



## TOGETHER FOR BETTERMENT

รวมพลัง ร่วมสร้าง เพื่อทุกวันนี้ดีขึ้น

แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี / รายงานประจำปี 2563

(แบบ 56-1 One Report)

บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)



## สารบัญ

**10**

เกี่ยวกับ OR

**22**

จุดเด่นทางการเงิน

**24**

ผลงานที่สำคัญ

**28**

รางวัลแห่งความสำเร็จ

**32**

สารจากคณะกรรมการ

**34**รายงานของคณะกรรมการ  
ตรวจสอบ**36**รายงานของคณะกรรมการสรรหา  
และกำหนดค่าตอบแทน**38**รายงานของคณะกรรมการบริหาร  
ความเสี่ยงองค์กร**40**

คณะกรรมการ

**54**

คณะผู้บริหาร

**การประกอบธุรกิจ  
และผลการดำเนินงาน****58**โครงสร้างและการดำเนินงาน  
ของกลุ่มบริษัท**104**

การบริหารจัดการความเสี่ยง

**108**การขับเคลื่อนธุรกิจ  
เพื่อความยั่งยืน**130**การวิเคราะห์และคำอธิบาย  
ของฝ่ายจัดการ**142**

ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น

**การกำกับดูแลกิจการ****146**

นโยบายการกำกับดูแลกิจการ

**152**

โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ

**174**รายงานผลการดำเนินงานสำคัญ  
ด้านการกำกับดูแลกิจการ**194**การควบคุมภายใน  
และรายการระหว่างกัน**208**

งบการเงิน

เอกสารแนบของแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี /  
รายงานประจำปี 2563 (แบบ 56-1 One Report)  
ฉบับนี้ เปิดเผยบนเว็บไซต์ของ OR  
(<https://investor.pttor.com/th>)





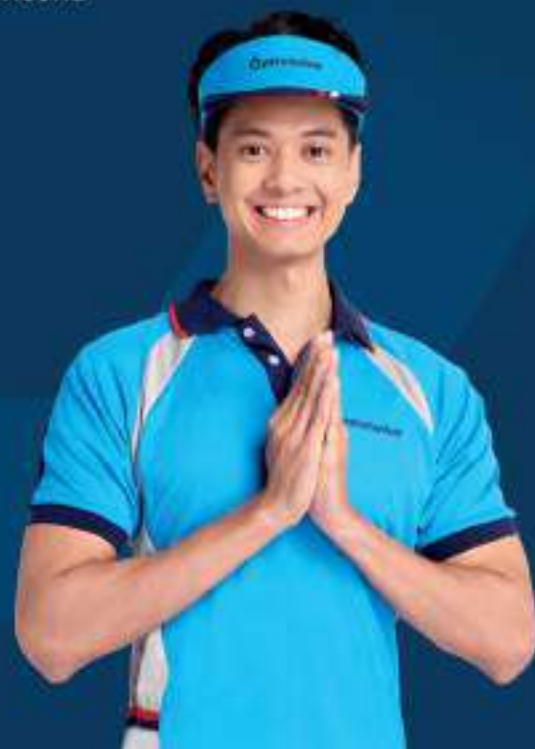
# BETTER LIVING

รวมพลัง ร่วมสร้าง  
เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น



PTT Station  
as Living  
Community

สถานีบริการน้ำมันที่  
“เติมเต็มทุกความสุข”  
เป็นศูนย์กลางในการพัฒนา  
คุณภาพชีวิตและเศรษฐกิจชุมชน  
ให้เติบโตไปด้วยกัน









## Friendly Design

พื้นที่ให้บริการทุกส่วนของ PTT Station  
ออกแบบด้วยแนวคิด Friendly Design  
เพื่อความสะดวกและความปลอดภัย  
ของผู้ใช้บริการ ทุกเพศ ทุกวัย  
ทุกสภาพร่างกาย



## Beyond Excellent Service

บริการด้วยหัวใจ  
สร้างความสะดวกและ  
ความอุ่นใจให้ทุกคนในทุกวัน









# BETTER ECONOMY

รวมพลัง ร่วมสร้าง  
เพื่อการเติบโตไปด้วยกัน



## Inclusive Business Model

สร้างโอกาสทางธุรกิจให้  
ผู้ประกอบการไทยรายย่อย  
ด้วยการขยายธุรกิจในรูปแบบ  
ผู้แทนจำหน่ายและการให้สิทธิ  
ในการดำเนินธุรกิจภายใต้แบรนด์  
ของ OR แก่แฟรนไชส์ซี  
เพื่อการเติบโตไปด้วยกัน











## World-Leading Thai Brand

ต่อยอดความสำเร็จ  
ขยายธุรกิจร่วมกับคู่ค้าที่มีศักยภาพ  
นำพาแบรนด์ไทยไปเติบโตไกล  
ในต่างแดน สร้างความภาคภูมิใจ  
ให้กับคนไทย



## Café Amazon to Global

นำแบรนด์ Café Amazon  
มุ่งสู่การเติบโตในระดับโลก  
สร้างชื่อเสียงให้แบรนด์กาแฟ  
ของคนไทย เป็นที่รู้จักในระดับสากล







# BETTER SOCIETY

รวมพลัง ร่วมสร้าง  
เพื่อชุมชนที่น่าอยู่  
และสิ่งแวดล้อม  
ที่อุดมสมบูรณ์



Café Amazon  
for Chance

กาแฟหอมกรุ่นจากฝีมือของ  
บาริสต้าวัยเก๋า  
บาริสต้าผู้พิการทางการได้ยิน  
บาริสต้าผู้พิการทางการเรียนรู้  
และบาริสต้าทหารผ่านศึก  
สร้างคุณค่าและความภาคภูมิใจ  
สร้าง "โอกาส" ในอาชีพ  
อย่างเท่าเทียม











## Coffee Beans Local Sourcing

วิจัยและพัฒนาการปลูกและการผลิตกาแฟระบบ  
อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติเพื่อการพัฒนา  
ที่ยั่งยืน ร่วมกับมูลนิธิโครงการหลวง  
รับซื้อเมล็ดกาแฟกะลาจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชน  
และดำเนินโครงการส่งเสริมการปลูกกาแฟ  
โรบัสต้า ร่วมกับศูนย์อำนวยการบริหาร  
จังหวัดชายแดนภาคใต้เพื่อจับเคลื่อนสู่อนาคต  
ที่เติบโตไปด้วยกัน



## ไทยเด็ด

สนับสนุนสินค้าวิสาหกิจชุมชน  
สร้างโอกาสทางธุรกิจผ่านช่องทาง  
การจัดจำหน่าย สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่  
ผู้ประกอบการท้องถิ่น ยกกระดับเศรษฐกิจ  
ชุมชนให้เข้มแข็ง











# BETTER FUTURE

รวมพลัง ร่วมสร้าง  
เพื่ออนาคตที่ยั่งยืน



EV Station

ก้าวต่อไปสู่พลังงานแห่งอนาคต  
เพื่อความยั่งยืนในทุกการเดินทาง  
ด้วย EV Station ใน PTT Station  
ครอบคลุมเส้นทางหลักทั่วประเทศ









## Data Analytics & Digital Marketing

เชื่อมโยงความสูง  
ด้วย Blue Card  
เพิ่มความสะดวกสบาย  
สร้างประสบการณ์ใหม่  
ด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก  
ตอบสนองความต้องการ  
ของลูกค้าเป็นรายบุคคล



## Technology Beyond Experience

ใช้เทคโนโลยีล้ำสมัย  
สร้างประสบการณ์ให้กับผู้บริโภค  
ตอบโจทย์ทุกไลฟ์สไตล์





## เกี่ยวกับ OR

### บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)

บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) หรือ OR เป็นบริษัท Flagship ด้านการดำเนินธุรกิจน้ำมันและธุรกิจค้าปลีกของกลุ่ม ปตท. ที่มุ่งสร้างคุณค่าร่วมให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาสินค้าและบริการ

เพื่อส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้บริโภค พร้อมทั้งช่วยสนับสนุนและสร้างผู้ประกอบการรายย่อย (SME) ในการดำเนินธุรกิจน้ำมันและค้าปลีก ตลอดจนพัฒนาคุณภาพชีวิตและเศรษฐกิจชุมชนในทุกพื้นที่ที่เข้าไปดำเนินธุรกิจ

“รวมพลัง ร่วมสร้าง  
เพื่อทุกวันที่ดีขึ้น”







### วิสัยทัศน์

แบบไทยชั้นนำระดับโลกที่สร้างคุณค่า  
ให้กับชุมชน ผ่านการดำเนินธุรกิจน้ำมัน  
ธุรกิจค้าปลีก และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง



### พันธกิจ

ดำเนินธุรกิจน้ำมัน ธุรกิจค้าปลีก และธุรกิจ  
ที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ  
ในฐานะบริษัทชั้นนำระดับสากลที่สร้างคุณค่า  
และการมีส่วนร่วมให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม

## พันธกิจในการดูแลผู้มีส่วนได้เสียอย่างสมดุลของ OR



### ต่อประเทศ

สร้างการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ  
อย่างยั่งยืน ผ่านการดำเนินธุรกิจน้ำมัน  
ค้าปลีก และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง



### ต่อสังคมชุมชน

เป็นองค์กรที่ดีของสังคม ดำเนินธุรกิจ  
ที่มีการบริหารจัดการผลกระทบต่อ  
สิ่งแวดล้อม และมีส่วนร่วมในการพัฒนา  
คุณภาพชีวิตที่ดีแก่สังคม ชุมชน



### ต่อผู้ถือหุ้น

ดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ สามารถสร้าง  
ผลตอบแทนที่ดี และมีการขยายธุรกิจ  
สู่สากลให้เติบโตต่อเนื่องอย่างยั่งยืน



### ต่อลูกค้า

สร้างความพึงพอใจและความผูกพัน  
แก่ลูกค้าโดยผ่านการนำเสนอผลิตภัณฑ์  
และบริการที่มีคุณภาพในระดับมาตรฐาน  
สากลด้วยราคาเป็นธรรม



### ต่อคู่ค้า

ดำเนินธุรกิจร่วมกันบนพื้นฐานของ  
ความเป็นธรรม มุ่งสร้างความไว้วางใจ  
ความสัมพันธ์และความร่วมมือที่ดี  
เพื่อพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพ  
ในการดำเนินธุรกิจร่วมกันในระยะยาว



### ต่อพนักงาน

สนับสนุนการพัฒนาความสามารถ  
การทำงานระดับมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง  
ให้ความมั่นใจในคุณภาพชีวิต การทำงาน  
ของพนักงานทัดเทียมบริษัทชั้นนำ  
เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร

## ค่านิยมองค์กร



# S

### Synergy

สร้างพลังร่วม  
อันยิ่งใหญ่

# P

### Performance Excellence

มุ่งมั่นสู่  
ความเป็นเลิศ

# I

### Innovation

ร่วมสร้างสรรค์  
นวัตกรรม

# R

### Responsibility for Society

ร่วมรับผิดชอบ  
ต่อสังคม

# I

### Integrity and Ethics

ร่วมสร้าง  
พลังความดี

# T

### Trust and Respect

ร่วมใจ  
สร้างความเชื่อมั่น



**TOGETHER FOR BETTERMENT**





# RETAILING BEYOND FUEL

สร้างประสบการณ์ภายในสถานีสบริการน้ำมัน  
ให้เป็นมากกว่าสถานีสบริการน้ำมัน  
ด้วยธุรกิจค้าปลีกที่หลากหลาย  
เพื่อเติมเต็มทุกความต้องการและไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภค



