อกำหนดของกฎหมายและแนวปฏิบัติของ บริษัท ขณะเดียวกันก็คำนึงถึงผลประโยชน์ของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ทั้งนี้ โดยมีรายละเอียด ตามที่กำหนดไว้ใน กฎบัตรของคณะกรรมการ บริษัท นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัทมีความ รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการต่าง ๆ ของ บริษัทในเรื่องดังต่อไปนี้

#### (1) นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

บริษัทได้จัดให้มีนโยบายการกำกับดูแลกิจการ ที่ดีของบริษัทเป็นสายหลักชนอักษร เพื่อนำเสนอ ที่ประชุมคณะกรรมการได้ให้ความเห็นชอบ นโยบายดังกล่าว ทั้งนี้ นโยบายการกำกับดูแล กิจการที่ดีมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางแก่ กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ในการปฏิบัติ ตามนโยบายดังกล่าว โดยบริษัทจะจัดให้มีการ ทบทวนนโยบายดังกล่าวเป็นประจำทุกปี

## (2) แนวปฏิบัติของบริษัท

บริษัทมีเจตนารมณ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทอย่างโปร่งใส มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยบริษัทได้จัดทำแนวปฏิบัติของบริษัท ซึ่งได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท เพื่อให้พนักงานของบริษัทยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติ ดังนี้

หมวดที่ 1 แนวปฏิบัติว่าด้วยการปฏิบัติตนในหน้าที่

หมวดที่ 2 แนวปฏิบัติว่าด้วยการปฏิบัติตนต่อลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้และคู่แข่งทางการค้า

หมวดที่ 3 แนวปฏิบัติว่าด้วยการปฏิบัติตนต่อบริษัท

หมวดที่ 4 แนวปฏิบัติว่าด้วยการปฏิบัติตนต่อสังคม

หมวดที่ 5 แนวปฏิบัติว่าด้วยการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามแนวปฏิบัติของบริษัท

ทั้งนี้บริษัทจะประกาศและแจ้งให้พนักงานทุกคนรับทราบและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

## (3) ความขัดแย้งทางผลประโยชน์

บริษัทมีนโยบายขจัดปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างรอบคอบ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีเหตุผลและเป็นอิสระภายใต้กรอบจริยธรรมที่ดี เพื่อผลประโยชน์ของบริษัทเป็นสำคัญ โดยกำหนดให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือเกี่ยวข้องกับรายการที่พิจารณาเปิดเผยข้อมูล

เกี่ยวกับส่วนได้เสียของตนและผู้ที่เกี่ยวข้องให้บริษัททราบ และต้องไม่เข้าร่วมการพิจารณา รวมถึงไม่มีอำนาจอนุมัติในรายการดังกล่าว

บริษัทมีนโยบายในการทำการรายการเกี่ยวโยงกันและรายการที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่สอดคล้องกับกฎหมาย ตลอดจนข้อบังคับของสำนักงาน ก.ล.ด. คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ คณะกรรมการกำกับตลาดทุน และตลาดหลักทรัพย์ฯ รวมทั้งจะเปิดเผยรายการดังกล่าวไว้ในรายงานประจำปี และแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1)

## (4) การควบคุมภายใน

บริษัทได้จัดให้มีระบบการควบคุมภายในเพื่อการกำกับดูแลและการควบคุมภายในทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยบริษัทมีการจัดตั้งฝ่ายตรวจสอบภายในของ บริษัทเพื่อกำหนดที่ประเมินความเสี่ยงของระบบควบคุมภายในและรายงานผลต่อคณะกรรมการตรวจสอบตามแผนการตรวจสอบที่วางไว้

## (5) การบริหารความเสี่ยง

บริษัทได้จัดให้มีการกำกับดูแลระบบและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัทอย่างเหมาะสม โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะพิจารณา กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงทั้งภายนอกและภายในบริษัทให้มีความครอบคลุมและสอดคล้องกับกลยุทธ์และทิศทางของธุรกิจ และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาอนุมัติ

## (6) รายงานของคณะกรรมการ

คณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่สอบทานรายงานทางการเงิน โดยมีฝ่ายบัญชีและผู้สอบบัญชีมาประชุมร่วมกัน และนำเสนอรายงานทางการเงินต่อคณะกรรมการบริษัททุกไตรมาส โดยคณะกรรมการบริษัทเป็นผู้รับผิดชอบต่อการเงินรวมของบริษัท และบริษัทย่อย รวมทั้งสารสนเทศทางการเงินที่ปรากฏในรายงานประจำปี

## 3. หลักปฏิบัติของคณะกรรมการ

### หลักปฏิบัติ 1 :

ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน เข้าใจบทบาทและตระหนักถึงความรับผิดชอบในฐานะผู้นำที่ต้องกำกับดูแลให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี รวมทั้งกำกับดูแลกิจการให้นำไปสู่การสร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน

### หลักปฏิบัติ 2 :

กำหนดและดูแลวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ (Objectives) ให้เป็นไปเพื่อความยั่งยืน โดยเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สอดคล้องกับการสร้างคุณค่าให้ทั้งกิจการ ลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย และสังคมโดยรวม

### หลักปฏิบัติ 3 :

รับผิดชอบในการกำหนดและทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการ ทั้งในเรื่องขนาด องค์ประกอบสัดส่วนกรรมการที่เป็นอิสระ ที่เหมาะสมและจำเป็นต่อการนำพาองค์กรสู่วัตถุประสงค์และ

เป้าหมายหลักที่กำหนดไว้ รวมทั้งกำกับดูแลให้การสรรหาและคัดเลือกกรรมการมีกระบวนการที่โปร่งใสและชัดเจนเพื่อให้ได้คณะกรรมการที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับองค์ประกอบที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ

### หลักปฏิบัติ 4 :

กำกับดูแลการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีจำนวนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และแรงจูงใจที่เหมาะสมและกำหนดให้มีแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เพื่อเป็นการเตรียมสืบทอดตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งกำกับดูแลให้มีการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนและการประเมินผลดำเนินงานของกิจการ ทั้งนี้ เพื่อการสรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากรเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร

### หลักปฏิบัติ 5 :

ให้ความสำคัญและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าแก่ธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างคุณประโยชน์ต่อลูกค้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง และมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และดูแลให้ฝ่ายจัดการจัดสรรและจัดการทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงผลกระทบและการพัฒนาทรัพยากร เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการได้อย่างยั่งยืน เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมและการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ

**หลักปฏิบัติ 6 :**

ดูแลให้มั่นใจว่าบริษัทมีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสมที่จะทำให้งบดุลวัตถุประสงค้อย่างมีประสิทธิภาพและมีการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ คณะกรรมการจะติดตามดูแลและจัดการความขัดแย้งของผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นได้ระหว่างบริษัทกับฝ่ายจัดการ กรรมการ หรือผู้ถือหุ้น รวมไปถึงการป้องกันการใช้ประโยชน์อันมิควรในทรัพย์สิน ข้อมูลและโอกาสของบริษัท และการทำธุรกรรมกับผู้ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันกับบริษัท ในลักษณะที่ไม่สมควร

**หลักปฏิบัติ 7 :**

เพื่อรักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล คณะกรรมการมีความรับผิดชอบในการดูแลให้ระบบการจัดทำรายงานทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูลสำคัญต่าง ๆ อย่างถูกต้อง เพียงพอ ทันเวลา เป็นไปตามกฎเกณฑ์ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้คณะกรรมการมีหน้าที่ในการติดตามดูแลความเพียงพอของสภาพคล่องทางการเงินและความสามารถในการชำระหนี้และจัดให้มีกลไกที่จะสามารถแก้ไขปัญหาทางการเงินในกรณีที่เกิดการประสบปัญหาทางการเงินหรือมีแนวโน้มจะประสบปัญหา

**หลักปฏิบัติ 8 :**

เพื่อการสนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น คณะกรรมการจะดูแลให้มั่นใจว่าผู้ถือหุ้นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของบริษัท

**4. การประชุมคณะกรรมการและการประเมินตนเอง**

บริษัทจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยทุกไตรมาสและมีการประชุมพิเศษเพิ่มตามความจำเป็น โดยมีการกำหนดวาระประชุมชัดเจนล่วงหน้า และมีวาระพิจารณาติดตามผลการดำเนินงานเป็นประจำ บริษัทจะจัดส่งหนังสือเชิญประชุมพร้อมระเบียบวาระการประชุมและเอกสารประกอบการประชุมให้กรรมการทุกท่านล่วงหน้าไม่น้อยกว่าเจ็ด (7) วันก่อนวันประชุม เพื่อให้คณะกรรมการได้มีเวลาศึกษาข้อมูลอย่างเพียงพอก่อนเข้าร่วมประชุม เว้นแต่กรณีมีเหตุจำเป็นเร่งด่วน และจะจัดให้มีการบันทึกรายงานการประชุมและจัดเก็บรวบรวมเอกสารที่รับรองแล้วเพื่อใช้ในการอ้างอิงและสามารถตรวจสอบได้ โดยในการประชุมทุกครั้งควรจัดให้มีผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุมเพื่อให้ข้อมูลและรายละเอียดประกอบการตัดสินใจที่ถูกต้องและทันเวลา

ในการลงมติในที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทให้ถือมติของเสียงข้างมาก โดยให้กรรมการหนึ่งคนมีหนึ่งเสียง โดยกรรมการที่มีส่วนได้เสียในวาระใดจะไม่เข้าร่วมประชุมและใช้สิทธิออกเสียงลงคะแนนในวาระนั้น ทั้งนี้ในกรณีที่คะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมจะออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งเสียงเป็นเสียงชี้ขาด

นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัทสนับสนุนให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละหนึ่ง (1) ครั้ง เพื่อปรับปรุงและแก้ไขการดำเนินงาน โดยมีการกำหนดหัวข้อที่จะประเมินชัดเจนก่อนที่จะวัดผลการประเมินดังกล่าวเพื่อรวบรวมความเห็นและนำเสนอต่อที่ประชุมรวมทั้งเปิดเผยหลักเกณฑ์ ขั้นตอน และผลการประเมินในภาพรวมในรายงานประจำปี

**5. คำตอบแทน**

คำตอบแทนของกรรมการควรอยู่ในลักษณะที่เปรียบเทียบได้กับระดับที่ปฏิบัติอยู่ในอุตสาหกรรม ประสิทธิภาพ ภาระหน้าที่ขอบเขตของบทบาทและความรับผิดชอบ (Accountability and Responsibility) รวมถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากกรรมการแต่ละคน กรรมการที่ได้รับมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นเช่นเป็นสมาชิกของคณะกรรมการชุดย่อย ควรได้รับคำตอบแทนเพิ่มที่เหมาะสมด้วย

ทั้งนี้ บริษัทได้จัดให้มีคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนเพื่อพิจารณารูปแบบ และหลักเกณฑ์ การจ่ายคำตอบแทนกรรมการเพื่อนำเสนอให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัติ

**6. การพัฒนากรรมการและผู้บริหาร**

คณะกรรมการบริษัทมีนโยบายส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้มีการฝึกอบรมและให้ความรู้แก่ผู้เกี่ยวข้องในระบบการกำกับดูแลกิจการของบริษัท เช่น กรรมการ กรรมการตรวจสอบ ผู้บริหาร และเลขานุการบริษัท เป็นต้น เพื่อให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การฝึกอบรมและให้ความรู้จะอาจกระทำเป็นการ

ภายในบริษัทหรือใช้บริการของสถาบันภายนอกก็ได้

ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงกรรมการหรือมีการกรรมการเข้าใหม่ ฝ่ายจัดการจะจัดให้มีการเอกสารและข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการเข้าใหม่ รวมถึงจัดให้มีการแนะนำลักษณะธุรกิจและแนวทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทให้แก่กรรมการใหม่

คณะกรรมการบริษัทจะจัดให้มีการหมุนเปลี่ยนงานที่ได้รับมอบหมายตามความถนัดของผู้บริหารและพนักงาน โดยพิจารณาตามความเหมาะสมของงานและเวลาเป็นหลัก โดยประธานเจ้าหน้าที่บริหารจะกำหนดช่วงเวลาและพิจารณา ผลการปฏิบัติงานดังกล่าวเพื่อเป็นแผนพัฒนาและสืบทอดงานของบริษัท ทั้งนี้เพื่อพัฒนาผู้บริหารและพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานมากขึ้นและให้สามารถทำงานแทนกันได้

นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีนี้ให้มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 4 เมษายน 2562 เป็นต้นไป

ประสาร ไตรรัตน์วรกุล  
(ดร.ประสาร ไตรรัตน์วรกุล)  
ประธานกรรมการบริษัท  
บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น  
จำกัด (มหาชน)

## จรรยาบรรณธุรกิจ (ฉบับเต็ม)

บริษัทมีหลักจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของบริษัท จะต้องยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ในฐานะตัวแทนของบริษัท ดังนี้

### 1. ผู้ถือหุ้น

บริษัทจะดำเนินธุรกิจอย่างมีบรรษัทภิบาล ด้วยความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นที่จะสร้างผลการดำเนินงานที่ดีการเจริญเติบโต ที่มั่นคงเพื่อให้บริษัทมีฐานะทางการเงินที่มั่นคง อย่างยั่งยืน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ ผู้ถือหุ้นในระยะยาว รวมทั้งดำเนินการเปิดเผย ข้อมูลด้วยความโปร่งใสและเชื่อถือได้ต่อผู้ถือหุ้น ผ่านเว็บไซต์และนักลงทุนสัมพันธ์ของบริษัท

### 2. พนักงาน

บริษัทจะปฏิบัติต่อพนักงานทุกรายอย่าง เท่าเทียม เป็นธรรม เคารพสิทธิมนุษยชน และ ให้ผลตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์ที่ เหมาะสมเป็นธรรมไม่น้อยกว่าที่กฎหมาย กำหนดและเทียบเคียงกับตลาดและอุตสาหกรรม เดียวกันได้ นอกจากนี้ บริษัทยังให้ความสำคัญ กับการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เช่น การจัดอบรม การสัมมนา และการฝึกอบรม โดยให้โอกาสอย่างทั่วถึงกับพนักงานทุกคน และพยายามสร้างแรงจูงใจให้พนักงานที่ มีความรู้ ความสามารถสูงให้คงอยู่กับบริษัท เพื่อพัฒนาองค์กรต่อไป อีกทั้งยังได้กำหนด แนวทางในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน รวมทั้งปลูกฝังให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตาม กฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

### 3. คู่ค้า

บริษัทมีกระบวนการในการคัดเลือกคู่ค้าโดย การให้คู่ค้าแข่งขันบนข้อมูลที่เท่าเทียมกัน และ คัดเลือกคู่ค้าด้วยความยุติธรรมภายใต้ หลักเกณฑ์ในการประเมินและคัดเลือกคู่ค้าของ บริษัท นอกจากนี้ บริษัทยังได้จัดทำรูปแบบ สัญญาที่เหมาะสมและเป็นธรรมแก่คู่สัญญา ทุกฝ่าย และจัดให้มีระบบติดตามเพื่อให้มั่นใจ ว่าได้มีการปฏิบัติตามเงื่อนไขของสัญญาอย่าง ครบถ้วน และป้องกันการทุจริตและประพฤติ มิชอบในทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดหา โดยบริษัทซื้อสินค้าจากคู่ค้าตามเงื่อนไขทาง การค้า ตลอดจนปฏิบัติตามสัญญาต่อคู่ค้า อย่างเคร่งครัด พร้อมทั้งเก็บรักษาข้อมูลของ คู่ค้าและไม่นำไปใช้เพื่อประโยชน์โดยมิชอบ

### 4. คู่แข่งทางการค้า

ดำเนินธุรกิจอย่างซื่อสัตย์สุจริต เป็นธรรม โปร่งใส เปิดเผยข้อมูลที่สำคัญ และสามารถ ตรวจสอบได้ รวมถึงปฏิเสธพฤติกรรมใด ๆ ก็ตามที่ขัดขวางการประกอบกิจการอย่างเป็น ธรรม เช่น การแสวงหาข้อมูลที่เป็นความลับ ของคู่แข่งทางการค้า การเรียก รับ และการให้ ผลประโยชน์ใด ๆ ที่ไม่สุจริตทางการค้า

### 5. ลูกค้า

บริษัทรับผิดชอบต่อลูกค้าโดยการรักษาคุณภาพ และมาตรฐานของสินค้าและบริการ รวมถึง การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าให้ ครบถ้วนและครอบคลุมมากที่สุด เพื่อมุ่งเน้น การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าในระยะยาว นอกจากนี้บริษัทคำนึงถึงสุขลักษณะและอนามัย

ของลูกค้าในการบริโภคสินค้าของบริษัทและ การให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและบริการที่ถูกต้อง และครบถ้วนแก่ลูกค้า รวมทั้งยังจัดให้มีช่องทาง ให้ลูกค้าของบริษัทสามารถแจ้งปัญหาสินค้า และบริการที่ไม่เหมาะสมเพื่อที่บริษัทจะได้ป้องกัน และแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับสินค้าและบริการของ บริษัทได้อย่างรวดเร็ว ตลอดจนรักษาความลับ ของลูกค้าและไม่นำไปใช้เพื่อประโยชน์ของตนเอง หรือผู้ที่เกี่ยวข้องโดยมิชอบ

### 6. เจ้าหนี้

บริษัทจะปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อกำหนดต่าง ๆ ของสัญญาและพันธะทางการเงินอย่าง เคร่งครัด รวมทั้งการชำระคืนเงินต้น ดอกเบี้ย และการดูแลหลักประกันต่าง ๆ ภายใต้สัญญา ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนไม่ใช้วิธีการที่ไม่สุจริต ปกปิดข้อมูลหรือข้อเท็จจริง อันจะทำให้เจ้าหนี้ เกิดความเสียหาย กรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติตาม เงื่อนไขข้อใดข้อหนึ่ง ต้องรีบแจ้งให้เจ้าหนี้ กราบล่วงหน้า เพื่อร่วมกันพิจารณาหาแนวทาง แก้ไข

### 7. ภาครัฐ

ดำเนินธุรกิจโดยให้ความสำคัญกับภาครัฐยึดถือ การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่ เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด รวมถึงสนองตอบ นโยบายของภาครัฐตามความจำเป็นเหมาะสม โดยสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจ

### 8. ชุมชนสังคมและสิ่งแวดล้อม

บริษัทใส่ใจและให้ความสำคัญกับความปลอดภัย ต่อชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อมและคุณภาพชีวิต

ของผู้คนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ของบริษัทและส่งเสริมให้พนักงานของบริษัท มีจิตสำนึกและความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม และสังคม รวมทั้งจัดให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่าง เคร่งครัด นอกจากนี้ บริษัทพยายามเข้าไปมี ส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการสร้างและ รักษาไว้ซึ่งสิ่งแวดล้อมและสังคม ตลอดจน ส่งเสริมวัฒนธรรมในท้องถิ่นที่บริษัทดำเนิน กิจการอยู่

หลักจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจนี้ให้มีผลใช้ บังคับตั้งแต่วันที่ 26 มีนาคม 2563 เป็นต้นไป

ประสาร ไตรรัตน์วรกุล  
(ดร.ประสาร ไตรรัตน์วรกุล)  
ประธานกรรมการบริษัท  
บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น  
จำกัด (มหาชน)

## กฎบัตรของคณะกรรมการบริษัท

### 1. วัตถุประสงค์

คณะกรรมการบริษัทมีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลการจัดการของบริษัท รวมถึงการกำหนดทิศทาง นโยบาย และกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัทเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทและผู้ถือหุ้น และการติดตามการดำเนินงานของคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ ของบริษัท ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทยังมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายข้อบังคับวัตถุประสงค์ และมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทอีกด้วย

### 2. องค์ประกอบ

องค์ประกอบของคณะกรรมการบริษัทมีดังต่อไปนี้

- (1) กรรมการบริษัทไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ถือหุ้นของบริษัท
- (2) กรรมการบริษัทให้มีจำนวนตามที่ประชุมผู้ถือหุ้นกำหนด แต่คณะกรรมการบริษัทต้องประกอบด้วยกรรมการจำนวนอย่างน้อยห้า (5) คน โดยกรรมการไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของจำนวนกรรมการทั้งหมดนั้นต้องมีถิ่นที่อยู่ในราชอาณาจักร
- (3) คณะกรรมการบริษัทประกอบด้วยกรรมการอิสระอย่างน้อยหนึ่งในสาม (1/3) ของจำนวนกรรมการทั้งหมด แต่ต้องไม่น้อยกว่าสาม (3) คน

ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการบริษัทเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานกรรมการบริษัทและในกรณีที่คณะกรรมการบริษัทเห็นสมควรอาจพิจารณาเลือกกรรมการอีกคนหนึ่งหรือหลายคนเป็นรองประธานกรรมการบริษัทก็ได้

### 3. คุณสมบัติของกรรมการบริษัท

กรรมการของบริษัทต้องมีคุณสมบัติดังนี้

- (1) กรรมการต้องเป็นบุคคลธรรมดา และ
  - (ก) บรรลุนิติภาวะ
  - (ข) ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย คนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ
  - (ค) ไม่เคยรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดเกี่ยวกับทรัพย์สินที่ได้กระทำโดยทุจริต
  - (ง) ไม่เคยถูกลงโทษไล่ออกหรือปลดออกจากราชการหรือองค์การ หรือหน่วยงานของรัฐบาลทุจริตต่อหน้าที่
- (2) เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ และมีเวลาอย่างเพียงพอที่จะอุทิศความรู้ ความสามารถและปฏิบัติหน้าที่ให้แก่บริษัทได้
- (3) มีคุณสมบัติครบถ้วนและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมายว่าด้วยบริษัทมหาชนจำกัด กฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องรวมทั้งต้องไม่มีลักษณะที่แสดง

ถึงการขาดความเหมาะสมที่จะได้รับความไว้วางใจให้บริหารจัดการกิจการที่มีมหาชนเป็นผู้ถือหุ้นตามที่คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ประกาศกำหนด

- (4) ไม่เป็นบุคคลที่ประกอบกิจการอันมีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันกับกิจการของบริษัท หรือเข้าเป็นหุ้นส่วนในห้างหุ้นส่วนสามัญ หรือเป็นหุ้นส่วนไม่จำกัดความรับผิดชอบในห้างหุ้นส่วนจำกัด หรือเป็นกรรมการของบริษัทเอกชน หรือบริษัทอื่นซึ่งประกอบกิจการอันมีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันกับกิจการของบริษัท ไม่ว่าจะทำเพื่อประโยชน์ของตนเองหรือผู้อื่น เว้นแต่จะได้แจ้งให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบก่อนที่จะมีมติแต่งตั้ง
- (5) กรรมการอิสระต้องมีคุณสมบัติเกี่ยวกับความเป็นอิสระตามที่บริษัทกำหนด และเป็นไปตามแนวทางที่กำหนดไว้ในประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน รวมถึงหลักเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ แห่งประเทศไทยกำหนดและต้องเป็นบุคคลซึ่งสามารถดูแลผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นทุกรายได้เท่าเทียมกัน เพื่อป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ นอกจากนี้ ยังต้องสามารถเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริษัทโดยให้ความเห็นอย่างเป็นอิสระได้

- (6) กรรมการของบริษัทอาจดำรงตำแหน่งกรรมการในกิจการอื่นได้ แต่ต้องไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติหน้าที่กรรมการของบริษัท โดยกรรมการควรดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้ไม่เกินห้า (5) บริษัท

ทั้งนี้กรรมการอิสระจะต้องมีคุณสมบัติเพิ่มเติมคือ

- (ก) ถือหุ้นไม่เกินร้อยละหนึ่ง (1) ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท ทั้งนี้ให้นับรวมการถือหุ้นของผู้ที่เกี่ยวข้องของกรรมการอิสระรายนั้น ๆ ด้วย
- (ข) ไม่เป็นหรือเคยเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่ได้เงินเดือนประจำ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือของผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปีก่อนได้รับการแต่งตั้ง ทั้งนี้ ลักษณะต้องห้ามดังกล่าวไม่รวมถึงกรณีที่กรรมการอิสระเคยเป็นข้าราชการ หรือที่ปรึกษาของส่วนราชการซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท



(ค) ไม่เป็นบุคคลที่มีความสัมพันธ์ทางสายโลหิต หรือโดยการจดทะเบียนตามกฎหมาย ในลักษณะที่เป็นบิดามารดา คู่สมรส พี่น้อง และบุตร รวมทั้งคู่สมรสของบุตรของ กรรมการรายอื่น ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น รายใหญ่ ผู้มีอำนาจควบคุม หรือบุคคล ที่จะได้รับการเสนอให้เป็นกรรมการ ผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท หรือบริษัทย่อย

(ง) ไม่มีหรือเคยมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจ กับบริษัทบริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุม ของบริษัท ในลักษณะที่อาจเป็นการ ขัดขวางการใช้วิจารณญาณอย่างอิสระ ของตน รวมทั้งไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ถือหุ้น ที่มีนัย หรือผู้มีอำนาจควบคุมของ ผู้ที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้น รายใหญ่หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าว มาแล้วไม่น้อยกว่าสอง (2) ปีก่อนได้รับ การแต่งตั้ง

ความสัมพันธ์ทางธุรกิจดังกล่าว รวมถึง การทำรายการทางการเงินที่กระทำเป็น ปกติเพื่อประกอบกิจการ การเช่าหรือ ให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ รายการเกี่ยวกับ สินทรัพย์หรือบริการ หรือการให้หรือ รับความช่วยเหลือทางการเงินด้วยการรับ

หรือให้กู้ยืม คำประกัน การให้สินทรัพย์ เป็นหลักประกันหนี้สิน รวมถึงพฤติกรรม อื่นใดในทำนองเดียวกันซึ่งเป็นผลให้บริษัท หรือคู่สัญญาได้มีการระงับหรือชำระต่อ อีกฝ่ายหนึ่ง ตั้งแต่ร้อยละสาม (3) ของ สินทรัพย์ที่มีตัวตนสุทธิของบริษัทหรือ ตั้งแต่ยี่สิบ (20) ล้านบาทขึ้นไป แล้วแต่ จำนวนใดจะต่ำกว่า ทั้งนี้ การคำนวณ ภาระหนี้ดังกล่าวให้เป็นไปตามวิธีการ คำนวณมูลค่าของรายการที่เกี่ยวข้องกัน ตามประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ว่าด้วยหลักเกณฑ์ในการทำรายการ ที่เกี่ยวข้องกัน โดยอนุโลม สำหรับการ พิจารณาภาระหนี้ดังกล่าว ให้นำรวม ภาระหนี้ที่เกิดขึ้นในระหว่างหนึ่ง (1) ปีก่อน วันที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบุคคล เดียวกัน

(จ) ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้น รายใหญ่หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัยผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของสำนักงานสอบบัญชี ซึ่งมีผู้สอบบัญชีของบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทสังกัดอยู่ เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าว มาแล้วไม่น้อยกว่าสอง (2) ปีก่อนได้รับ การแต่งตั้ง

(ฉ) ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ให้บริการทางวิชาชีพ ใด ๆ ซึ่งรวมถึงการให้บริการเป็นที่ปรึกษา กฎหมายหรือที่ปรึกษาทางการเงิน ซึ่งได้รับ ค่าบริการเกินกว่าสอง (2) ล้านบาทต่อปี จากบริษัทบริษัทใหญ่ บริษัทย่อยบริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุม ของบริษัท และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของผู้ให้ บริการทางวิชาชีพนั้นด้วย เว้นแต่จะได้ พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้ว ไม่น้อยกว่าสอง (2) ปีก่อนได้รับการ แต่งตั้ง

(ช) ไม่เป็นกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้น เพื่อเป็นตัวแทนของกรรมการของบริษัท ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นผู้ที่ เกี่ยวข้องกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่

(ซ) ไม่เป็นบุคคลซึ่งประกอบกิจการที่มีสภาพ อย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัย กับกิจการของบริษัทหรือบริษัทย่อย หรือ เข้าเป็นหุ้นส่วนที่มีนัยในห้างหุ้นส่วน หรือเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่รับเงินเดือน ประจำ หรือถือหุ้นเกินร้อยละหนึ่ง (1) ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมด ของบริษัทอื่น ซึ่งประกอบกิจการที่มีสภาพ อย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัย กับกิจการของบริษัทหรือบริษัทย่อย

(ณ) ไม่มีลักษณะอื่นใดที่ทำให้ไม่สามารถให้ ความเห็นอย่างเป็นอิสระเกี่ยวกับการ ดำเนินงานของบริษัท

#### 4. การเลือกตั้งและวาระการดำรงตำแหน่ง

(1) คณะกรรมการสรรหาและพิจารณา คำตอบแทนจะเป็นผู้ทำการสรรหาและ เสนอชื่อบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติครบถ้วน ตามที่ระบุไว้ในข้อ 3. ข้างต้น เพื่อดำรง ตำแหน่งกรรมการบริษัทโดยจะนำเสนอชื่อ บุคคลดังกล่าวต่อที่ประชุมคณะกรรมการ บริษัท และ/หรือ ที่ประชุมผู้ถือหุ้น (แล้วแต่ กรณี) พิจารณาเลือกตั้งต่อไป

(2) ให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นเป็นผู้เลือกตั้ง กรรมการบริษัท โดยมีมติแต่งตั้งกรรมการ จะต้องได้รับคะแนนเสียงข้างมากของ ผู้ถือหุ้นซึ่งมาประชุมและออกเสียงลง คะแนน ในกรณีที่คะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้น อีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด แต่ในกรณีที่ เป็นการเลือกตั้งกรรมการแทนตำแหน่ง กรรมการที่ว่างลงเพราะเหตุอื่นนอกจาก ถึงคราวออกตามวาระ ให้คณะกรรมการ บริษัทสามารถเลือกบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติ ครบถ้วนตามที่ระบุไว้ในข้อ 3. ข้างต้น เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการได้ ทั้งนี้ บุคคล ซึ่งเข้ารับตำแหน่งเป็นกรรมการในกรณี ดังกล่าวให้อยู่ในตำแหน่งเพียงเท่าวาระ ที่ยังเหลืออยู่ของกรรมการซึ่งพ้นจาก ตำแหน่ง

(3) ในการประชุมผู้ถือหุ้นสามัญประจำปี ทุกครั้ง ให้กรรมการออกจากตำแหน่ง จำนวนหนึ่งในสาม (1/3) ของจำนวนกรรมการทั้งหมด ถ้าจำนวนกรรมการแบ่งออกให้ตรงเป็นสาม (3) ส่วนไม่ได้ ก็ให้ออกโดยจำนวนใกล้เคียงกับส่วนหนึ่งในสาม (1/3) ทั้งนี้กรรมการที่จะต้องออกจากตำแหน่งในปีแรกและปีที่สองภายหลังจดทะเบียนบริษัทนั้น ให้จับสลากกัน ส่วนปีต่อ ๆ ไปให้กรรมการคนที่อยู่ในตำแหน่งนานที่สุดเป็นผู้ออกจากตำแหน่ง ซึ่งหากมีจำนวนไม่เท่ากับจำนวนกรรมการที่ต้องออกตามวาระในอัตราหนึ่งในสาม (1/3) ของจำนวนกรรมการทั้งหมด ให้วิธีจับสลากจากกรรมการซึ่งอยู่ในตำแหน่งนานที่สุดลำดับถัดไป โดยกรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่งอาจได้รับเลือกให้กลับเข้ามารับตำแหน่งได้