## 1

## กลุ่มธุรกิจน้ำมัน

## การตลาดค้าปลีก

**จำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิง** (น้ำมันเบนซิน น้ำมันดีเซล และก๊าซปิโตรเลียมเหลว) และผลิตภัณฑ์หล่อลื่นให้แก่ผู้ใช้ยานยนต์และลูกค้ารายย่อยผ่านเครือข่ายสถานีบริการน้ำมัน PTT Station ที่มีมากถึง 1,999 สาขา (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)

**สถานีบริการน้ำมัน PTT Station** ได้พัฒนาต่อยอดด้วยแนวคิด “Living Community - เติมเต็มทุกความสุข” ที่คำนึงถึงความต้องการและสร้างประโยชน์ให้แก่ชุมชนโดยรอบ รวมไปถึงการเปิดพื้นที่ให้เกษตรกรและวิสาหกิจชุมชนเข้ามาใช้พื้นที่จำหน่ายสินค้าเพื่อเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและเศรษฐกิจชุมชนให้เติบโตไปด้วยกัน อีกทั้งยังมุ่งสู่เทรนด์พลังงานแห่งอนาคตด้วย EV Station ในสถานีบริการน้ำมัน เพื่อรองรับกระแสการเปลี่ยนผ่านของยานยนต์สู่การขับเคลื่อนด้วยไฟฟ้า

## การตลาดพาณิชย์

## พัฒนาโซลูชันเพื่อให้บริการลูกค้าอย่างครบวงจรในฐานะ

**Energy Solution Provider** ผู้คิดเชิงสร้างสรรค์ธุรกิจครบวงจร ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าตลาดพาณิชย์ทั้งหมดกว่า 2,600 ราย (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562) โดยผลิตภัณฑ์หลักคือ น้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยาน น้ำมันเตา ก๊าซปิโตรเลียมเหลว น้ำมันดีเซลหมุนเร็ว และผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมอื่น เช่น ผลิตภัณฑ์หล่อลื่น และยางมะตอย

**จำหน่ายก๊าซปิโตรเลียมเหลวแก่ลูกค้าภาคครัวเรือนผ่านเครือข่ายร้านค้าก๊าซหุงต้ม** โดยมุ่งเน้นเรื่องความปลอดภัยเป็นหัวใจสำคัญ

**ประกอบธุรกิจหล่อลื่น** ครอบคลุมทั้งผลิตภัณฑ์หล่อลื่น จาระบี และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องผ่านช่องทาง B2B และ B2C ภายใต้แบรนด์ PTT Lubricants ที่ส่งออกไปกว่า 40 ประเทศทั่วโลก

**ธุรกิจศูนย์บริการยานยนต์ FIT Auto** ให้บริการเปลี่ยนถ่ายน้ำมันหล่อลื่นและระบบของเหลวในรถยนต์ ซ่อมบำรุงรักษาแบบเบา และจำหน่ายผลิตภัณฑ์หล่อลื่นให้แก่ผู้ใช้รถยนต์ รวมถึงผลิตภัณฑ์อื่น ๆ โดยมีแผนที่จะเพิ่มการให้บริการซ่อมบำรุงรักษารถยนต์ไฟฟ้าเบื้องต้น

การดำเนินธุรกิจน้ำมันของ OR ได้รับการสนับสนุนจากการที่ OR มีการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมแบบครบวงจรตลอดทั้งซัพพลายเชน มีคลังรับ เก็บ และจ่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมกว่า 70 แห่งทั้งในและต่างประเทศ ตั้งอยู่ในท่ายุทธศาสตร์ที่เอื้อต่อการกระจายผลิตภัณฑ์ไปยังลูกค้า และใช้เทคโนโลยีล้ำสมัยในทุกกระบวนการดำเนินธุรกิจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความปลอดภัย และลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินธุรกิจ ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขันทั้งในด้านโลจิสติกส์และด้านการบริหารต้นทุนการดำเนินงาน





## 2

### กลุ่มธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ

OR คือ ผู้บุกเบิกธุรกิจค้าปลีกภายในสถานีบริการน้ำมันเป็นรายแรกของไทย สถานีบริการน้ำมัน PTT Station จึงเป็นมากกว่าสถานีบริการน้ำมัน ด้วยแนวคิด "Retailing Beyond Fuel เติมเต็มทุกความต้องการของผู้บริโภค" และสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างสถานีบริการน้ำมัน คู่ค้า และคนในชุมชน ด้วยสินค้าและบริการที่ตรงความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละพื้นที่ อาทิ ร้านกาแฟ ร้านสะดวกซื้อ ร้านอาหารและเครื่องดื่ม ธนาคารสาขา โดยปัจจุบันธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ ของ OR เติบโตและขยายสาขาทั้งในและนอกสถานีบริการน้ำมัน PTT Station ทั้งยังขยายสาขาในต่างประเทศอีกด้วย

**ร้าน Café Amazon** เป็นธุรกิจที่ OR สร้างและพัฒนาขึ้นจนได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีจากผู้บริโภค และปัจจุบันนับเป็นร้านกาแฟที่มีจำนวนสาขามากที่สุดในประเทศไทยกว่า 3,000 สาขา และยังเป็นแบรนด์ที่มีจำนวนสาขามากเป็นอันดับ 6 ของโลก (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 โดย Euromonitor) โดยมีสถาบันฝึกอบรม Amazon Inspiring Campus (AICA) เพื่อเป็นสถานที่ฝึกอบรมสำหรับผู้ประกอบการรายย่อยที่ร่วมทำธุรกิจกับ OR ในฐานะแฟรนไชส์ Café Amazon เพื่อให้สินค้าและบริการเป็นไปในมาตรฐานเดียวกัน

นอกจากนี้ OR ยังมีร้านสะดวกซื้อภายใต้แบรนด์ **Jiffy** และแบรนด์ **7-Eleven** ร้านอาหารและเครื่องดื่มภายใต้แบรนด์ **Texas Chicken** **ฮั่วเซ่งฮงติ่มซำ** และแบรนด์ **Pearly Tea** รวมทั้งพันธมิตรธุรกิจทั้งแบรนด์ระดับโลกและแบรนด์ไทยชั้นนำอีกมากมาย

OR ยังดำเนินธุรกิจบริหารจัดการพื้นที่ โดยบริหารจัดการและให้เช่าพื้นที่แก่ธุรกิจในเครือข่ายสถานีบริการน้ำมัน PTT Station และพื้นที่อื่นที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของ OR เช่น จุดแวะพักระหว่างการเดินทาง (Rest Area) อีกด้วย

### 3 กลุ่มธุรกิจต่างประเทศ

OR ใช้ต้นแบบของรูปแบบทางธุรกิจที่ผสมผสานธุรกิจน้ำมัน รวมทั้งธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน อย่างลงตัวและประสบความสำเร็จอย่างสูงในประเทศไทยในการต่อยอดขยายธุรกิจไปยังตลาดต่างประเทศ ตลอดจนขยายธุรกิจค้าปลีกไปยังตลาดต่างประเทศด้วย โดยปัจจุบันได้ดำเนินการใน 10 ประเทศ ได้แก่ ฟิลิปปินส์ กัมพูชา ลาว เมียนมา เวียดนาม จีน สิงคโปร์ โอมาน ญี่ปุ่น และมาเลเซีย







## การพัฒนาคุณภาพชีวิต และเศรษฐกิจชุมชน

OR ดำเนินธุรกิจที่เติบโตพร้อมกับสังคมชุมชน พัฒนาคุณภาพชีวิตและเศรษฐกิจชุมชน และช่วยส่งเสริมเศรษฐกิจฐานรากให้เติบโตอย่างยั่งยืน สร้างวิสาหกิจชุมชนให้มีศักยภาพและสามารถพึ่งพาตนเองได้ ภายใต้หลักการ ESG ที่คำนึงถึงการดูแลสิ่งแวดล้อม (Environmental) สังคม (Social) และการบริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาล (Governance) ในทุก ๆ ส่วนของการดำเนินธุรกิจ ด้วยโครงการต่าง ๆ อาทิ



## Environmental

### โครงการ Café Amazon Circular Living Concept

นำวัสดุใช้แล้วภายในร้านและโรงคั่วกาแฟ  
Café Amazon มาผลิตเป็นเฟอร์นิเจอร์  
ตกแต่งร้าน



### Café Amazon Go Green

ใช้บรรจุภัณฑ์ที่สามารถย่อยสลายได้ตาม  
ธรรมชาติภายในร้าน Café Amazon เช่น  
แก้วเครื่องดื่มร้อนและเย็น หลอด BIO  
เป็นต้น รวมทั้งดให้บริการถุงพลาสติก







### โครงการแยก แยก ยืม

เชิญชวนผู้บริโภคแยกขยะและนำมาทิ้งในถังขยะประเภทต่าง ๆ ในสถานีบริการน้ำมัน PTT Station โดยนำรายได้จากการขายขยะมาสร้างรอยยิ้มให้แก่ชุมชน



### พลังงานสะอาด เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

สนับสนุนการใช้พลังงานสะอาดและพลังงานหมุนเวียนที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดย OR เป็นผู้ริเริ่มจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไบโอดีเซลเป็นรายแรกของประเทศ นอกจากนี้ ยังให้บริการ EV Station เพื่อตอบสนองเทรนด์การใช้รถยนต์ไฟฟ้าที่มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น และทดลองติดตั้งระบบไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์ (Solar Roof) ภายในสถานีบริการน้ำมัน PTT Station





## Social

### โครงการ Café Amazon for Chance

ส่งเสริมการจ้างงาน สร้างรายได้ และเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้ด้อยโอกาสทางสังคม ให้ฝึกทักษะการทำงานเป็นบาร์ิสต้าของร้าน Café Amazon เพื่อสร้างโอกาสและส่งเสริมความเท่าเทียมทางสังคม



### โครงการพัฒนาการปลูกกาแฟ

ร่วมกับมูลนิธิโครงการหลวง จ. เชียงใหม่ อีกทั้งศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.) และสภาเกษตรกรแห่งชาติ พัฒนาการปลูกและผลิดกาแฟระบบอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ



### โครงการไทยเด็ด

สร้างโอกาสทางธุรกิจให้ผู้ผลิตสินค้าวิสาหกิจชุมชนนำสินค้ามาจำหน่ายในสถานีบริการน้ำมัน PTT Station ทั่วประเทศ พร้อมมอบองค์ความรู้ในการช่วยพัฒนาและสร้างมูลค่าเพิ่มให้ผลิตภัณฑ์จากภูมิปัญญาท้องถิ่น







### โครงการ Friendly Design

ออกแบบสถานีบริการน้ำมัน PTT Station ภายใต้แนวคิดอารยสถาปัตย์ เพื่อสร้างความสะดวกและความปลอดภัยในการเข้าถึงและใช้งานทุกพื้นที่แก่นักคนทุกเพศ ทุกวัย และทุกสภาพร่างกายอย่างเท่าเทียม



### โครงการห้องน้ำ 20 บาท

เชิญชวนผู้ใช้บริการที่ต้องการใช้ห้องน้ำทางเลือก ร่วมบริจาคเงินครั้งละ 20 บาท โดยนำรายได้ไปสร้างประโยชน์ให้กับชุมชน



### โครงการ OR Seeding the Future

พัฒนาศักยภาพและสร้างเครือข่ายเยาวชนในระดับภูมิภาคอาเซียน เพื่อเป็นอนาคตที่สำคัญในการพัฒนาประเทศต่อไป



## จุดเด่นทางการเงิน

### งบกำไรขาดทุน

รายได้จากการขายและการให้บริการ  
กำไรจากการดำเนินงานก่อนค่าเสื่อมราคา  
ต้นทุนทางการเงิน และค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้ (EBITDA)  
กำไรสุทธิ ส่วนที่เป็นของบริษัทย่อย

### งบแสดงฐานะการเงิน

สินทรัพย์รวม  
หนี้สินรวม  
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม  
รวมส่วนของบริษัทย่อย