ทั้งนี้ กรรมการอิสระจะดำรงตำแหน่งต่อเนื่องได้ไม่เกินเก้า (9) ปี เว้นแต่คณะกรรมการบริษัทจะเห็นสมควรพิจารณาขยายระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของกรรมการอิสระตามเหตุผลและความจำเป็น

นอกจากกรณีพ้นจากตำแหน่งตามวาระดังกล่าวแล้ว กรรมการบริษัทอาจพ้นจากตำแหน่งเมื่อ

- (ก) ตาย
- (ข) ลาออก

(ค) ขาดคุณสมบัติการเป็นกรรมการบริษัท หรือมีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมาย หรือมีลักษณะที่แสดงถึงการขาดความเหมาะสมที่จะได้รับความไว้วางใจให้บริหารจัดการกิจการที่มีมหาชนเป็นผู้ถือหุ้นตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

(ง) ที่ประชุมผู้ถือหุ้นมีมติให้พ้นจากตำแหน่ง

(จ) ศาลมีคำสั่งให้ออก

(4) กรรมการบริษัทคนใดจะลาออกจากตำแหน่ง ให้ยื่นใบลาออกต่อบริษัท โดยมีผลนับแต่วันที่บริษัทได้รับจดหมายลาออก

## 5. อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ

คณะกรรมการบริษัทในฐานะผู้แทนของผู้ถือหุ้น มีอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

- (1) ปฏิบัติหน้าที่และกำกับดูแลกิจการของบริษัทให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ด้วยความรับผิดชอบ ระมัดระวัง ชื่อสัตย์สุจริตเพื่อรักษาสิทธิและผลประโยชน์ของบริษัทและผู้ถือหุ้นทุกราย
- (2) กำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ทิศทางการดำเนินงานธุรกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมายแผนธุรกิจงบประมาณโครงสร้าง

การบริหารจัดการ และอำนาจอนุมัติและดำเนินการ (Delegation of Authority) ของบริษัทและบริษัทย่อยตามที่ฝ่ายจัดการนำเสนอ รวมถึงกำกับดูแลการบริหารงาน และผลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการหรือบุคคลใด ๆ ซึ่งได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ดังกล่าว และส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ และผลการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ทิศทางการดำเนินธุรกิจวัตถุประสงค์นโยบายเป้าหมายแผนธุรกิจ และงบประมาณ ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อเพิ่มมูลค่าสูงสุดให้แก่บริษัทและผู้ถือหุ้น โดยจัดให้มีการทบทวนกลยุทธ์ ทิศทางการดำเนินธุรกิจ แผนธุรกิจ และงบประมาณอย่างน้อยปีละหนึ่ง (1) ครั้ง เพื่อให้สามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ การตลาด และสภาวะการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลง

- (3) ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ รวมถึงดูแลการรายงานผลการดำเนินงานของฝ่ายจัดการและคณะกรรมการชุดย่อยของบริษัทอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และเป็นไปตามแผนธุรกิจและงบประมาณ
- (4) กำกับดูแลให้มีการกำหนด กรอบ นโยบาย และโครงสร้างค่าตอบแทน รวมถึงนโยบาย

เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและจูงใจให้กรรมการ กรรมการชุดย่อย ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กร และสอดคล้องกับผลประโยชน์ของกิจการในระยะยาว ซึ่งรวมถึงการพิจารณาความเหมาะสมของสัดส่วนค่าตอบแทนที่เป็นเงินเดือน และค่าตอบแทนที่สัมพันธ์กับผลการดำเนินงานระยะสั้นและผลการดำเนินงานระยะยาวของกิจการ ขนาดของธุรกิจ ความรับผิดชอบของบุคคลดังกล่าวและเปรียบเทียบกับข้อมูลการจ่ายผลตอบแทนของบริษัทจดทะเบียนอื่น ๆ ในธุรกิจประเภทเดียวกัน และบริษัทที่มีขนาดใกล้เคียงกัน ตามคำแนะนำของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน

- (5) กำหนดให้มีแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เพื่อเป็นการเตรียมสืบทอดตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้บริหารระดับสูง โดยให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารรายงานผลการดำเนินงานตามแผนสืบทอดตำแหน่งต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อทราบเป็นระยะด้วยอย่างน้อยปีละหนึ่ง (1) ครั้ง รวมถึงกำกับดูแลให้กิจการมีการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีจำนวน ความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ และแรงจูงใจที่เหมาะสม



- (6) ดำเนินการให้บริษัทและบริษัทย่อยมีระบบงานบัญชีที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ และจัดให้มีการรายงานทางการเงินและการสอบบัญชีที่เชื่อถือได้ และถูกต้องเป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไปของแต่ละประเทศที่บริษัทประกอบธุรกิจอยู่ รวมทั้งจัดให้มีระบบควบคุมภายใน และระบบตรวจสอบภายในที่เพียงพอและเหมาะสม และระบบจัดเก็บเอกสารที่ทำให้สามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลได้ในภายหลัง และส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเผยแพร่ข้อมูล
- (7) ติดตามผลการดำเนินงานของบริษัทและบริษัทย่อยอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เป็นไปตามแผนการดำเนินงานและงบประมาณของบริษัท
- (8) กำกับดูแลให้มีการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ซึ่งรวมถึงการกำหนดนโยบายในการรักษาความลับ การจัดการข้อมูลที่อาจมีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์ของบริษัท การกำหนดช่วงเวลาที่ต้องเปิดเผยข้อมูลที่มีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์ของบริษัท ตลอดจนดูแลให้พนักงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามนโยบายที่เกี่ยวข้องด้วย
- (9) รับทราบรายงานการตรวจสอบของคณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการชุดย่อยของบริษัท กำกับดูแลให้กิจการมีกลไกในการรับเรื่องร้องเรียนและดำเนินการกรณีที่มีการชี้เบาะแส
- (10) พิจารณานโยบายที่ได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สิน (ในกรณีที่ขนาดของรายการไม่จำเป็นต้องได้รับการพิจารณาโดยที่ประชุมผู้ถือหุ้น) การลงทุนในธุรกิจใหม่ และการดำเนินงานใด ๆ ให้เป็นไปตามกฎหมาย ประกาศ และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
- (11) พิจารณานโยบายรายการที่เกี่ยวข้องกัน (ในกรณีที่ขนาดของรายการไม่จำเป็นต้องได้รับการพิจารณาโดยที่ประชุมผู้ถือหุ้น) ให้เป็นไปตามกฎหมาย ประกาศ และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง และพิจารณานโยบายหลักการที่เกี่ยวข้องกับข้อตกลงทางการค้าที่มีเงื่อนไขการค้าโดยทั่วไปในการเข้าทำธุรกรรมระหว่างบริษัทหรือบริษัทย่อยกับกรรมการ ผู้บริหาร หรือบุคคลที่มีความเกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบการดำเนินการให้ฝ่ายจัดการมีอำนาจดำเนินการธุรกรรมดังกล่าวภายใต้กรอบและขอบเขตของกฎหมายและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง
- (12) พิจารณานโยบายการจ่ายเงินปันผลระหว่างกาล (หากมี) ให้แก่ผู้ถือหุ้นของบริษัท และรายงานการจ่ายเงินปันผลดังกล่าวให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบในการประชุมผู้ถือหุ้นคราวต่อไป
- (13) สอบทานกระบวนการและนโยบายในการบริหารความเสี่ยง และทบทวนการปฏิบัติงาน
- (14) ดูแลไม่ให้เกิดปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ระหว่างผู้มีส่วนได้เสียของบริษัทและบริษัทย่อย ทั้งนี้ ในกรณีที่กรรมการรายใดมีส่วนได้เสียในธุรกรรมใดที่กำกับบริษัท หรือมีส่วนได้เสียในธุรกรรมใดในบริษัท และ/หรือ บริษัทย่อยเพิ่มขึ้นหรือลดลง ให้กรรมการรายดังกล่าวแจ้งให้บริษัททราบโดยไม่ชักช้า
- (15) กำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี และความรับผิดชอบต่อสังคม รวมถึงการต่อต้านการคอร์รัปชัน และจัดให้มีการปรับใช้นโยบายดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ
- (16) พิจารณาและเสนอคำตอบแทน (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน) รวมถึงผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ ของคณะกรรมการบริษัทให้มีความเหมาะสมตามคำแนะนำของคณะกรรมการสรรหา และพิจารณาคำตอบแทนเพื่อนำเสนอให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัติต่อไป
- (17) แต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อย เช่น คณะกรรมการตรวจสอบ และ/หรือ คณะกรรมการชุดย่อยอื่นใด เพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทตามความเหมาะสม รวมถึงแต่งตั้งประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัท
- (18) แต่งตั้งเลขานุการบริษัทตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เพื่อช่วยเหลือคณะกรรมการบริษัทในการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของบริษัทเป็นไปตามกฎหมาย ประกาศ และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
- (19) สามารถเรียกขอข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ ของบริษัทและบริษัทย่อย เพื่อประกอบการพิจารณาเพิ่มเติมในเรื่องต่าง ๆ ได้
- (20) ขอความเห็นทางวิชาชีพจากบุคคลภายนอกหากมีความจำเป็นเพื่อประกอบการตัดสินใจที่เหมาะสม
- (21) จัดทำรายงานประจำปี และรับผิดชอบต่อการจัดทำและเปิดเผยงบการเงินเพื่อแสดงถึงฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทในรอบปีที่ผ่านมา ซึ่งตรวจสอบโดยผู้สอบบัญชีของบริษัท ก่อนที่จะเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้น

(22) ประเมินผลการทำงานของกรรมการบริษัท ทั้งคณะรวมทั้งประเมินผลการทำงานของ กรรมการบริษัทเป็นรายบุคคล เพื่อ พิจารณากบทวนผลงาน ปัญหาและ อุปสรรคในแต่ละปี เพื่อสามารถนำผล การประเมินไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุง การปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ได้

(23) จัดให้มีการประชุมผู้ถือหุ้นเป็นการประชุม สามัญประจำปีภายในสี่ (4) เดือนนับแต่ วันสิ้นสุดของรอบปีบัญชีของบริษัท

(24) พิจารณานโยบายเรื่องต่าง ๆ โดยคำนึงถึง ผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย ทุกกลุ่มของบริษัทอย่างเป็นธรรม

(25) มอบหมายให้กรรมการคนหนึ่งหรือ หลายคนหรือนุคคลอื่นใดปฏิบัติกร อย่างหนึ่งอย่างใดแทนคณะกรรมการ บริษัท

ทั้งนี้ การมอบหมายอำนาจ หน้าที่ และความ รับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทนั้น จะไม่มี ลักษณะเป็นการมอบอำนาจ หรือมอบอำนาจ ช่วงที่ทำให้คณะกรรมการบริษัท หรือผู้รับมอบ อำนาจจากคณะกรรมการบริษัทสามารถอนุมัติ รายการที่ตนหรือนุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง (ตามที่นิยามไว้ในประกาศคณะกรรมการกำกับ หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และ/หรือ ประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน) อาจมี ส่วนได้เสีย หรืออาจได้รับประโยชน์ในลักษณะ

ใด ๆ หรืออาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ อื่นใดกับบริษัทหรือบริษัทย่อยของบริษัท ยกเว้น เป็นการอนุมัติรายการที่เป็นไปตามนโยบาย และ หลักเกณฑ์ที่ที่ประชุมผู้ถือหุ้นหรือคณะกรรมการ บริษัทพิจารณาอนุมัติไว้

(26) สอบทานกฎบัตรคณะกรรมการบริษัท อย่างน้อยปีละหนึ่ง (1) ครั้ง

## 6. การประชุม

(1) ให้มีการประชุมคณะกรรมการบริษัท อย่างน้อยหนึ่ง (1) ครั้งทุก ๆ ระยะเวลา สาม (3) เดือน โดยกำหนดวันประชุม ไว้ล่วงหน้าตลอดทั้งปีและอาจมีการประชุม หารือพิเศษเพิ่มตามความจำเป็น

(2) กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารต้องประชุม ร่วมกันโดยไม่ฝ่ายจัดการเข้าร่วม อย่างน้อยปีละหนึ่ง (1) ครั้ง เพื่อหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นเกี่ยวกับ หน้าที่ความรับผิดชอบ

(3) ในการเรียกประชุมคณะกรรมการบริษัท ให้ประธานกรรมการบริษัทหรือนุคคล ซึ่งได้รับมอบหมายส่งหนังสือนัดประชุม พร้อมระเบียบวาระและเอกสารประกอบการ ประชุมโดยอาจส่งผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ให้กรรมการทุกท่านล่วงหน้าไม่น้อยกว่า เจ็ด (7) วันก่อนวันประชุม เพื่อให้กรรมการ ได้มีเวลาศึกษาข้อมูลอย่างเพียงพอ เว้นแต่ เป็นกรณีจำเป็นเร่งด่วน เพื่อรักษาสถิติ

หรือประโยชน์ของบริษัท ให้สามารถแจ้ง การนัดประชุมโดยวิธีอื่นหรือกำหนด วันประชุมให้เร็วกว่านั้นก็ได

ในกรณีที่ผู้ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ บริษัทไม่ใช้กรรมการอิสระ คณะกรรมการ บริษัทอาจพิจารณาแต่งตั้งกรรมการอิสระ หนึ่งท่านเพื่อร่วมพิจารณากำหนดวาระ ประชุมคณะกรรมการ เพื่อให้เป็นไปตาม หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับ บริษัทจดทะเบียน

(4) กรรมการซึ่งมีส่วนได้เสียเรื่องใดไม่มีสิทธิ ออกเสียงลงคะแนนในเรื่องนั้น

## 7. องค์ประชุมและการลงคะแนนเสียง

(1) ในการประชุมคณะกรรมการบริษัท ต้องมี กรรมการบริษัทเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่า กึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการบริษัท ทั้งหมดจึงจะครบเป็นองค์ประชุม ในกรณีที่ ประธานกรรมการบริษัทไม่อยู่ในที่ประชุม หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ หากมี รองประธานกรรมการบริษัทอยู่ในที่ประชุม ให้รองประธานกรรมการบริษัททำหน้าที่ เป็นประธานในที่ประชุม แต่หากไม่มี รองประธานกรรมการบริษัทหรือมีแต่ ไม่อยู่ในที่ประชุมนั้นหรือไม่สามารถปฏิบัติ หน้าที่ได้ ให้กรรมการบริษัทซึ่งมาประชุม เลือกกรรมการบริษัทคนหนึ่งทำหน้าที่ เป็นประธานในที่ประชุม

(2) การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือ เอาเสียงข้างมาก

(3) ในการออกเสียงลงคะแนนกรรมการบริษัท คนหนึ่งที่มีสิทธิออกเสียงหนึ่ง (1) เสียง ในการลงคะแนน เว้นแต่กรรมการบริษัท ซึ่งมีส่วนได้เสียในเรื่องใดจะไม่มีสิทธิ ออกเสียงลงคะแนนในเรื่องนั้น ทั้งนี้ ในกรณีที่คะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธาน ในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่ง เพื่อเป็นเสียงชี้ขาด

**8. การประชุมเพื่อพิจารณาโอกาสในการ เข้าลงทุนในธุรกิจค้าปลีกทั้งในประเทศและ ต่างประเทศในอนาคตที่มีสภาพอย่าง เดียวกันและอาจเข้าข่ายเป็นการแข่งขัน กับธุรกิจของบริษัท ซึ่งรวมถึงการเข้า ลงทุนแต่เพียงบางส่วนในโอกาสทางธุรกิจ ดังกล่าว (“โอกาสทางธุรกิจค้าปลีก ในอนาคต”)**โดยหากคณะกรรมการบริษัท มีมติที่จะไม่เข้าลงทุนในโอกาสทางธุรกิจ ค้าปลีกในอนาคต บริษัท ห้างเซ็นทรัล ดีพาคเมนท์สโตร์ จำกัด (“HCDS”) ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทอาจ เข้าลงทุนในโอกาสทางธุรกิจค้าปลีก ในอนาคตดังกล่าว และอาจส่งผลให้ การประกอบธุรกิจของ HCDS เป็น การแข่งขันกับบริษัท