### หุ้นหรือข้อมูลเกี่ยวกับหุ้นสามัญ

จำนวนหุ้นสามัญที่ออกและชำระเต็มมูลค่า (ล้านหุ้น)  
มูลค่าตามบัญชีต่อหุ้น (บาท)  
กำไรสุทธิต่อหุ้น (บาท)

หน่วย : ล้านบาท

	2561	2562	2563
รายได้จากการขายและการให้บริการ	594,128.7	577,134.0	428,804.1
กำไรจากการดำเนินงานก่อนค่าเสื่อมราคา	15,059.0	17,005.4	17,619.0
ต้นทุนทางการเงิน และค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้ (EBITDA)	3,005.7	10,895.8	8,791.1
สินทรัพย์รวม	144,356.4	152,176.2	144,979.3
หนี้สินรวม	116,413.2	113,468.4	107,063.3
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	-	-	92.5
รวมส่วนของบริษัทย่อย	27,943.2	38,707.8	37,823.5
จำนวนหุ้นสามัญที่ออกและชำระเต็มมูลค่า (ล้านหุ้น)	9,000	9,000	9,000
มูลค่าตามบัญชีต่อหุ้น (บาท)	3.10	4.30	4.21
กำไรสุทธิต่อหุ้น (บาท)	0.60	1.21	0.98

### อัตราส่วนทางการเงิน

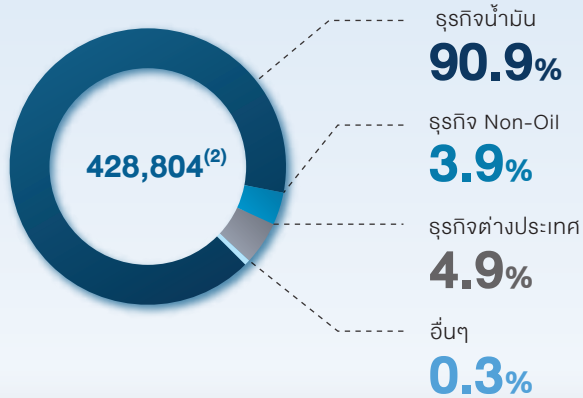
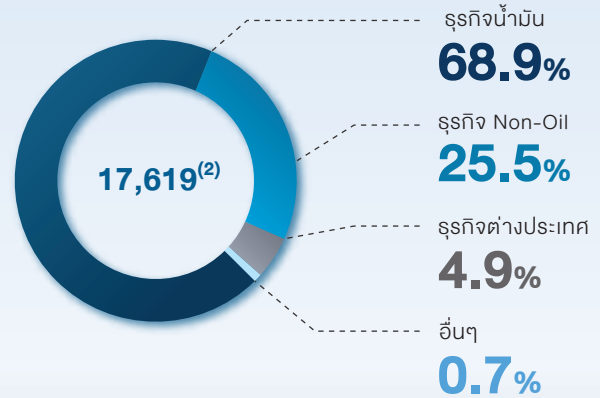


หมายเหตุ : <sup>(1)</sup> ส่วนของผู้ถือหุ้นปรับปรุง = ส่วนของผู้ถือหุ้นรวม - ส่วนเกิน (ส่วนต่ำ) ควบคู่กันจากการรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกัน

<sup>(2)</sup> สินทรัพย์รวมปรับปรุง = สินทรัพย์รวม - ส่วนเกิน (ส่วนต่ำ) ควบคู่กันจากการรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกัน



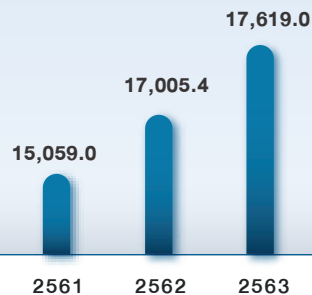
หน่วย : ล้านบาท

รายได้จากการขายและการให้บริการ<sup>(1)</sup>EBITDA<sup>(1)</sup>หมายเหตุ : <sup>(1)</sup> คำนวณจากมูลค่าก่อนรายการปรับปรุงบัญชีระหว่างกัน ปี 2563<sup>(2)</sup> มูลค่าหลังรายการปรับปรุงบัญชีระหว่างกัน ปี 2563

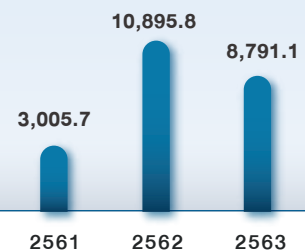
## งบกำไรขาดทุน

หน่วย : ล้านบาท

## รายได้จากการขายและการให้บริการ

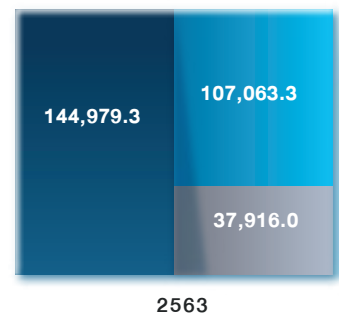
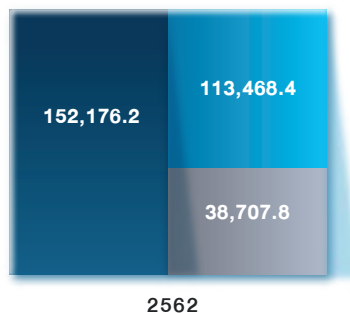
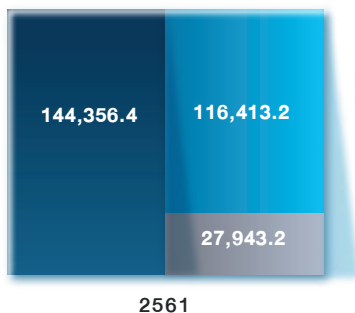
กำไรจากการดำเนินงาน  
ก่อนค่าเสื่อมราคา ต้นทุนทางการเงิน  
และค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้ (EBITDA)

## กำไรสุทธิส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่



## งบแสดงฐานะการเงิน

หน่วย : ล้านบาท



■ สินทรัพย์รวม ■ หนี้สินรวม ■ ส่วนของผู้ถือหุ้นรวม

# ผลงานที่สำคัญ

## กลุ่มธุรกิจน้ำมัน

เปิดตัวเทคโนโลยีในน้ำมัน  
กลุ่มดีเซลสูตรใหม่  
"UltraForce Diesel"

**ULTRA FORCE  
DIESEL**

เปิดบริษัท PTTOR China  
ในสาธารณรัฐประชาชนจีน  
นับเป็นก้าวสำคัญ  
ในการบุกตลาดจีน



เปิดร้าน Café Amazon  
สาขาที่ 100 ของประเทศ  
กับพวชา ณ ห้าง AEON II  
กรุงเทพมหานคร



เปิดตัวโครงการ  
ไทยดีด ครั้งแรก  
ณ สถานีบริการน้ำมัน  
PTT Station  
สยามคำณพุดก  
จ.นครราชสีมา



เปิดพื้นที่ป็นสูงให้เกษตรกร  
จำหน่ายสินค้าท้องถิ่นในสถานี  
บริการน้ำมัน PTT Station  
ทั่วประเทศ



เปิดร้านกักรพัฒนสาขาแรก  
ร่วมกับมูลนิธิชัยพัฒนา ณ  
สถานีบริการน้ำมัน PTT Station  
สาขางานนาออก



จำหน่ายน้ำมันดีเซล B20  
ภายในสถานีบริการน้ำมัน  
PTT Station เป็นครั้งแรก



2561



เปิดร้าน Café Amazon  
for Chance สาขาแรก  
ที่ดำเนินการโดย  
ผู้พิการทางการได้ยิน  
ณ มหาวิทยาลัยมหิดล



เปิดบริษัท  
PTTOR Singapore  
ในประเทศสิงคโปร์  
นับเป็นก้าวสำคัญ  
ในการเข้าสู่ตลาดโลก



เปิดร้าน Café Amazon  
สาขาแรกของประเทศโอมาน  
ณ เมือง Muscat นับเป็น  
สาขาแรกของตะวันออกกลาง



สร้างประวัติศาสตร์  
การแข่งขันมอเตอร์ไซค์  
ทางเรียบที่ยิ่งใหญ่ที่สุด  
ในโลกเป็นครั้งแรก  
ของไทย ในงาน PTT  
Thailand Grand  
Prix 2018

2562



จำหน่ายน้ำมันดีเซล B10  
ในสถานีบริการน้ำมัน  
PTT Station เป็นรายแรก  
ของไทย



เปิดสถานีบริการน้ำมัน  
รูปแบบใหม่ Digital Station  
ณ PTT Station สาขาสมาพันธ์

กลุ่มธุรกิจค้าปลีก

กลุ่มธุรกิจต่างประเทศ

กลุ่มอื่น ๆ

กลุ่มธุรกิจน้ำมัน



เปิดร้าน Café Amazon  
สาขาแรกของประเทศมาเลเซีย  
ร่วมกับบริษัทกลุ่มเซ็นทรัล  
ณ เซ็นทรัล โอ-ซิตี



จัดโครงการพัฒนา  
การปลูกและการผลิตกาแฟ  
โรบัสต้าภายใต้ระบบ  
อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ  
เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน  
ร่วมกับศูนย์อำนวยการบริหาร  
จังหวัดชายแดนภาคใต้  
(ศอ.บต.) และสภาเกษตรกร  
แห่งชาติ



เปิดร้าน Café Amazon  
Circular Living  
Concept  
สาขาแรก ณ PTT  
Station สาขาสามย่าน



เปิดร้านข้าวเปียกปูปากเซ  
สาขาแรกของประเทศลาว  
ณ PTT Station สาขาโพนทอง



จัดตั้งบริษัท  
PTTOR Holdings  
ในประเทศไทย เพื่อ  
บริหารการลงทุนและ  
กำกับดูแลบริษัทในกลุ่ม  
ของ OR ที่ดำเนินธุรกิจ  
ในประเทศและต่างประเทศ



กลุ่มอื่น ๆ

เปิดตัวแอปพลิเคชัน  
E-Wallet "Blue  
Connect" ตอบสนอง  
ผู้บริโภคยุคดิจิทัล

Blue  
CONNECT



เปิดร้าน Café Amazon  
สาขาแรกของสาธารณรัฐ  
ประชาชนจีน ณ สถานบริการ  
น้ำมัน ซีโนเปค สาขาจูซี  
เมืองหนานหนิง มณฑลกว่างซี



สร้างประสบการณ์ใหม่  
เสิร์ฟกาแฟ Café Amazon  
บนเที่ยวบินไทยสมายล์  
เป็นครั้งแรก



Café Amazon  
ชูแนวคิด Go Green  
ยกเลิกใช้ถุงพลาสติก



จัดตั้งบริษัท PTTOR  
International Holdings  
(Singapore) เพื่อบริหาร  
การลงทุนและกำกับดูแล  
บริษัทในกลุ่มของ OR  
ที่ดำเนินธุรกิจในประเทศ



จัดตั้งบริษัท Brighter Energy  
Company Limited  
เพื่อสร้างคลังน้ำมัน และจัดตั้ง  
บริษัท Brighter PTT Oil and  
Retail Company Limited  
เพื่อดำเนินการธุรกิจค้าปลีก  
ในประเทศเมียนมา

กลุ่มธุรกิจค้าปลีก

กลุ่มธุรกิจต่างประเทศ

เปิดตัวเทคโนโลยีในน้ำมัน  
กลุ่มเบนซินสูตรใหม่  
"XtraForce Benzine"

**XTRA FORCE  
BENZINE**

จัดตั้งโครงการพลาสติก (คืน)  
สุข ร่วมกับ บริษัท พิกที  
โกลบอล เคมิคอล จำกัด  
(มหาชน) ส่งเสริม  
การแยกขยะที่สถานีบริการ  
น้ำมัน PTT Station



ปรับรูปแบบมาตรฐาน  
การให้บริการของ PTT  
Station ตามคอนเซ็ปต์  
"วัด เว้น ใจ" และร้านค้าต่าง ๆ  
ของ OR ให้เป็น New Normal  
ในสถานการณ์ Covid-19



ลงทุนใน บริษัท แฟลช  
อินเตอร์ปอเรชั่น จำกัด  
ขยายธุรกิจภายใต้แนวทาง  
Mobility Ecosystem และ  
Lifestyle Ecosystem



เปิดร้าน Café Amazon  
for Chance สาขาแรก  
ที่ดำเนินงานโดยผู้สูงวัย  
ณ กระทรวงการพัฒนา  
สังคมและความมั่นคง  
ของมนุษย์



เปิดร้าน Café Amazon  
for Chance สาขาแรกที่  
ดำเนินงานโดยทหารผ่านศึก  
ณ หน่วยบัญชาการ  
นาวิกโยธิน หาดเตยงาม



2563



เปลี่ยนชื่อน้ำมันกลุ่ม  
UltraForce Diesel  
จาก ดีเซล เป็น ดีเซล B7,  
B10 เป็น ดีเซล, ดีเซลพรีเมียม  
เป็น ดีเซลพรีเมียม B7

**EVOTEC**  
technology

เปิดตัวน้ำมันเครื่องเทคโนโลยี  
กลุ่ม Performa สูตรใหม่  
"EVOTEC Technology"



ขยายการลงทุน EV Station  
ในสถานีบริการน้ำมัน PTT  
Station เพื่อตอบสนอง  
ความต้องการการใช้รถยนต์ไฟฟ้า  
ที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น รวมเปิด  
ให้บริการ จำนวน 25 แห่ง



ลงทุนในบริษัท ฟิเบอร์รี่ ไทย (จำกัด)  
ขยายธุรกิจกาแฟอย่างครบวงจร  
และเปิดโอกาสในการเข้าสู่ตลาดกาแฟ  
กลุ่มพิเศษ (Specialty Coffee)  
ภายใต้แบรนด์ Pacamara



จัดตั้งบริษัทร่วมทุน ร่วมกับ  
Central Restaurant Group (CRG)  
ขยาย Café Amazon  
ในประเทศเวียดนาม



เปิดร้าน Café Amazon  
สาขาแรกของประเทศเวียดนาม  
ณ Big C GO



ยอดสมาชิกบัตร Blue Card  
ประมาณ 7 ล้านราย นำข้อมูล  
ไปจัดทำ Personalized  
Campaign ตอบโจทย์  
ความต้องการลูกค้า



**PEARLY TEA**  
DRINK IT, LOVE IT.

เปิดร้านชาสมุนไพร Pearly Tea  
สาขาแรกของประเทศลาว  
ณ PTT Station สาขาโพนทอง



PTT Lubricants ส่งออก  
ผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่น  
ไปยังประเทศเมียนมา  
เป็นครั้งแรก



**PEARLY TEA**  
DRINK IT, LOVE IT.

เปิดร้านชาสมุนไพร Pearly Tea  
สาขาแรกของประเทศกัมพูชา  
ณ PTT Station สาขานะกัน

# รางวัลแห่งความสำเร็จ

## Branding Awards

รางวัล World  
Branding Awards  
ประเภท Brand of the  
Year : Café Amazon  
& PTT Station  
ต่อเนื่อง 3 ปี  
จาก World Branding  
Forum

รางวัล Brand Age  
Thailand Most Admired  
Brand แบนด์ที่น่าเชื่อถือ  
ที่สุด (Global Thai Brand  
Award) ประเภทกลุ่ม  
สถานีบริการน้ำมัน :  
PTT Station  
ต่อเนื่อง 17 ปี  
จาก Brand Age

รางวัล Most Valuable Brands of the Year  
ประเภท Coffee Shop : Café Amazon  
จาก ลงทุนแมน

รางวัล  
The Sustainable  
Brand of the Year :  
Café Amazon  
จาก ลงทุนแมน

รางวัล Brand Builder  
of the Year : Texas  
Chicken Thailand  
จาก The Cajun  
Company, Inc.

รางวัล Brand Age Thailand  
Most Admired Brand  
แบรนด์ที่น่าเชื่อถือที่สุด  
(Innovation Brand Award)  
ประเภทกลุ่มน้ำมันหล่อลื่น  
เครื่องยนต์ : PTT Lubricants  
ต่อเนื่อง 11 ปี  
จาก Brand Age

รางวัล Influential Brands  
ประเภท Top Brand :  
Café Amazon  
จาก บริษัท นิโธ การเกิด จำกัด



## Retail Marketing Awards

รางวัล No.1 Brand Thailand ประเภท Engine Oil Car : PTT Lubricants ต่อเนื่อง 10 ปี  
จาก Marketeer



รางวัล No.1 Brand Thailand ประเภท Fuel Station : PTT Station ต่อเนื่อง 9 ปี  
จาก Marketeer

รางวัล No.1 Brand Thailand ประเภท Coffee Shop : Café Amazon ต่อเนื่อง 9 ปี  
จาก Marketeer



รางวัล Marketing Day & MAT Awards ผลงานการจัดหาเมล็ดกาแฟจากชุมชน (Community Coffee Sourcing) และโครงการร้านกาแฟ Café Amazon for Chance จาก สมาคมการตลาดแห่งประเทศไทย



รางวัล Thailand Top Company Awards ประเภทอุตสาหกรรมค้าปลีกค้าส่ง  
จาก มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

## Performance Excellence Awards

รางวัล TAQA Thailand Automotive Quality Award  
รางวัลธุรกิจยานยนต์ยอดเยี่ยม  
ประเภทผลผลิตภัณฑ์เกี่ยวเนื่องกับรถยนต์ : สถานีบริการน้ำมัน  
เช็พเพลิง ต่อเนื่อง 11 ปี  
จาก สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ  
ร่วมกับ บริษัท คัสตอม เอเชีย จำกัด  
น.ส.พ. ผู้จัดการ และ สื่อสากล

The Prime Minister's Industrial Award  
รางวัลอุตสาหกรรมดีเด่น  
ประเภทการจัดการโลจิสติกส์  
และโซ่อุปทาน : ธุรกิจหล่อสีน  
จาก กระทรวงอุตสาหกรรม

The Prime Minister's Industrial Award  
รางวัลอุตสาหกรรมดีเด่น  
ประเภทบริหารงานคุณภาพ :  
ธุรกิจหล่อสีน  
จาก กระทรวงอุตสาหกรรม

รางวัลกิจกรรมการรณรงค์  
ลดสถิติอุบัติเหตุ  
จากการทำงานให้เป็นศูนย์  
จาก สถาบันส่งเสริม  
ความปลอดภัย อาชีวอนามัย  
และสภาพแวดล้อมในการทำงาน  
(องค์การมหาชน)



รางวัล Highest Sales Growth of the Year :  
Texas Chicken Thailand  
จาก The Cajun Company, Inc.

รางวัล Highest Visits Growth of the Year :  
Texas Chicken Thailand  
จาก The Cajun Company, Inc.

รางวัล Best "SAT TRACK"  
Improvement of the Year :  
Texas Chicken Thailand  
จาก The Cajun Company, Inc.

รางวัลสถานประกอบการกิจการต้นแบบดีเด่น  
ด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ  
สภาพแวดล้อมในการทำงาน

- สำนักงานพระโขนง
  - คลังน้ำมันพระโขนง
  - คลังน้ำมันลำลูกกา
  - คลังปิโตรเลียมบางจาก
  - คลังน้ำมันสระบุรี
  - คลังน้ำมันพิชญ์โลก
  - คลังน้ำมันเด่นชัย
  - คลังน้ำมันเชียงใหม่
  - คลังปิโตรเลียมนครสวรรค์
  - คลังปิโตรเลียมลำปาง
  - คลังน้ำมันอุบลราชธานี
  - คลังปิโตรเลียมขอนแก่น
  - คลังน้ำมันภูเก็ต
  - คลังปิโตรเลียมสุราษฎร์ธานี
  - คลังปิโตรเลียมสงขลา
- จาก กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน



## Social & Lifestyle Awards

- รางวัล LINE THAILAND AWARDS ประเภท Best Sponsored Stickers of The Year : Godji Cute Emotion จาก Line ประเทศไทย

- รางวัล LINE THAILAND AWARDS ประเภท Best Official Account in Automotive & Energy : OR Happy Life จาก Line ประเทศไทย

- รางวัล Friendly Design Awards : องค์การส่งเสริมอารยสถาปัตย์แห่งปี จาก มูลนิธิอารยสถาปัตย์เพื่อคนทั้งมวล

- รางวัล Adman Awards & Symposium สาขา PROMO & ACTIVATION “KOSANAARAI” : Texas Chicken Thailand จาก สมาคมโฆษณาแห่งประเทศไทย



- รางวัลห้องน้ำสะอาด : PTT Station ประเภททีมพืชม จาก กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

- รางวัล BEST RESTAURANT DESIGN ASIA-PACIFIC 2016 : Texas Chicken Thailand จาก The Cajun Company, Inc.

- รางวัลสถานที่ที่เอื้อต่อคนพิการ :
  - PTT Station สุวิทวงศ์ (ขาเข้า)
  - PTT Station เทพารักษ์ (บางเขน)
  - PTT Station พุทธมณฑลสาย 4
 จาก กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

- รางวัล Adman Awards & Symposium สาขา Digital & Social “ตะกอนหลอน เหม้าเย็น” : PTT Dynamic จาก สมาคมโฆษณาแห่งประเทศไทย

## สารจากคณะกรรมการ



นายอรรถพล ฤกษ์พิบูลย์  
ประธานกรรมการ



นางสาวจิราพร วาสวัสดิ์  
รักษาการแทนประธานเจ้าหน้าที่บริหาร  
และกรรมการผู้จัดการใหญ่



## ปี 2564 ถือเป็นปีที่สำคัญยิ่งของ OR ที่ได้ก้าวสู่การเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยซึ่งสะท้อนถึงความแข็งแกร่งของธุรกิจ และความพร้อมที่จะเติบโตเคียงข้างสังคมไทย

OR ดำเนินธุรกิจโดยมุ่งเน้นการนำความต้องการของลูกค้ามาเป็นศูนย์กลางและให้ความสำคัญกับการเติบโตร่วมกับสังคมชุมชนควบคู่กับการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งยังเป็นผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงในทุกยุคสมัย และรักษาความเป็นผู้นำทางธุรกิจมาอย่างต่อเนื่อง สำหรับธุรกิจน้ำมัน สถานีบริการน้ำมัน PTT Station สามารถครองส่วนแบ่งตลาดรวมน้ำมันเป็นอันดับ 1 ในประเทศมาอย่างยาวนานกว่า 23 ปี OR มีสถานีบริการน้ำมัน PTT Station ในทำเลที่มีศักยภาพทั่วประเทศกว่า 1,900 แห่ง อีกทั้งผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นภายใต้แบรนด์ PTT Lubricants ยังมียอดขายเป็นอันดับ 1 ในประเทศต่อเนื่องถึง 12 ปี และส่งออกไปจำหน่ายแล้วกว่า 40 ประเทศทั่วโลก และ OR ยังครองส่วนแบ่งการตลาดอันดับ 1 ในประเทศ สำหรับการจำหน่ายก๊าซปิโตรเลียมเหลว (LPG) ภาคครัวเรือนมาอย่างยาวนาน นอกจากนี้ OR ยังเป็นผู้นำในการจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงให้กับลูกค้ากลุ่มอากาศยาน เรือขนส่ง และอุตสาหกรรม โดยมีเครือข่ายโลจิสติกส์และผู้แทนจำหน่ายที่ครอบคลุมทั่วประเทศ