### หลักการ

คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง ซื่อสัตย์ สุจริต เพื่อรักษาสีทธิและประโยชน์ของบริษัท และผู้ถือหุ้นทุกราย นอกจากนี้ กรรมการซึ่งมีส่วนได้เสียเรื่องใดไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนในเรื่องนั้น และให้กรรมการที่มีส่วนได้เสียออกจากที่ประชุมระหว่างพิจารณาเรื่องนั้น ๆ เพื่อเปิดโอกาสให้ที่ประชุมได้อภิปรายแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ

### แนวปฏิบัติ

ในการประชุมคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาโอกาสทางธุรกิจค้าปลีกในอนาคต ซึ่งหากคณะกรรมการบริษัทมีมติที่จะไม่เข้าลงทุนในโอกาสทางธุรกิจในอนาคต อันอาจเนื่องมาจากสภาพคล่องทางการเงิน แผนการดำเนินงานธุรกิจในปัจจุบันหรือความสามารถในการทำไรของบริษัทที่จะลงทุน เป็นต้น HCDS ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทอาจเข้าลงทุนในโอกาสทางธุรกิจค้าปลีกในอนาคตดังกล่าว ไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม และอาจส่งผลให้เป็นการประกอบธุรกิจที่เป็นการแข่งขันกับบริษัท ให้ดำเนินการดังนี้

- (1) เรียกประชุมคณะกรรมการโดยระบุในหนังสือเชิญประชุมคณะกรรมการบริษัท โดยชัดเจนว่า หากคณะกรรมการบริษัทมีมติไม่ลงทุน HCDS อาจเข้าลงทุนในธุรกิจดังกล่าวไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม พร้อมระบุผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับบริษัท
- (2) จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการบริษัทซึ่งประกอบด้วยกรรมการที่ไม่มีส่วนได้เสียเป็นกรรมการที่มีสิทธิเข้าประชุมและมีสิทธิออกเสียงลงคะแนน โดยมีกรรมการอิสระที่ไม่มีส่วนได้เสียเข้าร่วมประชุมครบทุกท่าน ทั้งนี้ หากกรรมการที่ไม่มีส่วนได้เสียที่เข้าร่วมประชุมมีจำนวนไม่ครบเป็นองค์ประชุม ให้กรรมการที่มีส่วนได้เสียเข้าประชุมเท่าที่จะครบเป็นองค์ประชุม โดยกรรมการที่มีส่วนได้เสียไม่มีสิทธิแสดงความคิดเห็นและไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนน

ในกรณีที่เห็นเหตุจำเป็นเร่งด่วน และเพื่อประโยชน์ของบริษัท หากกรรมการอิสระที่ไม่มีส่วนได้เสียไม่สามารถเข้าร่วมประชุมครบทุกท่านให้การร่วมประชุมและออกเสียง

ลงคะแนนทางโทรศัพท์ของกรรมการอิสระสามารถดำเนินการได้ตราแต่ที่ไม่ทำให้องค์ประชุมและคะแนนเสียงในการลงมติไม่เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

- (3) ให้คณะกรรมการบริษัทซึ่งประกอบด้วยกรรมการที่ไม่มีส่วนได้เสียพิจารณาโอกาสทางธุรกิจค้าปลีกในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งถึงความเหมาะสมทางด้านธุรกิจของบริษัท และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในกรณีที่ HCDS อาจเข้าลงทุนในธุรกิจดังกล่าวและอาจส่งผลให้เป็นการประกอบธุรกิจที่เป็นการแข่งขันกับบริษัท โดยคำนึงถึงสิทธิและประโยชน์สูงสุดของบริษัทและผู้ถือหุ้นทุกราย
- (4) ในกรณีที่คณะกรรมการบริษัทซึ่งประกอบด้วยกรรมการที่ไม่มีส่วนได้เสียเห็นสมควรคณะกรรมการบริษัทอาจขอความเห็นทางวิชาชีพจากบุคคลภายนอกเพื่อประกอบการพิจารณาเพิ่มเติมได้
- (5) ในกรณีที่เห็นเรื่องเร่งด่วน เพื่อโอกาสทางธุรกิจ ให้สามารถเรียกประชุมคณะกรรมการเพื่อการพิจารณาและให้คณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยกรรมการ

ที่ไม่มีส่วนได้เสียสามารถลงมติได้โดยไม่ต้องนำเรื่องการเรียกประชุมคณะกรรมการโดยการแจ้งล่วงหน้าอย่างน้อยเจ็ด (7) วันมาปรับใช้

- (6) การวินิจฉัยชี้ขาดในกรณีนี้ ให้ใช้เสียงข้างมากของกรรมการบริษัทที่ไม่มีส่วนได้เสียที่เข้าประชุมและมีสิทธิออกเสียงกรณีที่คะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมมีสิทธิออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

การพิจารณาการเข้าลงทุนตามที่ระบุในข้อ 8 นี้ให้เป็นอำนาจโดยเด็ดขาดของคณะกรรมการบริษัท และห้ามมิให้มีการมอบหมายให้คณะกรรมการชุดอื่นใดพิจารณา

กฎบัตรของคณะกรรมการบริษัทนี้ให้มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2563 เป็นต้นไป

ประสาร ไตรรัตน์วรกุล  
(ดร.ประสาร ไตรรัตน์วรกุล)  
ประธานกรรมการบริษัท  
บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น  
จำกัด (มหาชน)

## กฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบ

### 1. วัตถุประสงค์

คณะกรรมการตรวจสอบเป็นคณะกรรมการชุดย่อยที่จัดตั้งขึ้นเพื่อช่วยสนับสนุนคณะกรรมการบริษัทในการกำกับดูแลและตรวจสอบการบริหารงาน การควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการจัดทำรายงานทางการเงิน เพื่อให้การปฏิบัติงานและการเปิดเผยข้อมูลของบริษัทเป็นไปอย่างโปร่งใสและน่าเชื่อถือ

### 2. องค์ประกอบ

คณะกรรมการตรวจสอบประกอบด้วยกรรมการตรวจสอบจำนวนอย่างน้อยสาม (3) คน โดยกรรมการตรวจสอบอย่างน้อยหนึ่ง (1) คนต้องเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบัญชีหรือการเงินอย่างเพียงพอที่จะสามารถทำหน้าที่สอบทานความน่าเชื่อถือของงบการเงินได้

ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการตรวจสอบแต่งตั้งเลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อช่วยเหลือการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับการนัดหมายการประชุม การจัดเตรียมวาระการประชุมการนำเสนอเอกสารประกอบการประชุม และการบันทึกรายงานการประชุม

### 3. คุณสมบัติของกรรมการตรวจสอบ

กรรมการตรวจสอบต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติดังนี้

- (1) เป็นกรรมการของบริษัทผู้มีคุณสมบัติครบถ้วนในการเป็นกรรมการอิสระตาม

หลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ คณะกรรมการกำกับตลาดทุน และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยประกาศกำหนด

- (2) ไม่เป็นกรรมการที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทให้มีอำนาจตัดสินใจในการดำเนินกิจการของบริษัทขนาดใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท
- (3) ไม่เป็นกรรมการของบริษัทใหญ่ บริษัทย่อย หรือบริษัทย่อยลำดับเดียวกันเฉพาะที่เป็นบริษัทจดทะเบียน
- (4) เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์เพียงพอที่จะสามารถทำหน้าที่ในฐานะกรรมการตรวจสอบ และมีกรรมการตรวจสอบอย่างน้อยหนึ่ง (1) คน เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในด้านบัญชีหรือการเงินอย่างเพียงพอที่จะสามารถทำหน้าที่สอบทานความน่าเชื่อถือของงบการเงินได้ ตลอดจนเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัทอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกรรมการตรวจสอบ

### 4. การแต่งตั้งและวาระการดำรงตำแหน่ง

ให้คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้แต่งตั้งกรรมการอิสระของบริษัทเป็นกรรมการตรวจสอบ โดย

วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการตรวจสอบให้เป็นไปตามวาระการดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัท ทั้งนี้ กรรมการตรวจสอบซึ่งพ้นตำแหน่งตามวาระอาจได้รับแต่งตั้งให้กลับเข้าดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการตรวจสอบได้อีก นอกจากนี้ กรรมการตรวจสอบที่ประสงค์จะลาออกก่อนครบวาระ พึงแจ้งและยื่นหนังสือลาออกพร้อมเหตุผลต่อบริษัทล่วงหน้าตามสมควร

ในกรณีที่กรรมการตรวจสอบครบวาระการดำรงตำแหน่งหรือไม่อาจดำรงตำแหน่งจนครบกำหนดวาระได้ ซึ่งจะส่งผลให้บริษัทมีจำนวนกรรมการตรวจสอบต่ำกว่าสาม (3) คน ให้ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทมีมติแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบรายใหม่เพื่อให้มีจำนวนครบถ้วนทันทีหรืออย่างช้าภายในสาม (3) เดือนนับแต่วันที่ที่มีจำนวนกรรมการตรวจสอบไม่ครบถ้วน เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ

### 5. อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของกรรมการตรวจสอบ

- (1) สอบทานให้บริษัทมีการรายงานทางการเงินอย่างถูกต้องและเปิดเผยข้อมูลอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้ และทันเวลา โดยประสานงานกับผู้สอบบัญชีและผู้บริหารที่รับผิดชอบจัดทำรายงานทางการเงินทั้งรายไตรมาสและประจำปี

- (2) สอบทานรายการที่มีรายการปกติซึ่งมีนัยสำคัญที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมา (ถ้ามี) โดยพิจารณาความสมเหตุสมผลของการทำรายการดังกล่าว ผลกระทบต่อฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงาน และความถูกต้องครบถ้วน ของการเปิดเผยข้อมูล
- (3) สอบทานให้บริษัทมีระบบควบคุมภายใน (Internal Control) และระบบการตรวจสอบภายใน (Internal Audit) ที่มีความเหมาะสมและมีประสิทธิผล
- (4) สอบทานให้บริษัทมีมาตรฐานและระบบบริหารความเสี่ยง
- (5) พิจารณาความเป็นอิสระของหน่วยงานตรวจสอบภายใน ตลอดจนพิจารณาอนุมัติการแต่งตั้งโยกย้ายเลิกจ้างหัวหน้าฝ่ายตรวจสอบภายใน หรือหน่วยงานอื่นใดที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน
- (6) พิจารณาและให้ความเห็นชอบงบประมาณประจำปีอัตราค่าจ้างและทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของฝ่ายตรวจสอบภายใน อนุมัติแผนการตรวจสอบประจำปี รวมถึงการพิจารณาอนุมัติการยกทวนปรับเปลี่ยนแผนงานตรวจสอบในส่วนที่มีนัยสำคัญ รวมถึงกำกับดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายตรวจสอบภายใน ให้สอดคล้องตามแผนการตรวจสอบประจำปีที่ได้รับอนุมัติ และเป็นไปตาม

- มาตรฐานสากลในการปฏิบัติงานวิชาชีพ ตรวจสอบภายใน และประเมินคุณภาพ การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในเป็นประจำทุกปี รวมทั้ง การประเมินคุณภาพ การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในจากบุคคลที่มีความเป็นอิสระจากองค์การภายนอก อย่างน้อยทุกๆห้า(5)ปีและเข้าร่วมประชุม กับหัวหน้าฝ่ายตรวจสอบภายใน เพื่อหารือประเด็นที่มีความสำคัญ อย่างน้อยปีละหนึ่ง (1) ครั้ง โดยไม่มีฝ่ายจัดการ อยู่ด้วย
- (7) สอบทานให้บริษัทปฏิบัติตามกฎหมาย ว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อบังคับและประกาศของตลาดหลักทรัพย์ แห่งประเทศไทย และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีผลใช้บังคับกับบริษัท และ/หรือ ธุรกิจ ของบริษัท และรับทราบรายงานความ คืบหน้าเกี่ยวกับประเด็นสำคัญในการ ปฏิบัติตามข้อกำหนดและกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ
- (8) พิจารณาคัดเลือกและเสนอแต่งตั้งบุคคล ซึ่งมีความเป็นอิสระเพื่อทำหน้าที่เป็น ผู้สอบบัญชีของบริษัท พร้อมทั้งเสนอ คำตอบแทนของผู้สอบบัญชี รวมทั้ง เข้าร่วมประชุมกับผู้สอบบัญชีโดยไม่มี ฝ่ายจัดการเข้าร่วมประชุมด้วยอย่างน้อย ปีละหนึ่ง (1) ครั้ง ตลอดจนพิจารณาเสนอ เลิกจ้างผู้สอบบัญชี
- (9) พิจารณารายการที่เกี่ยวข้องโยกกัน หรือ รายการที่อาจจะมีความขัดแย้งทาง ผลประโยชน์ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วย หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ รวมทั้ง ข้อบังคับและประกาศของตลาดหลักทรัพย์ แห่งประเทศไทย และ/หรือ กฎหมาย ที่เกี่ยวข้องซึ่งมีผลใช้บังคับกับบริษัท และ/หรือ ธุรกิจของบริษัท ทั้งนี้ เพื่อให้ มั่นใจว่ารายการดังกล่าวมีความสมเหตุ สมผลและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อบริษัท
- (10) จัดทำรายงานของคณะกรรมการ ตรวจสอบเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการ บริษัท โดยเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปี ของบริษัท ซึ่งรายงานดังกล่าวต้อง ลงนาม โดยประธานกรรมการตรวจสอบ และต้องประกอบด้วยข้อมูลอย่างน้อย ดังต่อไปนี้
- (ก) ความเห็นเกี่ยวกับความถูกต้อง ครบถ้วน เป็นที่เชื่อถือได้ของรายงาน ทางการเงินของบริษัท
- (ข) ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอ ของระบบควบคุมภายในของบริษัท
- (ค) ความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตาม กฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และ ตลาดหลักทรัพย์ ข้อบังคับและ ประกาศของตลาดหลักทรัพย์ แห่งประเทศไทย และกฎหมายที่ เกี่ยวข้องซึ่งมีผลใช้บังคับกับบริษัท และ/หรือ ธุรกิจของบริษัท
- (ง) ความเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม ของผู้สอบบัญชี
- (จ) ความเห็นเกี่ยวกับรายการที่อาจมี ความขัดแย้งทางผลประโยชน์
- (ฉ) จำนวนการประชุมคณะกรรมการ ตรวจสอบและการเข้าร่วมประชุมของ กรรมการตรวจสอบแต่ละท่าน
- (ช) ความเห็นหรือข้อสังเกตโดยรวม ที่คณะกรรมการตรวจสอบได้รับ จากการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย (Charter)
- (ช) รายการอื่นใดที่เห็นว่าผู้ถือหุ้นของ บริษัทและผู้ลงทุนทั่วไปควรทราบ ภายใต้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย จากคณะกรรมการบริษัท
- (11) ตรวจสอบผู้ที่เกี่ยวข้องภายใต้อำนาจ หน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ และ มีอำนาจในการว่าจ้างหรือนำผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะด้านมาช่วยในงานตรวจสอบ โดยบริษัทรับผิดชอบค่าใช้จ่าย
- (12) หากพบหรือมีข้อสงสัยว่ามีรายการ หรือการกระทำดังต่อไปนี้ ซึ่งอาจมี ผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อฐานะ ทางการเงินและผลการดำเนินงานของ บริษัทให้คณะกรรมการตรวจสอบรายงาน ต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อดำเนินการ ปรับปรุงแก้ไขภายในเวลาที่คณะกรรมการ ตรวจสอบเห็นสมควร
- (ก) รายการที่เกิดความขัดแย้งทาง ผลประโยชน์
- (ข) การทุจริตหรือมีสิ่งผิดปกติหรือ มีความบกพร่องที่สำคัญในระบบ ควบคุมภายใน
- (ค) การฝ่าฝืนกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ ข้อบังคับและ ประกาศของตลาดหลักทรัพย์ แห่งประเทศไทย หรือกฎหมายที่ เกี่ยวข้องซึ่งมีผลใช้บังคับกับบริษัท และ/หรือ ธุรกิจของบริษัท
- หากคณะกรรมการบริษัทไม่ดำเนินการให้มี การปรับปรุงแก้ไขภายในเวลาข้างต้น กรรมการ ตรวจสอบรายใดรายหนึ่งอาจรายงานว่ามีรายการหรือการกระทำตามข้างต้นต่อ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ หรือตลาดหลักทรัพย์ แห่งประเทศไทย
- (13) สอบทาน ทบทวน และให้ความเห็นเกี่ยวกับ นโยบายและรายงานผลการประเมินการ กำกับดูแลกิจการที่ดี ความรับผิดชอบ ต่อสังคม และการต่อต้านการคอร์รัปชัน
- (14) พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการใช้สิทธิ หรือปฏิเสธการใช้สิทธิเกี่ยวกับโอกาส ในการเข้าลงทุนในธุรกิจ ค่าปลักทั้งใน ประเทศ และต่างประเทศที่มีสภาพ อย่างเดียวกันและอาจเข้าข่ายเป็น การแข่งขันกับธุรกิจของบริษัท ซึ่งรวมถึง การเข้าลงทุนแต่เพียงบางส่วนในโอกาส