## OR เป็นผู้นำบุกเบิกธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) ภายในสถานีบริการน้ำมันเป็นรายแรกของประเทศ

เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่ต้องการสินค้าและบริการที่ครบครันมากขึ้นระหว่างการเดินทาง โดยมี Café Amazon ที่เป็นแบรนด์โดดเด่น ซึ่งปัจจุบันมีจำนวนสาขาในประเทศรวมกว่า 3,000 สาขา และยังมุ่งเน้นเพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ และบริการภายในสถานีบริการน้ำมัน เช่น ศูนย์บริการรถยนต์ FIT Auto ร้าน Texas Chicken ร้านสะดวกซื้อ Jiffy เป็นต้น อีกทั้งยังมีบัตร Blue Card เป็นกลไกสำคัญในการสร้างความผูกพันและสร้างประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้แก่ผู้บริโภคผ่าน Personalized Campaign ต่าง ๆ

นอกจากนี้ OR ได้นำรูปแบบทางธุรกิจที่ประสบความสำเร็จภายในประเทศไปต่อยอดในต่างประเทศ โดยปรับเปลี่ยนรูปแบบให้เหมาะสมกับพฤติกรรมการใช้ชีวิตของผู้บริโภคในแต่ละประเทศ ปัจจุบัน OR ดำเนินธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน PTT Station ในประเทศลาว กัมพูชา ฟิลิปปินส์ และเมียนมา รวมกว่า 300 แห่ง และร้าน Café Amazon ในประเทศ ลาว กัมพูชา ฟิลิปปินส์ เมียนมา สิงคโปร์ มาเลเซีย จีน ญี่ปุ่น และโอมาน รวมกว่า 280 สาขา อีกทั้งมีแผนการขยายธุรกิจไปยังพื้นที่ใหม่ ๆ ในประเทศอื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง

## แนวทางการดำเนินธุรกิจของ OR เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม

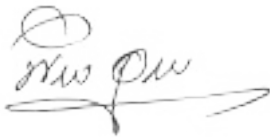
โดยเฉพาะผู้ประกอบการรายย่อย (SME) ได้มีส่วนร่วมออกแบบธุรกิจและเติบโตร่วมกับ OR ในทุกพื้นที่ที่ OR เข้าไปดำเนินธุรกิจ ดังจะเห็นได้จากกรณีที่สถานีบริการน้ำมัน PTT Station และร้าน Café Amazon กว่าร้อยละ 80 ที่ลงทุนและดำเนินการโดยผู้แทนจำหน่ายหรือผู้รับสิทธิแฟรนไชส์ ด้วยความร่วมมือและสร้างการมีส่วนร่วมกันมาอย่างยาวนาน OR จึงสามารถรักษาความยืดหยุ่นในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ว่าในปี 2563 จะเป็นปีแห่งความท้าทายในการดำเนินธุรกิจเนื่องจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ส่งผลให้ในปี 2563 OR มีรายได้รวม 428,804 ล้านบาท และมีกำไรสุทธิจากการดำเนินงาน 8,791 ล้านบาท

จากวิกฤต COVID-19 ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นับเป็นความท้าทายอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจของทุกภาคส่วน OR ในฐานะผู้นำด้านธุรกิจน้ำมันและธุรกิจค้าปลีก จึงไม่หยุดนิ่งที่จะปรับตัวเพื่อพลิกโฉมให้ก้าวไกลกว่าธุรกิจน้ำมันด้วยรูปแบบธุรกิจที่เป็นเอกลักษณ์ภายใต้แนวคิด “Retailing Beyond Fuel” เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคทั้งในด้านการเดินทาง (Mobility) และการใช้ชีวิต (Lifestyle) ในอนาคต

## วันนี้ OR พร้อมแล้วที่จะเดินหน้าสู่ความสำเร็จขั้นต่อไป

ในฐานะบริษัทจดทะเบียนชั้นนำในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในนามของคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และพนักงาน OR ขอขอบคุณผู้ถือหุ้นทุกท่านที่ไว้วางใจและสนับสนุนการดำเนินงานของ OR และขอให้เชื่อมั่นว่า OR จะดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี สร้างผลตอบแทนที่เหมาะสมให้แก่ผู้ถือหุ้น ตามวิสัยทัศน์ของ OR ที่มุ่งมั่นสู่การเป็นแบรนด์ไทยชั้นนำระดับโลกที่ดำเนินธุรกิจควบคู่กับการสร้างประโยชน์ให้แก่สังคม ชลอดจนการสร้างมูลค่าร่วมกันเกิดแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างสมดุลเพื่อการเติบโตร่วมกันอย่างยั่งยืน “รวมพลัง ร่วมสร้างเพื่อทุกวันที่ดีขึ้น”

## รายงานของ คณะกรรมการตรวจสอบ



รศ.ดร.พิภพ อุดร  
ประธานกรรมการตรวจสอบ



คณะกรรมการตรวจสอบของ OR ประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวน 3 ท่านซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีคุณสมบัติครบถ้วนตามระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยคณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยงานตรวจสอบภายใน และมีประสบการณ์ด้านบัญชี เศรษฐศาสตร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ รศ.ดร.พิภพ อุดร เป็นประธานกรรมการตรวจสอบ รศ.ดร.ชโยดม สรรพศรี และ ดร.ชัยชนะ มิตรพันธ์ เป็นกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการตรวจสอบได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นอิสระ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ OR และตามกฎหมายของคณะกรรมการตรวจสอบของ OR ซึ่งสอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดีของ

ระเบียบกระทรวงการคลัง โดยสอบทานให้คำแนะนำและผลักดันให้ OR มีกระบวนการควบคุมภายใน กระบวนการกำกับดูแลที่ดี และกระบวนการบริหารความเสี่ยง ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในปี 2563 คณะกรรมการตรวจสอบมีการประชุมรวมทั้งสิ้น 17 ครั้ง โดยมีวัตถุประสงค์มุ่งเน้นการสอบทานความเพียงพอ และความมีประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน ประสิทธิภาพของการดำเนินงานและการบริหารความเสี่ยง ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงินและการบริหาร การปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องของ OR และบริษัทในเครือ ทั้งนี้ มีกรรมการตรวจสอบเข้าร่วม ประชุม ดังนี้

รายนามคณะกรรมการตรวจสอบ	ตำแหน่ง	การเข้าร่วมประชุม / การประชุมทั้งหมด (ครั้ง)
รศ.ดร.พิภพ อุดร	ประธานกรรมการตรวจสอบ	17/17
รศ.ดร.ชโยดม สรรพศรี	กรรมการตรวจสอบ	17/17
ดร.ชัยชนะ มิตรพันธ์	กรรมการตรวจสอบ	15/17

สรุปสาระสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ได้ดังนี้

### 1. การสอบทานรายงานทางการเงิน

คณะกรรมการตรวจสอบได้สอบทานงบการเงินรายไตรมาส และงบการเงินประจำปีของ OR และงบการเงินรวม ร่วมกับฝ่ายจัดการหน่วยงานตรวจสอบภายใน และผู้สอบบัญชี รวมถึงสอบทานรายการระหว่างกัน และรายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยได้สอบถามผู้สอบบัญชีในเรื่องความถูกต้องครบถ้วน

ของงบการเงิน การปรับปรุงรายการบัญชีที่สำคัญซึ่งมีผลกระทบต่อ งบการเงิน ความเพียงพอเหมาะสมของวิธีการบันทึกบัญชี และขอบเขต การตรวจสอบ การเปิดเผยข้อมูลอย่างถูกต้องครบถ้วนเพียงพอ และ ความมีอิสระของผู้สอบบัญชี รวมทั้งรับทราบข้อสังเกต และข้อเสนอแนะ ของผู้สอบบัญชี เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดทำงบการเงินเป็นไปตามข้อกำหนด ของกฎหมายและมาตรฐานบัญชีตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป



เป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่และการแสดงความเห็นของผู้สอบบัญชี โดยให้ความสำคัญกับการนำเสนอข้อมูลอย่างถูกต้อง ครบถ้วน เพียงพอ

## 2. การสอบทานประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน การกำกับดูแลที่ดี และการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการตรวจสอบได้สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง รวมถึงนโยบายบริหารความเสี่ยง และได้สอบทานการควบคุมภายใน การปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องของ OR และบริษัทในเครือ ร่วมกับหน่วยงานตรวจสอบภายใน ผ่านการพิจารณาผลการปฏิบัติงานตรวจสอบทุกไตรมาส ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงในกระบวนการที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจแก่ฝ่ายจัดการของ OR และบริษัทในเครือ ซึ่งไม่พบประเด็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เป็นสาระสำคัญ และรับทราบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายใน รวมทั้งให้ความเห็นต่อรายงานการจัดการระบบควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2561 ในปี 2563 ผลการประเมินการควบคุมภายใน มีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง

## 3. การกำกับดูแลงานตรวจสอบภายใน

คณะกรรมการตรวจสอบได้สอบทานการตรวจสอบภายใน เพื่อประเมินความมีประสิทธิภาพของหน่วยงานตรวจสอบภายใน โดยพิจารณาภารกิจ ขอบเขตหน้าที่การปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบ และความ เป็นอิสระของหน่วยงานตรวจสอบภายใน และได้อนุมัติแผนการตรวจสอบประจำปี 2564 และแผนการตรวจสอบระยะยาว (ปี 2564-2566) สอบทานงบประมาณประจำปี การประเมินความเสี่ยงพอ และเหมาะสมของทรัพยากร ดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน และเห็นชอบผลการประเมินตนเองของหน่วยงานตรวจสอบภายในประจำปี 2563 และให้คะแนนประเมินความพึงพอใจต่อหน่วยงานตรวจสอบภายในประจำปี 2563 โดยเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ดำเนินการได้ดีเยี่ยม รวมทั้งได้เห็นชอบแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน และกำกับให้มีการประเมินคุณภาพการตรวจสอบภายใน

## 4. การรักษาคุณภาพของคณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบทั้งคณะ และรายบุคคล ทั้งแบบประเมินตนเองและแบบไขว้ตามแนวปฏิบัติที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ ผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยม และจัดทำแผนปฏิบัติการสำหรับปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของกรรมการตรวจสอบ

## 5. การพิจารณาแต่งตั้งและกำหนดค่าตอบแทนผู้สอบบัญชี ประจำปี 2563 และ 2564


คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาและมีมติเห็นชอบแต่งตั้งสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) เป็นผู้สอบบัญชีของ OR ประจำปี 2563 และ ไตรมาส 1 ปี พ.ศ. 2564 รวมทั้งได้พิจารณาและมีมติเห็นชอบแต่งตั้งผู้สอบบัญชีจาก บริษัท ไพร์ซ วอเตอร์เฮาส์เปอร์ส เอปียเอส จำกัด โดยมีนางสาวอมรรัตน์ เพิ่มพูนวัฒนาสุข ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขที่ 4599 หรือนายบุญเรือง เลิศวิเศษวิทย์ ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขที่ 6552 เป็นผู้สอบบัญชีของ OR สอบทานข้อมูลทางการเงินไตรมาส 2 และ 3 ปี พ.ศ. 2564 และตรวจสอบงบการเงินประจำปี พ.ศ. 2564 และคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณากำหนดค่าธรรมเนียมการปฏิบัติงานสอบบัญชี ประจำปี 2563 และ 2564 เสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการ OR เพื่อให้ความเห็นชอบ และเสนอขออนุมัติต่อที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้น

## 6. การพิจารณาบทลงโทษกรณีการตรวจสอบและหน่วยงานตรวจสอบภายในประจำปี 2563

คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาเห็นชอบการทบทวนข้อกำหนด OR ว่าด้วย การตรวจสอบภายใน พ.ศ. 2562 และ ข้อกำหนด OR ว่าด้วย การร้องเรียนและแจ้งเบาะแสการทุจริต พ.ศ.2562 ให้มีเนื้อหาครอบคลุมและสอดคล้องกับขอบเขตความรับผิดชอบในการดำเนินงานและแนวปฏิบัติที่เหมาะสม

โดยสรุป คณะกรรมการตรวจสอบได้ปฏิบัติหน้าที่ครบถ้วน ตามที่ได้ระบุไว้ในกฎบัตร คณะกรรมการตรวจสอบ โดยใช้ความรู้ความสามารถ ความระมัดระวังรอบคอบ และมีความเป็นอิสระอย่างเพียงพอ ตลอดจน ได้ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสีย คณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็นว่ารายงานทางการเงินของ OR มีความถูกต้อง เชื่อถือได้ สอดคล้องตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองทั่วไป OR มีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องตามกฎหมาย ข้อผูกพันต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอ ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง รวมทั้งมีการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

## รายงานของคณะกรรมการ สรรหาและกำหนดค่าตอบแทน



รศ.ดร.ไชยคม สรรพศรี

ประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน



คณะกรรมการ OR ได้แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ซึ่งประกอบด้วยกรรมการบริษัทจำนวนอย่างน้อย 3 ท่าน โดยประธานคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน เป็นกรรมการอิสระ เพื่อทำหน้าที่สรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามกระบวนการและหลักเกณฑ์ที่ OR กำหนด เพื่อเสนอเข้ารับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการและผู้บริหารสูงสุดของ OR ตลอดจนคัดเลือกกรรมการบริษัท เพื่อทำหน้าที่กรรมการชุดย่อย รวมถึงพิจารณารูปแบบและหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนกรรมการบริษัท เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการ OR และที่ประชุมผู้ถือหุ้น ตามที่กฎหมายกำหนด

ในปี 2563 คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ประกอบด้วยกรรมการจำนวน 3 ท่าน ได้แก่ รศ.ดร.ไชยคม สรรพศรี (กรรมการอิสระ) ทำหน้าที่ประธานคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน และกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร 2 ท่าน ได้แก่ นายภูมิศักดิ์ อรัญญาเกษมสุข และนางสาวเพียงพอน บุญกล้า<sup>(1)</sup> ทำหน้าที่กรรมการ

ในปี 2563 คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ OR อย่างรอบคอบ ะมัดระวัง โปร่งใสและเป็นธรรม โดยมีการประชุมรวมทั้งสิ้น 6 ครั้ง โดยมีสรุปสาระสำคัญของการดำเนินงานในรอบปี 2563 ดังนี้

### 1. การสรรหาบุคคลเข้าเป็นกรรมการ แทนตำแหน่งกรรมการที่ครบกำหนดออกตามวาระและกรรมการที่ลาออก

- สรรหาผู้ทรงคุณวุฒิเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ OR โดยอ้างอิงจากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) ตลอดจนดำเนินการตามกระบวนการและหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ OR อย่างเคร่งครัด เพื่อเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการ OR หรือที่ประชุมผู้ถือหุ้นตามที่

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> นางสาวเพียงพอน บุญกล้า ลาออกจากการดำรงตำแหน่งกรรมการ OR มีผลตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2564



กฎหมายกำหนด ทั้งนี้ ได้นำข้อมูลบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจ (Directors' Pool) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจมาร่วมประกอบการสรรหา รวมทั้งพิจารณาความหลากหลายของโครงสร้างคณะกรรมการบริษัท (Board Skill Matrix) เพื่อให้เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของ OR โดยคุณสมบัติที่นำมาพิจารณาจะครอบคลุมทั้งทางด้านการศึกษา ความเชี่ยวชาญ ทักษะ ประสบการณ์ ความสามารถเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของ OR รวมทั้งความเป็นอิสระตามหลักเกณฑ์ที่กฎหมายและ OR กำหนด

## 2. การแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อย

- พิจารณาสรรหาและคัดเลือกกรรมการ OR เพื่อดำรงตำแหน่งกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีของการกำกับดูแลกิจการที่ดี และนำเสนอรายชื่อต่อคณะกรรมการ OR เพื่อพิจารณาแต่งตั้ง

## 3. การกำหนดค่าตอบแทนกรรมการ

- พิจารณากำหนดค่าตอบแทนกรรมการสำหรับคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อย ประจำปี 2563 โดยพิจารณาจากผลประกอบการและขนาดของธุรกิจของบริษัท รวมถึงเทียบกับบริษัทจดทะเบียนและบริษัทชั้นนำอื่น ๆ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือที่มีขนาดใกล้เคียงกัน เพื่อให้ค่าตอบแทนของกรรมการมีความเหมาะสม เป็นธรรมและสมเหตุสมผล เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการ OR พิจารณาเห็นชอบก่อนเสนอให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัติ

## 4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัท

- ทบทวนหลักเกณฑ์ ขั้นตอนการประเมินและแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ OR ทั้งรายบุคคลและรายคณะ รวมถึงคณะกรรมการชุดย่อย เพื่อให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีของการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยเห็นว่าขั้นตอนและแบบประเมินที่ใช้ในปัจจุบันเหมาะสมแล้ว ซึ่งคณะกรรมการ OR ในการประชุม ครั้งที่ 10/2563 เมื่อวันที่ 27 ตุลาคม 2563 อนุมัติให้ใช้หลักเกณฑ์และแบบประเมินดังกล่าวสำหรับปี 2563
- พิจารณาผลประเมินการปฏิบัติงานของคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อย และรายงานผลการประเมินให้คณะกรรมการ OR ทราบ

## 5. การทบทวนกฎบัตรของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

- พิจารณาทบทวนกฎบัตรของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน เพื่อให้กฎบัตรมีความทันสมัย เหมาะสมกับขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบและเป็นไปตามมาตรฐานของบริษัทจดทะเบียนและเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

## 6. การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูง

- พิจารณาเห็นชอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ และพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการปรับขึ้นเงินเดือนเพื่อนำเสนอให้คณะกรรมการ OR พิจารณาอนุมัติ

## รายงานของคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงองค์กร

ชัยชนะ มิตรพันธ์

**ดร.ชัยชนะ มิตรพันธ์**  
**ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร**



OR ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และมีการเติบโตอย่างยั่งยืน รวมทั้งสร้างความมั่นใจและความน่าเชื่อถือให้กับผู้ถือหุ้น ตลอดจนผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่หลากหลาย ซึ่ง ณ วันที่ 22 ธันวาคม 2563 มีจำนวน 4 ท่าน ได้แก่

1. ดร.ชัยชนะ มิตรพันธ์ (กรรมการอิสระ) เป็นประธานกรรมการ
2. รศ.ดร.พิภพ อุดร (กรรมการอิสระ)
3. นางสาวเพ็ญพอน บุญกล้า<sup>(1)</sup> และ
4. นางสาวจิราพร ขาวสวัสดิ์ เป็นกรรมการ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กรทำหน้าที่กำหนดนโยบาย กรอบการบริหารความเสี่ยง กำกับดูแลการดำเนินงานด้านการบริหาร ความเสี่ยงองค์กร ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายองค์กร รวมทั้ง ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้เกิดประสิทธิภาพ ทั้งในด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติการและธุรกิจ ด้านการปฏิบัติตาม กฎหมาย/กฎระเบียบ และด้านการเงิน

ในรอบปี 2563 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กรมีการ ประชุมรวมทั้งสิ้น 6 ครั้ง ซึ่งคณะกรรมการทุกท่านเข้าร่วมในการ ประชุมทุกครั้ง โดยสรุปสาระสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ ดังนี้

1. พิจารณาให้ข้อคิดเห็นและให้ความเห็นชอบต่อการจัดทำแผน การบริหารความเสี่ยงองค์กร ประจำปี ที่มีความสอดคล้องกับ กิจทางกลยุทธ์ แผนธุรกิจและตัวชี้วัดที่สำคัญ
2. พิจารณากลับกรองให้ข้อคิดเห็นต่อการลงทุนโครงการใหม่ หรือ โครงการลงทุนขนาดใหญ่ ที่มีความเสี่ยงต่อองค์กรอย่าง มีนัยสำคัญ

3. เฝ้าระวังและติดตามการบริหารความเสี่ยงองค์กรอย่างใกล้ชิด ในช่วงของสถานการณ์การระบาดของโรคไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 (COVID-19) เสนอให้มีการบริหารความเสี่ยงในเชิงรุก เพื่อป้องกันประเด็น ความเสี่ยงที่อาจกลายเป็นปัญหา โดยมีการสรุปรายงานและข้อมูลเป็น รายเดือนหรือในทันทีที่มีความผันผวนของความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญ

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> นางสาวเพ็ญพอน บุญกล้า ดำรงตำแหน่งถึงวันที่ 22 ธันวาคม 2563 โดยในการประชุมคณะกรรมการ OR ครั้งที่ 12/2563 วันที่ 23 ธันวาคม 2563 ได้มีมติแต่งตั้ง นางสาวดุจเดือน เตชะกุกูล เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กรแทน มีผลตั้งแต่วันที่ 23 ธันวาคม 2563



#### 4. ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารความเสี่ยง อาทิ

- เสนอแนะให้ปรับปรุงและเพิ่มเติมข้อมูลในการนำเสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้มีรายละเอียดที่ชัดเจนและมีความครอบคลุมมากขึ้น เช่น ระบุสาเหตุของการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามแผนให้ชัดเจนเพื่อจะได้แก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ตรงประเด็น
- ให้เพิ่มรายละเอียดในการวิเคราะห์ผลกระทบทางการเงินที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานโครงการที่มีความล่าช้ากว่าแผน เพื่อหาแนวทางในการชดเชยรายได้ที่สูงสูญเสียไป โดยเน้นย้ำให้คำนึงถึงแนวทางหรือมาตรการการแก้ไขทางด้านการตลาดไว้ด้วยเสมอในกรณีที่แผนงาน หรือโครงการเกิดความล่าช้า
- แนะนำให้เพิ่มเติมข้อมูลเรื่องของอัตราแลกเปลี่ยนในกราฟราคาน้ำมันสำหรับการบริหารความเสี่ยงราคาและต้นทุนผลิตภัณฑ์เพื่อจะได้เปรียบเทียบดูความสัมพันธ์ด้านอัตราแลกเปลี่ยนและราคาน้ำมัน
- เพิ่มเกณฑ์ในการพิจารณาความเหมาะสมของการลงทุนให้มีความครอบคลุมมากขึ้นเช่นการพิจารณาถึงช่วงเวลาที่เหมาะสมสำหรับการลงทุน หรือความสามารถในการสร้างความร่วมมือ (Synergy) จากการลงทุน เป็นต้น
- เสนอแนะให้มีการปรับรูปแบบการประเมินความเสี่ยงในมิติต่างๆ ในลักษณะกราฟายแมงมุมที่แสดงผลการประเมินในแต่ละด้านเปรียบเทียบกัน เพื่อให้เห็นผลสรุปของการประเมินในภาพรวมสำหรับประกอบการพิจารณาตัดสินใจ และให้ปรับใช้กับโครงการลงทุนอื่น ๆ ในอนาคตต่อไป
- เสนอแนะให้ฝ่ายจัดการนำเสนอรายละเอียดและข้อเท็จจริงของอุบัติเหตุต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร เพื่อวิเคราะห์หาแนวทางในการจัดเตรียมกลไกหรือมาตรการสำหรับการป้องกัน ควบคุม ลดความเสี่ยงและโอกาสการเกิดอุบัติเหตุ