ทางธุรกิจดังกล่าวภายใต้ Flagship Company Letter of Undertakings ระหว่าง บริษัท และบริษัท ห้างเซ็นทรัลพลาซ่าเมกาโบว์ล จำกัด ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทในเรื่องความเหมาะสมในการเข้าลงทุน โดยพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น ความเสี่ยง ผลตอบแทนการลงทุน และความสมเหตุสมผลของรายการ เป็นต้น ก่อนการเสนอให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณาอนุมัติ

- (15) สามารถเรียกขอข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ ของบริษัท และบริษัทย่อย เพื่อประกอบการพิจารณาเพิ่มเติมในเรื่องต่าง ๆ ได้
- (16) ทบทวนและเสนอให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณาแก้ไขกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบให้สอดคล้องกับสภาวการณ์หรืออย่างน้อยปีละหนึ่ง (1) ครั้ง
- (17) ประเมินผล และทบทวนผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาโดยจัดทำรายงานการปฏิบัติงานและเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละหนึ่ง (1) ครั้ง
- (18) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่คณะกรรมการบริษัทมอบหมายด้วยความเห็นชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ

## 6. การประชุม

- (1) ให้มีการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบอย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง (4) ตามรอบระยะเวลาการจัดทำรายงานทางการเงิน ทั้งนี้ ประธานกรรมการตรวจสอบอาจเรียกประชุมคณะกรรมการตรวจสอบเป็นพิเศษได้หากมีการร้องขอจากกรรมการตรวจสอบผู้ตรวจสอบภายในผู้สอบบัญชีหรือประธานกรรมการบริษัทให้พิจารณาประเด็นปัญหาที่จำเป็นเร่งด่วนอื่น ๆ ได้ตามที่เห็นสมควร
- (2) ให้คณะกรรมการตรวจสอบจัดให้มีการประชุมเฉพาะกับผู้สอบบัญชีของบริษัทโดยไม่มีฝ่ายจัดการเข้าร่วมประชุมด้วยอย่างน้อยปีละหนึ่ง (1) ครั้ง โดยอาจจัดเป็นการประชุมพิเศษเพิ่มจากการประชุมปกติ หรือจัดการประชุมกับผู้สอบบัญชีโดยไม่มีฝ่ายจัดการเข้าร่วมเป็นวาระหนึ่งของการประชุมปกติของคณะกรรมการตรวจสอบซึ่งมีวาระอื่น ๆ อยู่ด้วยก็ได้
- (3) ในการเรียกประชุมคณะกรรมการตรวจสอบให้ประธานกรรมการตรวจสอบหรือบุคคลซึ่งได้รับมอบหมายส่งหนังสือนัดประชุม พร้อมระเบียบวาระและเอกสารประกอบการประชุมโดยอาจส่งผ่านทางสื่อ

อิเล็กทรอนิกส์ ให้กรรมการตรวจสอบทุกท่านล่วงหน้าไม่น้อยกว่าเจ็ด (7) วันก่อนวันประชุมเพื่อให้กรรมการตรวจสอบได้มีเวลาศึกษาข้อมูลอย่างเพียงพอ เว้นแต่เป็นกรณีจำเป็นเร่งด่วน เพื่อรักษาสิทธิหรือประโยชน์ของบริษัทให้สามารถแจ้งการนัดประชุมโดยวิธีอื่นหรือกำหนดวันประชุมให้เร็วกว่านั้นก็ได้

## 7. องค์ประชุมและการลงคะแนนเสียง

- (1) ในการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบต้องมีกรรมการตรวจสอบเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการตรวจสอบทั้งหมดจึงจะครบเป็นองค์ประชุม ในกรณีที่ประธานกรรมการตรวจสอบไม่อยู่ในที่ประชุมหรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้กรรมการตรวจสอบซึ่งมาประชุมเลือกกรรมการตรวจสอบคนใดคนหนึ่งทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุม
- (2) การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือเอาเสียงข้างมาก
- (3) ในการออกเสียงลงคะแนน กรรมการตรวจสอบคนหนึ่งมีสิทธิออกเสียงหนึ่ง (1) เสียง เว้นแต่กรรมการตรวจสอบซึ่งมีส่วนได้เสียในเรื่องใด จะไม่มีสิทธิ

ออกเสียงลงคะแนนในเรื่องนั้น ทั้งนี้ ในกรณีที่คะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมมีสิทธิออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

- (4) ให้ประธานกรรมการตรวจสอบหรือผู้ที่ประธานกรรมการตรวจสอบมอบหมายเป็นผู้รายงานผลการประชุมต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทในคราวถัดไปเพื่อทราบทุกครั้ง

กฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบนี้ให้มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 21 มกราคม 2564 เป็นต้นไป

ประสาร ไตรรัตน์วรกุล  
(ดร. ประสาร ไตรรัตน์วรกุล)  
ประธานกรรมการบริษัท  
บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น  
จำกัด (มหาชน)



## กฎบัตรของคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยง

### 1. วัตถุประสงค์

คณะกรรมการนโยบายความเสี่ยงจัดตั้งขึ้นเพื่อช่วยสนับสนุนคณะกรรมการบริษัทในการกำกับดูแลให้มั่นใจว่า บริษัทมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่เพียงพอและเหมาะสม อันจะทำให้บริษัทบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ เพื่อให้ความเสี่ยงโดยรวมอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

### 2. องค์ประกอบ

คณะกรรมการนโยบายความเสี่ยงประกอบด้วยกรรมการบริษัท จำนวนอย่างน้อยสาม (3) คน โดยต้องมีทั้งกรรมการอิสระและกรรมการที่เป็นผู้บริหาร และต้องได้รับการแต่งตั้งจากมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท

ประธานคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยงต้องมาจากกรรมการอิสระและได้รับการแต่งตั้งจากมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท

ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการนโยบายความเสี่ยงแต่งตั้งเลขานุการคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยง เพื่อช่วยเหลือในการดำเนินงานของคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยงเกี่ยวกับการนัดหมายประชุม จัดเตรียมวาระการประชุม นำส่งเอกสารประกอบการประชุม และบันทึกรายงานการประชุม

### 3. คุณสมบัติของกรรมการนโยบายความเสี่ยง

กรรมการนโยบายความเสี่ยงต้องเป็นบุคคลผู้มีคุณสมบัติ ดังนี้

- (1) เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ และมีเวลาเพียงพอที่จะอุทิศความรู้ความสามารถและปฏิบัติหน้าที่แก่บริษัทได้
- (2) มีคุณสมบัติครบถ้วนและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

### 4. วาระการดำรงตำแหน่ง

กรรมการนโยบายความเสี่ยงมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสาม(3)ปีและให้เป็นไปตามวาระการดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัท ทั้งนี้ กรรมการนโยบายความเสี่ยงซึ่งพ้นตำแหน่งตามวาระอาจได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการนโยบายความเสี่ยงได้อีก

ในกรณีที่กรรมการนโยบายความเสี่ยงครบวาระการดำรงตำแหน่งหรือไม่อาจดำรงตำแหน่งจนครบกำหนดวาระได้ ซึ่งส่งผลให้มีจำนวนกรรมการนโยบายความเสี่ยงต่ำกว่าสาม(3)คน ให้คณะกรรมการบริษัทแต่งตั้งกรรมการนโยบายความเสี่ยงรายใหม่ให้ครบถ้วนในทันทีหรืออย่างช้าภายในสาม (3) เดือนนับแต่วันที่จำนวนกรรมการนโยบายความเสี่ยงไม่ครบถ้วน เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยง

### 5. อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ

- (1) พิจารณากลับกรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management Policy) โดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก กลยุทธ์ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ทั้งนี้ เพื่อเป็นกรอบการปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารความเสี่ยงสำหรับพนักงานทุกระดับในองค์กร
- (2) กำกับดูแลให้บริษัทมีการระบุความเสี่ยงโดยพิจารณาปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกในองค์กรที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของบริษัท ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอย่างน้อยให้ครอบคลุมถึงความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk)
- (3) กำกับดูแลให้มั่นใจว่าบริษัทได้มีการประเมินผลกระทบและโอกาสที่เกิดขึ้นของความเสี่ยงที่ได้รับรู้ไว้ เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง และบริษัทมีวิธีจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการยอมรับความเสี่ยง การลดหรือควบคุมความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง และการถ่ายโอนความเสี่ยง
- (4) กำกับดูแลให้มีผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง และพิจารณากำหนดโครงสร้างและอนุมัติแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์และแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งสนับสนุนและผลักดันให้เกิดความร่วมมือในการบริหารความเสี่ยงทุกระดับขององค์กร
- (5) ติดตามและประเมินประสิทธิผลของนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการพิจารณาทบทวนความเหมาะสมและเพียงพอของนโยบาย กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่านโยบาย กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติดังกล่าวมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และทิศทางธุรกิจ และสามารถกำกับดูแลและระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- (6) ให้คำแนะนำและการสนับสนุนแก่คณะกรรมการบริษัท ในเรื่องนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร รวมถึงส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ



- (7) สื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญเพื่อพิจารณาถึงความเพียงพอของระบบควบคุมภายในของบริษัทและบริษัทย่อย
- (8) ทบทวนและเสนอให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณาอนุมัติกฎบัตรของคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาวการณ์ หรืออย่างน้อยปีละหนึ่ง (1) ครั้ง
- (9) ประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยง และเสนอให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณาอย่างน้อยปีละหนึ่ง (1) ครั้ง
- (10) สามารถขอความเห็นที่เป็นอิสระจากที่ปรึกษาวิชาชีพอื่นใด เมื่อเห็นว่าจำเป็นด้วยค่าใช้จ่ายของบริษัทตามสมควร
- (11) ดำเนินการอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทหรือตามนโยบายที่คณะกรรมการบริษัทกำหนด

## 6. การประชุม

- (1) ให้มีการประชุมคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยงตามที่ประธานคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยงเห็นสมควร แต่ให้มีการประชุมอย่างน้อยปีละสอง (2) ครั้ง
- (2) ในการเรียกประชุมคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยง ให้ประธานคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยงหรือบุคคลซึ่งได้รับมอบหมายส่งหนังสือนัดประชุม พร้อมระเบียบวาระและเอกสารประกอบการประชุมโดยอาจส่งผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ให้กรรมการนโยบายความเสี่ยงทุกท่านล่วงหน้าไม่น้อยกว่าเจ็ด (7) วันก่อนวันประชุม เพื่อให้กรรมการนโยบายความเสี่ยงได้มีเวลาศึกษาข้อมูลอย่างเพียงพอ เว้นแต่เป็นกรณีจำเป็นเร่งด่วนเพื่อรักษาสภาพหรือประโยชน์ของบริษัทให้สามารถแจ้งการนัดประชุมโดยวิธีอื่นหรือกำหนดวันประชุมให้เร็วกว่านั้นก็ได

- (3) ให้ประธานคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยงหรือผู้ที่ประธานคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยงมอบหมายเป็นผู้รายงานผลการประชุมต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทเพื่อทราบ

## 7. องค์ประชุมและการลงคะแนนเสียง

- (1) ในการประชุมคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยง ต้องมีกรรมการนโยบายความเสี่ยงเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการนโยบายความเสี่ยงทั้งหมดจึงจะครบเป็นองค์ประชุม ในกรณีที่ประธานคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยงไม่อยู่ในที่ประชุมหรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้กรรมการนโยบายความเสี่ยงซึ่งมาประชุมเลือกกรรมการนโยบายความเสี่ยงคนใดคนหนึ่งทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุม
- (2) การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือเอาเสียงข้างมาก

- (3) ในการออกเสียงลงคะแนน กรรมการนโยบายความเสี่ยงคนหนึ่งมีสิทธิออกเสียงหนึ่ง (1) เสียง เว้นแต่กรรมการนโยบายความเสี่ยงซึ่งมีส่วนได้เสียในเรื่องใด จะไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนในเรื่องนั้น ทั้งนี้ ในกรณีที่คะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

กฎบัตรของคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยงนี้ให้มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 12 พฤศจิกายน 2563 เป็นต้นไป

*ประสาร ไตรรัตน์วรกุล*  
**(ดร. ประสาร ไตรรัตน์วรกุล)**  
 ประธานกรรมการบริษัท  
 บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น  
 จำกัด (มหาชน)

## กฎบัตรของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน

### 1. วัตถุประสงค์

คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน (“คณะกรรมการสรรหา”) จัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่สรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อดำรงตำแหน่งกรรมการ กรรมการชดเชย ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้บริหารระดับสูง (ตามคำนิยาม “ผู้บริหาร” ของประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ที่ กว. 17/2551 เรื่อง การกำหนดบทนิยามในประกาศเกี่ยวกับการออกและเสนอขายหลักทรัพย์) ของบริษัท รวมทั้งพิจารณารูปแบบ และหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนของกรรมการ กรรมการชดเชย ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้บริหารระดับสูง เพื่อเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการบริษัท และ/หรือ นำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณานุมัติต่อไป (แล้วแต่กรณี)

### 2. องค์ประกอบ

คณะกรรมการสรรหา ประกอบด้วยสมาชิกจำนวนอย่างน้อยสาม (3) คน

ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการสรรหา แต่งตั้งเลขานุการคณะกรรมการสรรหา เพื่อช่วยเหลือการดำเนินงานของคณะกรรมการสรรหา เกี่ยวกับการนัดหมายการประชุม จัดเตรียมวาระการประชุมนำเสนอเอกสารประกอบการประชุม และบันทึกรายงานการประชุม

### 3. คุณสมบัติของกรรมการสรรหา

กรรมการสรรหาต้องเป็นบุคคลผู้ที่มีคุณสมบัติ ดังนี้

- (1) เป็นกรรมการของบริษัท
- (2) เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ มีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ และมีเวลาเพียงพอที่จะอุทิศความรู้ความสามารถและปฏิบัติหน้าที่แก่บริษัทได้
- (3) มีคุณสมบัติครบถ้วนและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

### 4. การแต่งตั้งและวาระการดำรงตำแหน่ง

ให้คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้แต่งตั้งกรรมการสรรหา โดยกรรมการสรรหา มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสาม (3) ปีและให้เป็นไปตามวาระการดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัท ทั้งนี้ กรรมการสรรหา ซึ่งพ้นตำแหน่งตามวาระอาจได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการสรรหา ได้อีก