#### 5. ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร อาทิ

- การให้ความสำคัญในเรื่องของทรัพยากรบุคคลเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายและทิศทางที่กำหนด เช่น ผลักดันให้มีการหมุนเวียนสลับหน้าที่การทำงาน เพื่อเป็นการพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถที่หลากหลายด้าน (Multi Skill) การคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร เนื่องจากธุรกิจขององค์กรมีความหลากหลายและสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา จึงต้องคำนึงถึงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้มีความสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร ตลอดจนการสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
- การปรับองค์กรให้ทันกับชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) ในยุคดิจิทัลที่ต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานโดยเฉพาะการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจ หรือการพัฒนาและออกแบบ System Architecture ในการเชื่อมต่อระบบงานต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดผ่าน Application Programming Interface (API)
- การบริหารองค์ความรู้ขององค์กร เสนอแนะให้มีการจัดเก็บข้อมูลและหลักการต่าง ๆ (Rule of Thumb) ในการบริหารความเสี่ยงราคาและต้นทุนผลิตภัณฑ์ เพื่อใช้เป็น Knowledge Base ต่อไป

กล่าวโดยสรุป จากการดำเนินงานดังกล่าวข้างต้น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กรได้ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความมั่นใจว่า องค์กรจะสามารถดำเนินงานบรรลุตามกลยุทธ์และเป้าหมายที่กำหนด อันจะเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรและผู้ถือหุ้นอย่างยั่งยืน

## คณะกรรมการ

(ณ วันที่ 31 มกราคม 2564)



**นายอรรถพล ฤกษ์พิบูลย์**

กรรมการ  
ประธานกรรมการ  
(กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร)

อายุ 55 ปี

### วันที่เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ

- วาระที่ 1 : 9 มีนาคม 2561 (ณ วันแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน)
- วาระที่ 2 : 3 เมษายน 2562 (ต่อวาระ)

### ประวัติการศึกษา

- Diploma of Petroleum Management, College of Petroleum Studies, Oxford, UK (ได้รับทุนการศึกษาจาก British Council)
- ปริญญาโท เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ประวัติการอบรมหลักสูตรกรรมการของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

- หลักสูตร Director Certification Program (DCP 173/2013)
- หลักสูตร Company Secretary Program (CSP 14/2005)

### ประวัติการอบรมอื่น ๆ

- หลักสูตร TLCA Executive Development Program (EDP) รุ่นที่ 1 สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย
- หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรรัฐร่วมเอกชน (ปรอ.) รุ่นที่ 58 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
- หลักสูตรการเมืองการปกครองในระบบประชาธิปไตย สำหรับนักบริหารระดับสูง (ปปร.) รุ่นที่ 14 สถาบันพระปกเกล้า
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง (วตท.) รุ่นที่ 20 สถาบันวิทยาการตลาดทุน
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน (วพน.) รุ่นที่ 12 สถาบันวิทยาการพลังงาน



- หลักสูตรสำหรับผู้บริหารด้านหลักนิติธรรมและการพัฒนา (RoLD) รุ่นที่ 2 สถาบันเพื่อการยุติธรรมแห่งประเทศไทย (องค์การมหาชน)
- NIDA-Wharton Executive Leadership Program 2009, The Wharton School of the University of Pennsylvania, USA
- PTT Executive Leadership, General Electric, GE, New York, USA
- หลักสูตรหลักนิติธรรมเพื่อประชาธิปไตย (นธป.) รุ่นที่ 8 วิทยาลัยศาลรัฐธรรมนูญ

### ตำแหน่งปัจจุบัน

#### บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (3)

- ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
- กรรมการ บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
- กรรมการ และประธานกรรมการ บริษัท ปตท. น้ำมัน และการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)

#### องค์กร/หน่วยงาน / กิจกรรมอื่น (ที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน) (17)

- กรรมการ มูลนิธิสวนหลวง ร.9
- ที่ปรึกษาในคณะกรรมการสถาบันพลังงานเพื่ออุตสาหกรรม
- กรรมการมูลนิธิร่วมจิตต์น้อมเกล้าฯ เพื่อเยาวชน ในพระบรมราชินูปถัมภ์
- คณะกรรมการระบบการชำระเงิน (กรช.) ธนาคารแห่งประเทศไทย
- อุปนายก สมาคมกีฬาวานาน้ำแห่งประเทศไทย
- ที่ปรึกษากิตติมศักดิ์สมาคมนักศึกษาเก่า สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ในพระบรมราชูปถัมภ์ (NIDA)
- กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ในพระบรมราชูปถัมภ์ (NIDA)
- ที่ปรึกษากิตติมศักดิ์ สภาธุรกิจไทย-ลาว
- กรรมการ สถาบันปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย
- รองประธานกรรมการ สถาบันวิทยาการพลังงาน

- คณะกรรมการกำกับการดำเนินงานพัฒนาพื้นที่ คู่บางกระบือสู่ความยั่งยืน
- กรรมการ สถาบันลูกโลกสีเขียว
- กรรมการ มูลนิธิพลังสร้างสรรค์นวัตกรรม
- กรรมการ มูลนิธิพลังแห่งการเรียนรู้
- กรรมการ มูลนิธิพลังที่ยั่งยืน
- กรรมการ สภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ สถาบันวิทยสิริเมธี
- นายกสมาคมสโมสรพนักงานกลุ่ม บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

### ประวัติการทำงาน 5 ปีย้อนหลัง

#### 2561 – 1 สิงหาคม 2563

กรรมการ ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)

#### ตุลาคม 2560 – 12 พฤษภาคม 2563

ประธานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจปิโตรเลียมขั้นปลาย บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

#### ตุลาคม 2558 – 1 ตุลาคม 2561

กรรมการ กรรมการกำกับการดูแลกิจการ และกรรมการบริหาร ความเสี่ยง บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน)

#### พฤศจิกายน 2558 – กันยายน 2560

ประธานกรรมการ บริษัท ปตท. บริหารธุรกิจค้าปลีก จำกัด

#### ตุลาคม 2558 – 30 กันยายน 2560

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

จำนวนการถือหุ้น : ไม่มี

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการรายอื่น ผู้บริหาร หรือผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ OR

หรือบริษัทย่อย : ไม่มี



### รองศาสตราจารย์ ดร.พิภพ อุดร

กรรมการอิสระ  
ประธานกรรมการตรวจสอบ  
กรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร  
(กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร)

อายุ 55 ปี

#### วันที่เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ

- วาระที่ 1 : 21 กันยายน 2561
- วาระที่ 2 : 30 มีนาคม 2563 (ต่อวาระ)

#### ประวัติการศึกษา

- ปริญญาเอก บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาการตลาด Kenan - Flagler Business School, University of North Carolina at Chapel Hill
- ปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (M.B.A.) สาขาการตลาด School of Business and Public Administration, George Washington University
- ปริญญาตรี บัณฑิตบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

#### ประวัติการอบรมหลักสูตรกรรมการของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

- หลักสูตร Advanced Audit Committee Program (AACP 36/2020)
- หลักสูตร Risk Management Program for Corporate Leaders (RCL 21/2020)

- หลักสูตร IT Governance and Cyber Resilience Program (ITG 13/2020)
- หลักสูตร Director Certification Program (DCP 270/2019)
- หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP 155/2018)

#### ประวัติการอบรมอื่น ๆ

- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน (วพน.) รุ่นที่ 14 สถาบันวิทยาการพลังงาน
- หลักสูตรผู้บริหารกระบวนยุติธรรมระดับสูง (บยส.) รุ่นที่ 23 สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม

#### ตำแหน่งปัจจุบัน

##### บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (1)

- กรรมการอิสระ ประธานกรรมการตรวจสอบและกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)

##### องค์กร/หน่วยงาน / กิจกรรมอื่น (ที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน) (3)

- อาจารย์ประจำภาควิชาการตลาด คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- กรรมการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- กรรมการนโยบายวิชาการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

#### ประวัติการทำงาน 5 ปีย้อนหลัง

##### 2559 – 2 พฤศจิกายน 2562

คณบดี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

จำนวนการถือหุ้น : ไม่มี

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการรายอื่น  
ผู้บริหาร หรือผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ OR

หรือบริษัทย่อย : ไม่มี





### ดร.ชัยชนะ มิตรพันธ์

กรรมการอิสระ

ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร

กรรมการตรวจสอบ

(กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร)

อายุ 48 ปี

### วันที่เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ

- วาระที่ 1 : 21 กันยายน 2561
- วาระที่ 2 : 3 เมษายน 2562 (ต่อวาระ)

### ประวัติการศึกษา

- ปริญญาเอก วิศวกรรมศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
Universität Duisburg–Essen, Essen, NRW, Germany
- ปริญญาโท วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต University  
of Michigan, Ann Arbor, Michigan, USA
- ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต Rice University,  
Houston, Texas, USA

### ประวัติการอบรมหลักสูตรกรรมการของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

- หลักสูตร Advanced Audit Committee Program  
(AAP 33/2019)
- หลักสูตร Risk Management Program  
for Corporate Leaders (RCL 18/2019)
- หลักสูตร Director Certification Program (DCP 199/2015)

### ประวัติการอบรมอื่น ๆ

- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน (วพน.)  
รุ่นที่ 15 สถาบันวิทยาการพลังงาน
- Certified Information Systems Security Professional  
(CISSP)
- หลักสูตรพัฒนานักบริหารของกระทรวงการคลังประจำปี  
2556 (รุ่นที่ 9) (Executive Development Program)
- หลักสูตรการบริหารจัดการความมั่นคงแห่งชาติ (บมช.)  
รุ่นที่ 7 สำนักข่าวกรองแห่งชาติ
- หลักสูตรประกาศนียบัตรขั้นสูงการเมืองการปกครอง  
ในระบอบประชาธิปไตยสำหรับนักบริหารระดับสูง (ปรป.)  
รุ่น 20 สถาบันพระปกเกล้า

### ตำแหน่งปัจจุบัน

#### บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (1)

- กรรมการอิสระ ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร  
และกรรมการตรวจสอบ  
บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)

#### องค์กร/หน่วยงาน / กิจกรรมอื่น (ที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน) (1)

- ผู้อำนวยการ สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์  
กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

### ประวัติการทำงาน 5 ปีย้อนหลัง

2560 – 26 กันยายน 2563

กรรมการ การประปานครหลวง

2556 - 2563

รองผู้อำนวยการ สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์  
กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

2560 - 2562

กรรมการ องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

จำนวนการถือหุ้น : ไม่มี

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการรายอื่น  
ผู้บริหาร หรือผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ OR

หรือบริษัทย่อย : ไม่มี



### รองศาสตราจารย์ ดร.ชโยดม สรรพศรี

กรรมการอิสระ

ประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน  
กรรมการตรวจสอบ  
(กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร)

อายุ 56 ปี

#### วันที่เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ

- วาระที่ 1 : 21 กันยายน 2561
- วาระที่ 2 : 30 มีนาคม 2563 (ต่อวาระ)

#### ประวัติการศึกษา

- ปริญญาเอก Ph.D. in Economics,  
University of Wisconsin–Madison, USA
- ปริญญาโท M.Sc. in Economics,  
The London School of Economics  
and Political Science, University of London, UK
- Diploma in Economics, The London School of Economics  
and Political Science, University of London, UK
- ปริญญาตรี เศรษฐศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับสอง)  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### ประวัติการอบรมหลักสูตรกรรมการของสมาคมส่งเสริม สถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

- หลักสูตร IT Governance and Cyber Resilience  
Program (ITG 16/2020)
- Director Certification Program  
(DCP 271/2019)
- หลักสูตร Board Nomination  
and Compensation Program (BNCP 7/2019)
- หลักสูตร Advanced Audit Committee Program  
(AAP 33/2019)
- หลักสูตร Director Accreditation Program  
(DAP 155/2018)