ในกรณีที่กรรมการสรรหา ครบวาระการดำรงตำแหน่งหรือไม่อาจดำรงตำแหน่งจนครบกำหนดวาระได้ ซึ่งจะส่งผลให้มีจำนวนกรรมการสรรหา ต่ำกว่าสาม (3) คน ให้คณะกรรมการบริษัทแต่งตั้งกรรมการสรรหา รายใหม่ให้ครบถ้วนในทันทีหรืออย่างช้าภายในสาม (3) เดือนนับแต่วันที่จำนวนกรรมการสรรหา ไม่ครบถ้วน เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการสรรหา

### 5. อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ

- (1) พิจารณาโครงสร้างของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชดเชย ในเรื่องขององค์ประกอบ จำนวนคณะกรรมการที่เหมาะสมกับขนาด ประเภท และความซับซ้อนของธุรกิจ
- (2) กำหนดคุณสมบัติและหลักเกณฑ์ในการสรรหากรรมการ กรรมการชดเชย ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้บริหารระดับสูงของบริษัท รวมถึงพิจารณาคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมในด้านความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญ เพื่อเสนอชื่อให้คณะกรรมการบริษัท พิจารณาแต่งตั้ง และ/หรือ นำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาแต่งตั้งต่อไป (แล้วแต่กรณี)
- (3) พิจารณาความเป็นอิสระของกรรมการอิสระแต่ละท่าน เพื่อให้แน่ใจว่ากรรมการอิสระของบริษัทเป็นผู้มีคุณสมบัติครบถ้วน
- (4) พิจารณารูปแบบและกระบวนการในการพัฒนากรรมการ กรรมการชดเชย ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้บริหารระดับสูงของบริษัท เพื่อให้สอดคล้องกับธุรกิจของบริษัทและสภาวการณ์

- (5) จัดทำและทบทวนแผนการพัฒนาประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้บริหารระดับสูง เพื่อเตรียมความพร้อมเป็นแผนต่อเผื่อให้มีผู้สืบทอดงาน (Succession Plan) ในกรณีที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารหรือผู้บริหารระดับสูงในตำแหน่งนั้น ๆ เกษียณอายุหรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ เพื่อให้การบริหารงานของบริษัทสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง
- (6) พิจารณาโครงสร้างค่าตอบแทน รูปแบบ และหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนการทำงาน (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) รวมถึงผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ ของกรรมการ กรรมการชดเชย ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ทั้งค่าตอบแทนในอัตราคงที่ (เช่น ค่าตอบแทนประจำ เบี้ยประชุม) และค่าตอบแทนตามผลดำเนินงานของบริษัท (เช่น โบนัส บำเหน็จ รางวัล) ให้เหมาะสมเป็นธรรม และเป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องรวมถึงการกำหนดอัตราค่าจ้างค่าตอบแทน บำเหน็จรางวัล เงินโบนัส และปรับขึ้นเงินเดือนสำหรับกรรมการ กรรมการชดเชยประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้บริหารระดับสูงของบริษัท เพื่อนำเสนอให้ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท และ/หรือ ที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาต่อไป (แล้วแต่กรณี)

- (7) พิจารณาแนวทางการกำหนดค่าตอบแทนของกรรมการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายระยะยาวของบริษัท ประสิทธิภาพ การหน้าที่ ขอบเขตของบทบาท และ ความรับผิดชอบ (Accountability and Responsibility) รวมถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากกรรมการแต่ละคน ทั้งนี้ ค่าตอบแทนกรรมการควรอยู่ในลักษณะที่เปรียบเทียบได้กับระดับที่ปฏิบัติอยู่ในอุตสาหกรรม รวมถึงพิจารณาแนวทางการกำหนดค่าตอบแทนของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้บริหารระดับสูงให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของบริษัท และสอดคล้องกับผลประโยชน์ของบริษัทในระยะยาว
- (8) พิจารณาเกณฑ์ประเมินผลประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้บริหารระดับสูง และนำเสนอให้คณะกรรมการบริษัท พิจารณาให้ความเห็นชอบ
- (9) ทบทวนและเสนอให้คณะกรรมการบริษัท พิจารณาแก้ไขกฎบัตรของคณะกรรมการ สรรหา ให้สอดคล้องกับสภาวการณ์ หรืออย่างน้อยปีละหนึ่ง (1) ครั้ง
- (10) ประเมินผลและรายงานการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสรรหา และเสนอให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณา รวมทั้งจัดทำรายงานของคณะกรรมการสรรหา
- (11) สามารถขอความเห็นที่เป็นอิสระจากที่ปรึกษาวิชาชีพอื่นใดเมื่อเห็นว่าจำเป็น ด้วยค่าใช้จ่ายของบริษัทตามสมควร
- (12) สามารถเรียกขอข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ ของบริษัท และบริษัทย่อย เพื่อประกอบการพิจารณาเพิ่มเติมในเรื่องต่าง ๆ ได้
- (13) ดำเนินการอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทหรือตามนโยบายที่คณะกรรมการบริษัทกำหนด
- 6. การประชุม**
- (1) ให้มีการประชุมคณะกรรมการสรรหาตามที่ประธานกรรมการสรรหา เห็นสมควร แต่ให้มีการประชุมอย่างน้อยหนึ่ง (1) ครั้งต่อปี
- (2) ในการเรียกประชุมคณะกรรมการสรรหา ให้ประธานกรรมการสรรหา หรือบุคคล ซึ่งได้รับมอบหมายส่งหนังสือนัดประชุม

พร้อมระเบียบวาระและเอกสารประกอบการประชุมโดยจัดส่งผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ให้กรรมการสรรหา ทุกท่านล่วงหน้าไม่น้อยกว่าเจ็ด (7) วันก่อนวันประชุม เพื่อให้กรรมการสรรหา ได้มีเวลาศึกษาข้อมูลอย่างเพียงพอ เว้นแต่เป็นกรณีจำเป็นเร่งด่วน เพื่อรักษาสิทธิหรือประโยชน์ของบริษัท ให้สามารถแจ้งการนัดประชุมโดยวิธีอื่นหรือกำหนดวันประชุมให้เร็วกว่านั้นก็ได้

## 7. องค์ประชุมและการลงคะแนนเสียง

- (1) ในการประชุมคณะกรรมการสรรหา ต้องมีกรรมการสรรหา เข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของจำนวนกรรมการสรรหา ทั้งหมดจึงจะครบเป็นองค์ประชุม ในกรณีที่ประธานกรรมการสรรหา ไม่อยู่ในที่ประชุมหรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้กรรมการสรรหา ซึ่งมาประชุมเลือกกรรมการสรรหา คนใดคนหนึ่งทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุม
- (2) การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือเอาเสียงข้างมาก

- (3) ในการออกเสียงลงคะแนน กรรมการสรรหา คนหนึ่งมีสิทธิออกเสียงหนึ่ง (1) เสียง เว้นแต่กรรมการสรรหา ซึ่งมีส่วนได้เสียในเรื่องใด จะไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนในเรื่องนั้น ทั้งนี้ ในกรณีที่คะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด
- (4) ให้ประธานกรรมการสรรหา หรือผู้ที่ประธานกรรมการสรรหา มอบหมายเป็นผู้รายงานผลการประชุมต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทเพื่อทราบทุกครั้ง

กฎบัตรของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณา ค่าตอบแทนนี้ให้มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 6 กันยายน 2562 เป็นต้นไป

ประสาร ไตรรัตน์วรกุล  
(ดร. ประสาร ไตรรัตน์วรกุล)  
ประธานกรรมการ  
บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น  
จำกัด (มหาชน)

## กฎบัตรของคณะกรรมการบรรษัทภิบาลและการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน

### 1. วัตถุประสงค์

บริษัทฯ มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามหลักการทำกับดูแลกิจการที่ดีในระดับสากลเพื่อให้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน คณะกรรมการบริษัทฯ จึงได้มีมติแต่งตั้งคณะกรรมการบรรษัทภิบาลและการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน (“**คณะกรรมการบรรษัทภิบาลฯ**”) เพื่อช่วยดูแลงานด้านบรรษัทภิบาลและการพัฒนาด้านความยั่งยืนของบริษัท เพื่อให้มั่นใจว่า การดำเนินการตามทิศทาง นโยบาย และกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทมีบรรษัทภิบาลและมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน

### 2. องค์ประกอบ

คณะกรรมการบรรษัทภิบาลฯ ประกอบด้วยสมาชิกจำนวนอย่างน้อยสาม (3) คน โดยให้คณะกรรมการบรรษัทภิบาลฯ แต่งตั้งเลขานุการเพื่อช่วยเหลือการดำเนินงานของคณะกรรมการบรรษัทภิบาลฯ เกี่ยวกับการนัดหมายการประชุม จัดเตรียมวาระการประชุม นำส่งเอกสารประกอบการประชุม บันทึกรายงานการประชุม และติดตามการดำเนินงานตามมติที่ประชุมโดยอาจแต่งตั้งได้มากกว่า 1 คน

### 3. คุณสมบัติของกรรมการบรรษัทภิบาล

กรรมการบรรษัทภิบาลฯ ต้องเป็นบุคคลผู้ที่มีคุณสมบัติ ดังนี้

- (1) เป็นกรรมการของบริษัท
- (2) เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีความซื่อสัตย์สุจริตมีประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ มีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ และมีเวลาเพียงพอที่จะอุทิศความรู้ความสามารถและปฏิบัติหน้าที่แก่บริษัทได้
- (3) มีคุณสมบัติครบถ้วนและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

### 4. การแต่งตั้งและวาระการดำรงตำแหน่ง

ให้คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้แต่งตั้งกรรมการบรรษัทภิบาลฯ โดยมีวาระการดำรงตำแหน่งตามวาระการดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทเว้นแต่คณะกรรมการบริษัทฯ จะมีมติเป็นอย่างอื่น ทั้งนี้ กรรมการบรรษัทภิบาลฯ ซึ่งพ้นตำแหน่งตามวาระอาจได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการบรรษัทภิบาลฯ ได้อีก

### 5. อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ

#### ด้านบรรษัทภิบาล

- (1) พิจารณาทบทวนนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีหลักจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ แนวปฏิบัติของบริษัท นโยบายการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ นโยบายการป้องกันการใช้อิทธิพลภายใน

ของบริษัท หรือเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปตามหลักการทำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณานุมัติ

- (2) ทบทวนและให้คำแนะนำในการปฏิบัติตามหลักการทำกับดูแลกิจการที่ดีของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงาน ก.ล.ต. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สถาบันกรรมการบริษัทไทย ASEAN Scorecard เป็นต้น
- (3) ติดตามดูแลการปฏิบัติงานด้านบรรษัทภิบาล ให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนดไว้
- (4) รายงานความคืบหน้าและผลการปฏิบัติงานต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อทราบอย่างสม่ำเสมอ

#### ด้านการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน

- (1) กำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินงาน และแผนงาน การพัฒนาเพื่อความยั่งยืนให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ ทั้งในด้านสังคม และ สิ่งแวดล้อมของบริษัท เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการของบริษัท พิจารณานุมัติ

- (2) พิจารณาให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาเพื่อความยั่งยืน พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้านความยั่งยืนของบริษัท

- (3) ให้ความเห็นชอบงบประมาณ การพัฒนาเพื่อความยั่งยืนเพื่อรวบรวมเป็นงบประมาณประจำปี นำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทฯ อุมัติ

- (4) กำหนดขอบเขตการทำงาน ติดตามและประเมินผลงานการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนภายใต้ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ และ/หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

- (5) ติดตามดูแลการปฏิบัติงาน การพัฒนาเพื่อความยั่งยืน ให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนดไว้

- (6) รายงานความคืบหน้าและผลการปฏิบัติงานต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อทราบอย่างสม่ำเสมอ

#### ด้านทั่วไป

- (1) ทบทวนและเสนอให้คณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณาแก้ไขกฎบัตรของคณะกรรมการบรรษัทภิบาลฯ ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์หรืออย่างน้อยปีละหนึ่ง (1) ครั้ง

- (2) ประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบรรษัทภิบาล รวมทั้งจัดทำรายงานของคณะกรรมการบรรษัทภิบาล ประจำปี และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อทราบ
- (3) สามารถขอความเห็นที่เป็นอิสระจากที่ปรึกษาวิชาชีพอื่นใดเมื่อเห็นว่าจำเป็น ด้วยค่าใช้จ่ายของบริษัทตามสมควร
- (4) สามารถเรียกขอข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ ของบริษัท และบริษัทย่อย เพื่อประกอบการพิจารณาเพิ่มเติมในเรื่องต่าง ๆ ได้
- (5) ดำเนินการอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทหรือตามนโยบายที่คณะกรรมการบริษัทกำหนด

## 6. การประชุม

- (1) ให้มีการประชุมคณะกรรมการบรรษัทภิบาล ตามที่ประธานกรรมการบรรษัทภิบาล เห็นสมควร แต่ให้มีการประชุมอย่างน้อยสอง (2) ครั้งต่อปี
- (2) ในการเรียกประชุมคณะกรรมการบรรษัทภิบาล ให้ประธานกรรมการบรรษัทภิบาล หรือบุคคลซึ่งได้รับมอบหมายส่งหนังสือนัดประชุม พร้อมระเบียบวาระและเอกสารประกอบการประชุม โดยอาจส่งผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ให้กรรมการบรรษัทภิบาลทุกท่านล่วงหน้าไม่น้อยกว่าเจ็ด (7) วันก่อนวันประชุม เพื่อให้กรรมการบรรษัทภิบาล ได้มีเวลาศึกษาข้อมูลอย่างเพียงพอ เว้นแต่เป็นกรณีจำเป็นเร่งด่วนเพื่อรักษาสีทหรหรือประโยชน์ของบริษัท ให้สามารถแจ้งการนัดประชุมโดยวิธีอื่นหรือกำหนดวันประชุมให้เร็วกว่านั้นก็ได

## 7. องค์ประชุมและการลงคะแนนเสียง

- (1) ในการประชุมคณะกรรมการบรรษัทภิบาล ต้องมีกรรมการบรรษัทภิบาล เข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการบรรษัทภิบาล ทั้งหมดจึงจะครบเป็นองค์ประชุม ในกรณีที่ประธานกรรมการบรรษัทภิบาล ไม่อยู่ในที่ประชุมหรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้กรรมการบรรษัทภิบาลซึ่งมาประชุมเลือกกรรมการบรรษัทภิบาล คนใดคนหนึ่งทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุม
- (2) การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือเอาเสียงข้างมาก
- (3) ในการออกเสียงลงคะแนน กรรมการบรรษัทภิบาล คนหนึ่งมีสิทธิออกเสียงหนึ่ง (1) เสียง เว้นแต่กรรมการ ซึ่งมีส่วนได้เสียในเรื่องใด จะไม่มีสิทธิออกเสียง

ลงคะแนนในเรื่องนั้น ทั้งนี้ ในกรณีที่คะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

- (4) ให้ประธานกรรมการบรรษัทภิบาล หรือผู้ที่ประธานมอบหมายเป็นผู้รายงานผลการประชุมต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทเพื่อทราบ

กฎบัตรของคณะกรรมการบรรษัทภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืนนี้ให้มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 21 มกราคม 2564 เป็นต้นไป

ประสาร ไตรรัตน์วรกุล  
(ดร. ประสาร ไตรรัตน์วรกุล)  
ประธานกรรมการ  
บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น  
จำกัด (มหาชน)

## กฎบัตรของคณะกรรมการบริหาร

### 1. วัตถุประสงค์

คณะกรรมการบริหารของบริษัทจัดตั้งขึ้นเพื่อช่วยสนับสนุนคณะกรรมการบริษัท ในการบริหารจัดการกิจการของบริษัทให้เป็นไปตามนโยบาย แผนงาน ข้อบังคับ และคำสั่งใด ๆ รวมทั้งเป้าหมายที่กำหนดไว้ภายใต้กรอบที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท

### 2. องค์ประกอบ

คณะกรรมการบริหารประกอบด้วยสมาชิกอย่างน้อยสาม (3) คน โดยกรรมการบริหารไม่จำเป็นต้องดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการบริษัท

ทั้งนี้ให้คณะกรรมการบริหารแต่งตั้งเลขานุการคณะกรรมการบริหารเพื่อช่วยเหลือในการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารเกี่ยวกับการนัดหมายการประชุม จัดเตรียมวาระการประชุม นำส่งเอกสารประกอบการประชุม และบันทึกรายงานการประชุม

### 3. คุณสมบัติของกรรมการบริหาร

กรรมการบริหารต้องเป็นบุคคลผู้มีคุณสมบัติดังนี้

- (1) เป็นผู้มีความรู้ความสามารถซื่อสัตย์สุจริต มีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ และมีเวลาเพียงพอที่จะอุทิศความรู้ความสามารถและปฏิบัติหน้าที่แก่บริษัทได้
- (2) มีคุณสมบัติครบถ้วนและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

### 4. การแต่งตั้งและวาระการดำรงตำแหน่ง

ให้คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้แต่งตั้งบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่ระบุไว้ในข้อ 3. ข้างต้น เพื่อดำรงตำแหน่งกรรมการบริหาร โดยกรรมการบริหารมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสาม (3) ปี และให้เป็นไปตามวาระการดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัท (กรณีกรรมการบริหารดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการบริษัทด้วย) ทั้งนี้ กรรมการบริหารซึ่งพ้นตำแหน่งตามวาระอาจได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการบริหารได้อีก

ในกรณีที่ กรรมการบริหารครบวาระการดำรงตำแหน่ง หรือไม่อาจดำรงตำแหน่งจนครบกำหนดวาระได้ ซึ่งจะส่งผลให้มีจำนวนกรรมการบริหารต่ำกว่าสาม (3) คน ให้คณะกรรมการบริษัทแต่งตั้งกรรมการบริหารรายใหม่ให้มีจำนวนครบถ้วนในทันทีหรืออย่างช้าภายในสาม (3) เดือนนับแต่วันที่จำนวนกรรมการบริหารไม่ครบถ้วน เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร

### 5. อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ

- (1) จัดทำและกำหนดวิสัยทัศน์กลยุทธ์ทิศทางในการดำเนินธุรกิจนโยบายเป้าหมายแผนธุรกิจ งบประมาณ โครงสร้างการบริหารจัดการ และอำนาจหน้าที่ของบริษัทและบริษัทย่อยรวมถึงพิจารณาและกลั่นกรอง

ข้อเสนอของฝ่ายจัดการ เพื่อเสนอให้คณะกรรมการบริษัทเห็นชอบ และดำเนินการตามที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัทรวมถึงตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานดังกล่าวให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

- (2) บริหารจัดการและควบคุมดูแลการดำเนินงานกิจการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจตามปกติ และการบริหารงานทั่วไปของบริษัท
- (3) อนุมัติการเข้าทำสัญญา และ/หรือธุรกรรมใด ๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจปกติของบริษัท(เช่นการซื้อขายการลงทุนหรือร่วมทุนกับบุคคลอื่นเพื่อการทำธุรกรรมตามปกติของบริษัทและเป็นไปเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของบริษัท) ภายในวงเงินตามที่กำหนดไว้ในอำนาจอนุมัติและดำเนินการ Delegation of Authority) หรือตามที่คณะกรรมการบริษัทกำหนด
- (4) อนุมัติการกู้ยืมเงิน และการขอสินเชื่อใด ๆ จากสถาบันการเงิน การให้กู้ยืม ตลอดจนการจำนำ จำนอง หรือเข้าเป็นผู้ค้ำประกันของบริษัทและบริษัทย่อย ภายในวงเงินตามที่กำหนดไว้ในอำนาจอนุมัติและดำเนินการ (Delegation of Authority)

หรือตามที่คณะกรรมการบริษัทกำหนด

- (5) อนุมัติแต่งตั้งที่ปรึกษาต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของบริษัทโดยอยู่ภายใต้กรอบงบประมาณที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทในแต่ละปี
- (6) มีอำนาจเชิญฝ่ายจัดการ ผู้บริหารหรือบุคคลใดที่เกี่ยวข้องของบริษัทมาให้ความเห็น เข้าร่วมประชุม หรือให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องตามความจำเป็น
- (7) สามารถเรียกขอข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ ของบริษัท และบริษัทย่อย เพื่อประกอบการพิจารณาเพิ่มเติมในเรื่องต่าง ๆ ได้
- (8) รายงานผลการปฏิบัติงานที่สำคัญของคณะกรรมการบริหารให้คณะกรรมการบริษัทรับทราบเป็นประจำ
- (9) ประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารโดยรวมและการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและเสนอให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณาเป็นประจำปี
- (10) ทบทวนและเสนอให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณาแก้ไขกฎบัตรของคณะกรรมการบริหารให้สอดคล้องกับสภาวการณ์

- (11) ดำเนินการอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทหรือตามนโยบายที่คณะกรรมการบริษัทกำหนด
- (12) มอบอำนาจให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือหลายคนปฏิบัติกรอย่างหนึ่งอย่างใดแทนคณะกรรมการบริหาร ทั้งนี้ การมอบอำนาจ หนังสือและความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารนั้นจะไม่มีลักษณะเป็นการมอบอำนาจหรือมอบอำนาจช่วงที่ทำให้คณะกรรมการบริหาร หรือผู้รับมอบอำนาจจากคณะกรรมการบริหารสามารถถอนปฏิบัติรายการที่ตนหรือบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง (ตามที่นิยามไว้ในประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และ/หรือประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน และ/หรือตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และ/หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนด) อาจมีส่วนได้เสีย หรืออาจได้รับประโยชน์ในลักษณะใด ๆ หรืออาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์อื่นใดกับบริษัทหรือ

บริษัทย่อยของบริษัท ยกเว้นเป็นการอนุมัติรายการที่เป็นไปตามนโยบายและหลักเกณฑ์ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทได้อนุมัติไว้

## 6. การประชุม

- (1) ให้มีการประชุมคณะกรรมการบริหารตามที่ประธานคณะกรรมการบริหารเห็นสมควร แต่ให้มีการประชุมอย่างน้อยปีละสี่ (4) ครั้ง
- (2) ในการเรียกประชุมคณะกรรมการบริหาร ให้ประธานคณะกรรมการบริหารหรือบุคคลซึ่งได้รับมอบหมายส่งหนังสือนัดประชุมพร้อมระเบียบวาระและเอกสารประกอบการประชุมโดยอาจส่งผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ให้กรรมการบริหารทุกท่านล่วงหน้าไม่น้อยกว่าเจ็ด (7) วันก่อนวันประชุมเพื่อให้กรรมการบริหารได้มีเวลาศึกษาข้อมูลอย่างเพียงพอ เว้นแต่เป็นกรณีจำเป็นเร่งด่วน เพื่อรักษาสิทธิหรือประโยชน์ของบริษัทให้สามารถแจ้งการนัดประชุมโดยวิธีอื่นหรือกำหนดวันประชุมให้เร็วกว่านั้นก็ได

## 7. องค์ประชุมและการลงคะแนนเสียง

- (1) ในการประชุมคณะกรรมการบริหาร ต้องมีกรรมการบริหารเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการบริหารทั้งหมดจึงจะครบเป็นองค์ประชุม ในกรณีที่ประธานคณะกรรมการบริหารไม่อยู่ในที่ประชุมหรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้กรรมการบริหารซึ่งมาประชุมเลือกกรรมการบริหารคนใดคนหนึ่งทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุม
- (2) การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือเอาเสียงข้างมาก
- (3) ในการออกเสียงลงคะแนนกรรมการบริหารคนหนึ่งมีสิทธิออกเสียงหนึ่ง (1) เสียง เว้นแต่กรรมการบริหารซึ่งมีส่วนได้เสียในเรื่องใด จะไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนในเรื่องนั้น ทั้งนี้ ในกรณีที่คะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

- (4) ให้ประธานคณะกรรมการบริหารหรือผู้ที่ประธานกรรมการบริหารมอบหมายเป็นผู้รายงานผลการประชุมต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทในคราวถัดไปเพื่อทราบทุกครั้ง

กฎบัตรคณะกรรมการบริหารนี้ให้มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 26 มีนาคม 2562 เป็นต้นไป

ประสาร ไตรรัตน์วรกุล  
(ดร.ประสาร ไตรรัตน์วรกุล)  
ประธานกรรมการบริษัท  
บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น  
จำกัด (มหาชน)



## เอกสารแนบ 6

### รายงานคณะกรรมการตรวจสอบ

#### เรียน ท่านผู้ถือหุ้น

คณะกรรมการตรวจสอบ บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) ประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวน 3 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีประสบการณ์ด้านการบริหาร การบัญชีและการเงิน มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 3 ปี กรรมการตรวจสอบทุกท่านมี คุณสมบัติครบถ้วนตามที่กำหนดไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งสอดคล้องกับ ข้อกำหนดและแนวทางปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการตรวจสอบทั้งของสำนักงานคณะกรรมการ กํากับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ก.ล.ด.)

ในปี 2563 คณะกรรมการตรวจสอบมีการประชุมทั้งสิ้นรวม 13 ครั้ง ทั้งนี้ มีรายละเอียดการ เข้าร่วมประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบแต่ละท่าน ดังนี้

1. นางปารัตนา มงคลกุล	ประธานกรรมการตรวจสอบ	เข้าประชุม 13/13 ครั้ง
2. นางภักธยา เบญจพลชัย	กรรมการตรวจสอบ	เข้าประชุม 13/13 ครั้ง
3. นายสมพงษ์ ดัชนีพาทย์	กรรมการตรวจสอบ	เข้าประชุม 13/13 ครั้ง

ทั้งนี้ หน้าที่และความรับผิดชอบหลักของคณะกรรมการตรวจสอบ คือ การให้การสนับสนุน ต่อคณะกรรมการบริษัทในการทำหน้าที่กำกับดูแลในเรื่องที่เกี่ยวกับกระบวนการจัดทำและ การเปิดเผยข้อมูลในรายงานทางการเงิน ความมีประสิทธิผลของระบบการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน การปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบที่เกี่ยวข้อง การติดตามดูแล คุณสมบัติ ความเชี่ยวชาญ ความเพียงพอของทีมงานและความเป็นอิสระของทั้งผู้ตรวจสอบ ภายในและผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ รวมทั้งการประเมินประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของ ผู้ตรวจสอบภายใน คณะกรรมการตรวจสอบมีการรายงานผลการปฏิบัติงานพร้อมทั้งข้อเสนอแนะ แก่คณะกรรมการบริษัท เมื่อใดก็ตามที่คณะกรรมการตรวจสอบมีข้อสงสัย หรือมีความเห็นว่า ควรมีการดำเนินการแก้ไขหรือปรับปรุงในเรื่องที่เกี่ยวกับการควบคุมภายใน รายงานทางการเงิน หรือในเรื่องอื่นๆ ที่ตรวจสอบพบ คณะกรรมการตรวจสอบจะรายงานข้อสงสัยหรือข้อเสนอแนะ ในเรื่องต่างๆ ต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างทันท่วงที โดยสรุปสาระสำคัญของการปฏิบัติหน้าที่ ของคณะกรรมการตรวจสอบได้ดังนี้

#### 1. การสอบทานความถูกต้องของรายงานทางการเงินและความเพียงพอของการเปิดเผยข้อมูลของบริษัท

คณะกรรมการตรวจสอบได้สอบทานงบการเงินรวมรายไตรมาส งบการเงินรวมประจำปี ของบริษัทฯ ในเรื่องความถูกต้องครบถ้วนของงบการเงิน การปรับปรุงรายการบัญชีที่สำคัญ รวมถึงการประมาณการทางบัญชี ซึ่งมีผลกระทบต่องบการเงิน ความเพียงพอเหมาะสมของ วิธีการบันทึกบัญชีและขอบเขตการตรวจสอบ การเปิดเผยข้อมูลอย่างถูกต้องครบถ้วนเพียงพอ และมีความมีอิสระของผู้สอบบัญชี

คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาและมีความเห็นสอดคล้องกับผู้สอบบัญชีว่างบการเงิน ดังกล่าวข้างต้นของบริษัทฯ ได้จัดทำขึ้นตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป มีความถูกต้อง ครบถ้วน และเชื่อถือได้ รวมทั้ง การเลือกใช้นโยบายการบัญชีที่เหมาะสม

นอกจากนี้ คณะกรรมการตรวจสอบยังได้หารือกับผู้สอบบัญชี และผู้บริหารฝ่ายบัญชีการเงิน เกี่ยวกับมาตรฐานบัญชีที่มีผลบังคับใช้ในปี 2563

#### 2. สอบทานรายการระหว่างกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์

คณะกรรมการตรวจสอบได้ให้ความสำคัญในการสอบทานรายการระหว่างกันหรือรายการ ที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของกลุ่มกิจการ โดยมีการกำหนดนโยบายการเข้าทำรายการ ที่เกี่ยวข้องกัน นโยบายการซื้อหรือเช่าที่ดินเพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน และให้ฝ่ายจัดการรายงานรายการระหว่างกันเป็นประจำทุกไตรมาส ตามประกาศสำนักงาน คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งรายการดังกล่าวมีการดำเนินการอย่างสมเหตุสมผล เป็นประโยชน์สูงสุดต่อกลุ่มกิจการ และไม่เอื้อประโยชน์ต่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

### 3. สอบทานระบบการควบคุมภายใน

คณะกรรมการบริษัท ตระหนักถึงความสำคัญของการมีระบบการควบคุมภายในที่ดีและถือเป็นหน้าที่สำคัญที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่า บริษัทมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมและเพียงพอในการดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการตรวจสอบได้สอบทานรายงานผลการตรวจสอบของฝ่ายตรวจสอบภายในเป็นประจำทุกเดือน ซึ่งครอบคลุมการตรวจสอบระบบงานที่สำคัญของบริษัท ตามแผนงานที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการตรวจสอบ รวมถึงได้สอบทานความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในตามกรอบแนวทางปฏิบัติด้านการควบคุมภายในของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) โดยใช้ “แบบประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน” ตามที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) กำหนดไว้

คณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็นว่า ระบบการควบคุมภายในของบริษัทมีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพียงพอกับการดำเนินธุรกิจ โดยไม่พบประเด็นที่เป็นสาระสำคัญอันอาจจะกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัท

### 4. กำกับดูแลงานตรวจสอบภายใน

คณะกรรมการตรวจสอบได้กำกับดูแลให้งานตรวจสอบภายในมีความเป็นอิสระ โดยให้รายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบตามที่ระบุไว้ในกฎบัตรฝ่ายตรวจสอบภายใน

คณะกรรมการตรวจสอบได้สอบทานแผนการตรวจสอบประจำปี การปฏิบัติงานตามแผนผลการตรวจสอบของงานตรวจสอบภายใน โดยให้ข้อแนะนำและติดตามการดำเนินการแก้ไขในประเด็นที่มีนัยสำคัญ เพื่อก่อให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีและมีการควบคุมภายในที่เพียงพอ คณะกรรมการตรวจสอบมีการพิจารณาทบทวนกฎบัตรฝ่ายตรวจสอบภายใน รวมทั้งสอบทานความเป็นอิสระและความเพียงพอของทรัพยากรต่างๆ ต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน และมีความเห็นว่าระบบการตรวจสอบภายในของบริษัทมีความเหมาะสมเพียงพอและมีประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงานของฝ่ายตรวจสอบภายในบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้ ยังได้มีการประเมินคุณภาพงานตรวจสอบภายใน (Quality Assurance Review : QAR) โดยผู้เชี่ยวชาญอิสระจากภายนอก

### 5. พิจารณาเสนอแต่งตั้งผู้สอบบัญชีและการสื่อสารเรื่องสำคัญระหว่างคณะกรรมการตรวจสอบและผู้สอบบัญชี

คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาคัดเลือกผู้สอบบัญชี โดยพิจารณาถึงความเป็นอิสระของผู้สอบบัญชี คุณภาพของผลงานการตรวจสอบที่ผ่านมา ทักษะ ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของผู้สอบบัญชี รวมถึงความเหมาะสมของค่าสอบบัญชี คณะกรรมการตรวจสอบมีมติเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาและขออนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นให้แต่งตั้งนางสาวพรทิพย์ ริมดุสิต ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต เลขที่ 5565 และ/หรือ นายวัชร ภัทรพิทักษ์ ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต เลขที่ 6669 และ/หรือ นายบัณฑิต ตั้งภากรณ์ ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต เลขที่ 8509 จาก บริษัท เคพีเอ็มวี ภูมิไชย สอบบัญชี จำกัด เป็นผู้สอบบัญชีของบริษัท ประจำปี 2564 รวมทั้งพิจารณาเสนอค่าตอบแทนของผู้สอบบัญชีในปี 2564

บริษัทฯ ได้ว่าจ้างบริษัทในเครือของบริษัท เคพีเอ็มวี ภูมิไชย สอบบัญชี จำกัด ซึ่งเป็นผู้สอบบัญชีให้บริหารจัดการรายงานตามข้อกำหนดด้านภาษี (Transfer Pricing Documentation) ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้ให้ความสำคัญกับการทำหน้าที่ของผู้สอบบัญชีที่จะต้องมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติกรตรวจสอบงบการเงินของกิจการ และมีการสอบทานความเป็นอิสระของผู้สอบบัญชี โดยให้ฝ่ายจัดการชี้แจงขอบเขตการดำเนินงาน ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบพิจารณาแล้วไม่กระทบต่อความเป็นอิสระของผู้สอบบัญชีในการปฏิบัติกรตรวจสอบงบการเงินของกิจการ

ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้ประชุมร่วมกับผู้สอบบัญชีโดยไม่มีฝ่ายจัดการเข้าร่วมประชุม 1 ครั้ง เพื่อหารือเกี่ยวกับความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ รวมถึงประเด็นที่สำคัญจากการสอบทานและตรวจสอบงบการเงินที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งผู้สอบบัญชีแจ้งว่าไม่พบประเด็นที่เป็นสาระสำคัญในด้านบัญชีและได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงาน

### 6. สอบทานการปฏิบัติตามกฎหมาย

คณะกรรมการตรวจสอบได้สอบทานและกำกับดูแลให้บริษัทและบริษัทย่อยดูแลการปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบาย และดำเนินกิจการต่าง ๆ อย่างถูกต้องตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัท โดยในปี 2563 บริษัทมีการจัดตั้งหน่วยงานกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance Unit) เพื่อดูแลการปฏิบัติตามดังกล่าว คณะกรรมการตรวจสอบไม่พบข้อบ่งชี้ที่ทำให้เชื่อว่า มีข้อบกพร่องเกี่ยวกับการไม่ปฏิบัติตาม และ/หรือ การปฏิบัติที่ชัดเจนหรือขัดแย้งกับข้อกำหนด ระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

## 7. สอบทานการกำกับดูแลกิจการที่ดี

คณะกรรมการตรวจสอบได้สอบทานการกำกับดูแลกิจการของบริษัทฯ เพื่อให้มั่นใจว่า บริษัทฯ มีกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล ได้มีการส่งเสริมและติดตามความคืบหน้าของกระบวนการพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่อง โดยให้แนวทางและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการควบคุมภายในที่จำเป็นต่อบริษัทฯ เพื่อพัฒนากระบวนการดังกล่าว คณะกรรมการตรวจสอบ มีความเห็นว่าบริษัทฯ ควรพัฒนาและปรับปรุงการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่องต่อไป

## 8. พิจารณาทบทวนและปรับปรุงกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการตรวจสอบได้มีการพิจารณาทบทวนและปรับปรุงกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบเป็นประจำทุกปี เพื่อให้มั่นใจว่ากฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบยังคงสอดคล้องกับประกาศและแนวปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมทั้งได้ประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองแบบรายบุคคลและแบบรายคณะ ตามแนวทางการปฏิบัติที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งผลการประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่น่าพอใจโดยได้ปฏิบัติหน้าที่ครบถ้วนตามที่ระบุไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท โดยใช้ความรู้ ความสามารถ และมีความเป็นอิสระ ตลอดจนได้ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ต่อฝ่ายจัดการ และกรรมการบริษัทอย่างต่อเนื่อง

จากการปฏิบัติหน้าที่คณะกรรมการตรวจสอบ สำหรับปี 2563 ตามที่ได้รายงานข้างต้น คณะกรรมการตรวจสอบได้ปฏิบัติหน้าที่เป็นไปตามกฎบัตรที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท อย่างครบถ้วนและเป็นอิสระเพื่อให้มั่นใจได้ว่าบริษัทมีการกำกับดูแลกิจการอย่างมีประสิทธิภาพ และเพียงพอ รวมทั้งการดำเนินงานของบริษัทฯ เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้นโดยรวมอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน ปราศจากความขัดแย้งทางผลประโยชน์และมีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอและเหมาะสม

-ปรารธนา มงคลกุล-

(นางปรารธนา มงคลกุล)

ประธานกรรมการตรวจสอบ

บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

## คำนิยาม

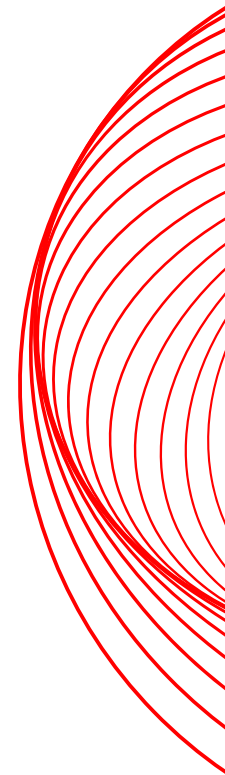
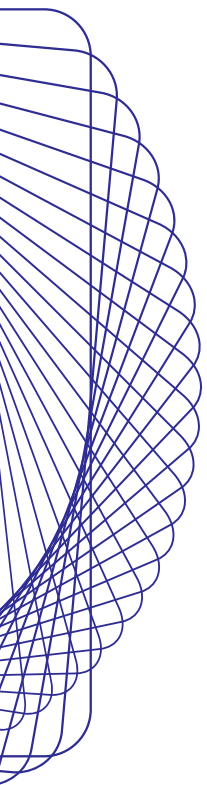
นอกจากจะกำหนดไว้เป็นอื่นใน One-Report เล่มนี้ คำดังต่อไปนี้มีความหมายดังนี้

<b>กลุ่มเซ็นทรัล</b>	HCDS และบริษัทซึ่งประกอบธุรกิจภายใต้แบรนด์ “เซ็นทรัล” หรือชื่อนิติบุคคล ซึ่งมีคำว่า “เซ็นทรัล” ซึ่งมีสมาชิกในครอบครัวจรัสวัฒน์ถือหุ้นอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งรวมถึงบริษัทในกลุ่ม บมว. เซ็นทรัลพัฒนา และ บมว. โรงแรมเซ็นทรัลพลาซ่า
<b>กลุ่มธุรกิจค้าปลีก</b>	กลุ่มธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ หากแบ่งตามหน่วยธุรกิจสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มแฟชั่น กลุ่มฮาร์ดไลน์ กลุ่มฟู้ด และกลุ่มพร็อพเพอร์ตี้ หรือเรียกว่า “ส่วนงาน” ตามที่ปรากฏในงบการเงินของบริษัทฯ
<b>กลุ่มบริษัทฯ</b>	บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และ / หรือ บริษัทย่อย และ / หรือ บริษัทร่วม แล้วแต่บริบทที่เกี่ยวข้อง
<b>แบรนด์ค้าปลีกที่สำคัญ</b>	แบรนด์ค้าปลีกตามที่ปรากฏในตารางแสดงแบรนด์ค้าปลีกที่สำคัญของกลุ่มบริษัทฯ ในหัวข้อ โครงสร้างและการดำเนินงานของกลุ่มบริษัทฯ
<b>บริษัทฯ</b>	บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
<b>บริษัทย่อย</b>	บริษัทย่อยตามความหมายที่กำหนดในประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ที่ กว. 17/2551 เรื่องการกำหนดกนิยามในประกาศเกี่ยวกับการออกและเสนอขายหลักทรัพย์ (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
<b>บริษัทร่วม</b>	บริษัทร่วมตามความหมายที่กำหนดในประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ที่ กว. 17/2551 เรื่องการกำหนดกนิยามในประกาศเกี่ยวกับการออกและเสนอขายหลักทรัพย์ (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
<b>ตลาดหลักทรัพย์</b>	ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
<b>พ.ร.บ. บริษัทมหาชน</b>	พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
<b>พ.ร.บ. หลักทรัพย์</b>	พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
<b>สำนักงาน ก.ล.ด.</b>	สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
<b>CENDEL</b>	บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซ่า จำกัด (มหาชน)
<b>COL</b>	บริษัท ซีไอแอล จำกัด (มหาชน)
<b>CPN</b>	บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
<b>HCDS</b>	บริษัท ห้างเซ็นทรัล ดีพาร์ทเม้นท์ส จำกัด ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ
<b>RIS</b>	บริษัท อาร์ ไอ เอส จำกัด ซึ่งประกอบธุรกิจให้บริการระบบคอมพิวเตอร์และจำหน่ายอุปกรณ์คอมพิวเตอร์
<b>ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้</b>	กลุ่มประเทศประกอบด้วยประเทศกัมพูชา ประเทศไทย ประเทศบรูไน ประเทศเมียนมา ประเทศฟิลิปปินส์ ประเทศมาเลเซีย ประเทศลาว ประเทศเวียดนาม ประเทศสิงคโปร์ และประเทศอินโดนีเซีย

## ศัพท์ทางเทคนิคเกี่ยวกับอุตสาหกรรมค้าปลีก

ศัพท์ทางเทคนิคเกี่ยวกับอุตสาหกรรมค้าปลีกซึ่งปรากฏใน One-Report เล่มนี้ มีความหมายดังนี้

<b>ดีไอวาย (DIY)</b>	การสร้าง ดัดแปลง หรือซ่อมสิ่งของโดยปราศจากความช่วยเหลือของผู้เชี่ยวชาญหรือมืออาชีพ
<b>โปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิก The1 หรือ The1</b>	โปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิก (Loyalty Program) ที่กลุ่มบริษัทฯ ได้เข้าร่วม โดยโปรแกรมสิทธิพิเศษสำหรับสมาชิกดังกล่าวอยู่ภายใต้การบริหารงานของบริษัท เดอะวันเซ็นทรัล จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของ HCDS
<b>ผู้ค้าปลีกผ่านรูปแบบที่หลากหลาย (Multi-format Retailer)</b>	ผู้ประกอบการค้าปลีกโดยมีรูปแบบร้านค้าที่หลากหลาย เช่น ห้างสรรพสินค้า ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง ซูเปอร์มาร์เก็ต ไฮเปอร์มาร์เก็ต และอื่น ๆ
<b>พลาซ่า</b>	รูปแบบหนึ่งของการค้าปลีกซึ่งเป็นการให้เช่าพื้นที่ในอาคาร รวบรวมร้านค้าหลากหลายประเภทอยู่ในอาคารหรือพื้นที่เดียวกันที่ได้รับการออกแบบให้เป็นสถานที่สำหรับการเลือกซื้อสินค้า ความบันเทิง การรับประทานอาหาร หรือกิจกรรมอื่น ๆ ซึ่งรวมถึง “ไลฟ์สไตล์ เซ็นเตอร์” โดยเจ้าของพลาซ่าจะได้รับรายได้เป็นค่าเช่าจากผู้เช่า
<b>พื้นที่ขายสุทธิต่อสาขา และพื้นที่ขายสุทธิต่อสาขา</b>	พื้นที่ขายสุทธิคือพื้นที่ขายหลัก (ไม่รวมพื้นที่ให้เช่าและหน้าต่างจัดแสดงสินค้า (Display Window) ซึ่งรวมถึงห้องเก็บสินค้า พื้นที่จัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย และทางเดินซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของพื้นที่ขายหรืออยู่ติดกับพื้นที่ขาย) พื้นที่ขายสุทธิโดยเฉลี่ยต่อสาขา คือ พื้นที่ขายสุทธิ ณ วันที่ระบุ หาสด้วยจำนวนร้านค้า ณ วันที่ระบุ
<b>พื้นที่ให้เช่าสุทธิ</b>	พื้นที่หลังจากหักพื้นที่ส่วนกลางซึ่งสามารถปล่อยให้ผู้อื่นเช่าได้
<b>ยอดขายต่อตารางเมตร</b>	ยอดขายต่อตารางเมตรซึ่งคำนวณจากยอดขายสุทธิสำหรับช่วงระยะเวลา หาสด้วยพื้นที่ขายสุทธิสำหรับช่วงระยะเวลาเดียวกัน ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยของพื้นที่ขายสุทธิเมื่อสิ้นสุดแต่ละเดือนในช่วงระยะเวลาดังกล่าว
<b>รายได้จากการให้เช่าพื้นที่ โดยเฉลี่ยต่อตารางเมตร</b>	รายได้จากการให้เช่าพื้นที่โดยเฉลี่ยต่อตารางเมตร คำนวณจากรายได้รวมจากการให้เช่าพื้นที่สำหรับช่วงระยะเวลา หาสด้วยพื้นที่ซึ่งมีผู้เช่าสำหรับช่วงระยะเวลาดังกล่าว
<b>สินค้า FMCG (Fast-moving Consumer Goods)</b>	สินค้าที่จำหน่ายเร็ว ยกตัวอย่างเช่น สินค้าที่ไม่คงทน ซึ่งรวมถึง อาหารสำเร็จรูปบรรจุห่อ เครื่องดื่ม ของใช้ในครัวเรือน ยาจำหน่ายหน้าเคาน์เตอร์ และสินค้าอุปโภคบริโภคอื่น ๆ
<b>อัตราการซื้อซ้ำ</b>	อัตราการซื้อซ้ำของลูกค้าที่ซื้อสินค้าเกินกว่า 1 ครั้ง ภายในช่วงระยะเวลา 1 ปี
<b>อัตราการเติบโตของยอดขายสาขาเดิม (SSSG)</b>	อัตราการเปลี่ยนแปลงของยอดขายระหว่าง 2 ช่วงระยะเวลาของสาขาที่เกี่ยวข้องตามแต่ละแบรนด์ค้าปลีกที่สำคัญของกลุ่มบริษัทฯ โดยสาขาที่สามารถนำมาเปรียบเทียบได้ จะต้องเป็นสาขาที่มีผลดำเนินงานตลอดทั้ง 2 ช่วงระยะเวลาที่เปรียบเทียบ โดยการเปรียบเทียบแต่ละสาขาจะพิจารณาจากทั้งยอดขายตามรอบปีบัญชีและยอดขายตามช่วงระยะเวลาที่เปรียบเทียบ
<b>อัตราการให้เช่าพื้นที่รวม</b>	อัตราการซื้อซ้ำของพื้นที่ซึ่งมีผู้เช่าต่อพื้นที่ให้เช่าสุทธิ ณ วันที่ระบุ
<b>Omnichannel</b>	การผสมผสานช่องทางการเลือกซื้อสินค้าที่หลากหลายของลูกค้าสำหรับการค้าปลีกสมัยใหม่ ซึ่งรวมถึงในร้านค้า ทางออนไลน์ ทางโทรศัพท์มือถือ และทางสื่อสังคม (Social Media)



**CENTRAL**RETAIL

**บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)**

22 ซอยสมคิด ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330

☎ +66 2 650 3600    @ir@central.co.th    🌐 www.centralretail.com