## ประวัติการอบรมอื่น ๆ

- หลักสูตรการกำกับดูแลกิจการสำหรับกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจและองค์กรมหาชน รุ่นที่ 6 สถาบันพระปกเกล้า สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน (วพน.) รุ่นที่ 14 สถาบันวิทยาการพลังงาน
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง (วตท.) รุ่นที่ 17 สถาบันวิทยาการตลาดทุน
- หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) รุ่นที่ 57 สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

## ตำแหน่งปัจจุบัน

### บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (1)

- กรรมการอิสระ ประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน และกรรมการตรวจสอบ บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)

### องค์กร/หน่วยงาน / กิจกรรมอื่น (ที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน) (11)

- กรรมการ บริษัท ไมย์เออร์ อินดัสตรีส์ จำกัด
- กรรมการสภามหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อนุกรรมการด้านการกำกับดูแลความเสี่ยง สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
- อนุกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการทำงานรัฐวิสาหกิจ สาขาสถาบันการเงิน สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง
- นักวิชาการ คณะกรรมการการกระจายการถือครองหุ้นในตลาดหลักทรัพย์
- กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการนโยบายและการกำกับ การบริหารหนี้สาธารณะ กระทรวงการคลัง

- กรรมการประเมินผล สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ
- อาจารย์ประจำคณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการนโยบายการผังเมืองแห่งชาติ
- คณะกรรมการดำเนินการตาม พรบ. สถาบันการศึกษา เอกชน พ.ศ. 2546
- คณะกรรมการการศึกษา วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

## ประวัติการทำงาน 5 ปีย้อนหลัง

2558 – 2563

อนุกรรมการจัดการลงทุน กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

2555 - 2561

กรรมการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง

2555 - 2559

ประธานอนุกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการทำงานรัฐวิสาหกิจ สาขาสถาบันการเงิน สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง

2555 – 2559

คณบดีคณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2547 - 2555

กรรมการบริหารสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) กระทรวงพาณิชย์

จำนวนการถือหุ้น : ไม่มี

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการรายอื่น  
ผู้บริหาร หรือผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ OR

หรือบริษัทย่อย : ไม่มี



อายุ 59 ปี

#### วันที่เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ

- วาระที่ 1 : 21 กันยายน 2561

#### ประวัติการศึกษา

- ปริญญาเอก Ph.D. in Mass Communication University of Wisconsin-Madison, USA
- ปริญญาโท M.S. in Agricultural Journalism University of Wisconsin-Madison, USA
- ปริญญาตรี อักษรศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### ประวัติการอบรมหลักสูตรกรรมการของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

- หลักสูตร IT Governance and Cyber Resilience Program (ITG 14/2020)
- หลักสูตร Financial Statements for Directors (FSD 43/2020)
- หลักสูตร Director Certification Program (DCP 272/2019)
- หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP 155/2018)

#### ประวัติการอบรมอื่น ๆ

- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน (วพน.) รุ่นที่ 15 สถาบันวิทยาการพลังงาน

#### ตำแหน่งปัจจุบัน

##### บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (1)

- กรรมการอิสระ และประธานกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)

##### องค์กร/หน่วยงาน / กิจกรรมอื่น (ที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน) (3)

- ประธานกรรมการหลักสูตรนิเทศศาสตร์ดุสิตบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ผู้อำนวยการหลักสูตรสหสาขาวิชาการจัดการทางวัฒนธรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อาจารย์ประจำคณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### ประวัติการทำงาน 5 ปีย้อนหลัง

2560 - 2561

กรรมการสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2555 - 2559

คณบดี คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จำนวนการถือหุ้น : ไม่มี

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการรายอื่น

ผู้บริหาร หรือผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ OR

หรือบริษัทย่อย : ไม่มี



## นายภูนิศักดิ์ อธิญาเกษมสุข

กรรมการ

กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน  
กรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี  
(กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร)

อายุ 58 ปี

### วันที่เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ

- วาระที่ 1 : 9 มีนาคม 2561 (ณ วันแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน)
- วาระที่ 2 : 25 เมษายน 2561 (ต่อวาระ)

### ประวัติการศึกษา

- ปริญญาโท Master of Business Studies (Finance), Massey University, New Zealand
- ปริญญาโท พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ปริญญาตรี เศรษฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

### ประวัติการอบรมหลักสูตรกรรมการของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

- หลักสูตร Board Nomination and Compensation Program (BNCP 6/2019)
- หลักสูตร Director Certification Program (DCP 73/2006)

### ประวัติการอบรมอื่น ๆ

- หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) รุ่นที่ 59 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

- หลักสูตร Executive Development Program, The Wharton School of the University of Pennsylvania, USA
- หลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และคุณธรรม (นบส. 1) รุ่น 73/74  
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

### ตำแหน่งปัจจุบัน

#### บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (1)

- กรรมการ กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน และกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี  
บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)

#### องค์กร/หน่วยงาน / กิจการอื่น (ที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน) (3)

- อธิบดีกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง
- ประธานกรรมการ บริษัท ข้อมูลเครดิตแห่งชาติ จำกัด
- กรรมการ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

### ประวัติการทำงาน 5 ปีย้อนหลัง

#### มีนาคม 2562 – พฤศจิกายน 2562

กรรมการ บริษัท ข้อมูลเครดิตแห่งชาติ จำกัด

#### 2561 – 31 ตุลาคม 2562

กรรมการ ธนาคารออมสิน

#### พฤษภาคม 2561 – กันยายน 2562

ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ

#### 2560 – 2561

กรรมการ การกีฬาแห่งประเทศไทย

#### มกราคม 2559 – ตุลาคม 2560

ที่ปรึกษาด้านการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง

### จำนวนการถือหุ้น : ไม่มี

### ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการรายอื่น ผู้บริหาร หรือผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ OR

หรือบริษัทย่อย : ไม่มี





### นางสาวคุจเดือน เทระกุล

กรรมการอิสระ  
กรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร  
(กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร)

อายุ 38 ปี

#### วันที่เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ

- วาระที่ 1 : 21 กันยายน 2561
- วาระที่ 2 : 30 มีนาคม 2563 (ต่อวาระ)

#### ประวัติการศึกษา

- Certificate of Publishing and Media Industry, New York University
- ปริญญาโท สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (Marketing and Strategic Management)
- ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์ และการบัญชี (Marketing) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### ประวัติการอบรมหลักสูตรกรรมการของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

- หลักสูตร Director Certification Program (DCP 295/2020)
- หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP 155/2018)

#### ประวัติการอบรมอื่น ๆ

- ไม่มี

#### ตำแหน่งปัจจุบัน

##### บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (1)

- กรรมการอิสระ และกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)

##### องค์กร/หน่วยงาน / กิจกรรมอื่น (ที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน) (2)

- กรรมการ สมาคมผู้จัดพิมพ์และผู้จำหน่ายหนังสือแห่งประเทศไทย
- กรรมการ บริษัท อุสาหกรรมสัตว์ จำกัด

#### ประวัติการทำงาน 5 ปีย้อนหลัง

2552 - 2561

กรรมการ บริษัท สำนักพิมพ์แม่บ้าน จำกัด

2552 - 2561

กรรมการ บริษัท แม่บ้าน จำกัด

จำนวนการถือหุ้น : ไม่มี

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการรายอื่น  
ผู้บริหาร หรือผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ OR

หรือบริษัทย่อย : ไม่มี



### นายสุพัฒน์ เมธีวรพจน์

กรรมการอิสระ  
กรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี  
(กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร)

อายุ 37 ปี

#### วันที่เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ

- วาระที่ 1 : 23 ธันวาคม 2563

#### ประวัติการศึกษา

- ปริญญาโท M.Sc. in Finance and Business Economics (Merit), Manchester Business School, University of Manchester
- ปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ (เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### ประวัติการอบรมหลักสูตรกรรมการของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

- Director Certification Program (DCP 294/2020)
- Director Accreditation Program (DAP 171/2020)

#### ประวัติการอบรมอื่น ๆ

- หลักสูตรข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPs) รุ่นที่ 7 พ.ศ. 2554
- Public Management and Leadership Training Program, National Graduate Institute for Policy Studies, Japan

- หลักสูตรนักบริหารทีมงานรุ่นที่ 6 สถาบันการบริหารพัฒนาองค์กร
- หลักสูตร Public Management and Leadership Training Program (PMLTP), National Graduate Institute for Policy Studies (GRIPS)

#### ตำแหน่งปัจจุบัน

##### บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (1)

- กรรมการอิสระ และกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)

##### องค์กร/หน่วยงาน / กิจการอื่น (ที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน) (2)

- นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ รักษาการแทนผู้อำนวยการกองวิเคราะห์เรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
- กรรมการ บรรษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม

#### ประวัติการทำงาน 5 ปีย้อนหลัง

2556-2560

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ  
สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

จำนวนการถือหุ้น : ไม่มี

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการรายอื่น  
ผู้บริหาร หรือผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ OR

หรือรับยกย่อง : ไม่มี



## นายกฤษฎ์ อัมแสง

กรรมการ  
กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน  
(กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร)

อายุ 55 ปี

### วันที่เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ

- วาระที่ 1 : 21 มกราคม 2564

### ประวัติการศึกษา

- ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (วิศวกรรมโยธา)  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ประวัติการอบรมหลักสูตรกรรมการของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

- หลักสูตร The Role of the Board in IT Governance ปี 2020
- หลักสูตร Director Certification Program (DCP 139/2010)

### ประวัติการอบรมอื่น ๆ

- หลักสูตร Leadership Development Program III รุ่นที่ 2 (LDP) สถาบันพัฒนาผู้นำและการเรียนรู้ของกลุ่ม ปตท. (PLLI)
- หลักสูตรภูมิพลังแผ่นดิน สำหรับผู้บริหารระดับสูง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง (วตท.) รุ่น 23  
สถาบันวิทยาการตลาดทุน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน (วพน.)  
รุ่นที่ 9 สถาบันวิทยาการพลังงาน

- หลักสูตร Making the CEO's of Thailand (MCOT)  
รุ่นที่ 1 บริษัท อสมท. จำกัด (มหาชน)
- หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) รุ่นที่ 62  
วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

### ตำแหน่งปัจจุบัน

#### บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (3)

- ประธานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจปิโตรเลียมขั้นปลาย  
บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
- ประธานกรรมการ บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)
- กรรมการ และกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน  
บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)

#### องค์กร/หน่วยงาน / กิจกรรมอื่น (ที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน) (3)

- ประธานกรรมการ บริษัท พีทีทีแทงค์ เทอร์มินัล จำกัด
- รองประธานสภาอุตสาหกรรม งานคณะกรรมการ FTI  
Academy สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
- กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจ  
เพื่อสังคม

### ประวัติการทำงาน 5 ปีย้อนหลัง

#### 2562 - 2563

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่บริหารกลยุทธ์กลุ่มธุรกิจปิโตรเลียม  
ขั้นปลาย บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

#### 2561 - 2562

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่กำกับดูแลองค์กร  
และกิจการสัมพันธ์ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

#### 2561

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่บริหารองค์กร  
และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

#### 2559 - 2560

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ทรัพยากรบุคคล  
และศักยภาพองค์กร บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

#### 2558 - 2559

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่การตลาดขายปลีก  
บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

จำนวนการถือหุ้น : ไม่มี

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการรายอื่น  
ผู้บริหาร หรือผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ OR

หรือบริษัทย่อย : ไม่มี





### นางสาวจิราพร วาสวัสดิ์

กรรมการ เลขาธิการคณะกรรมการ  
กรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร  
รักษาการแทนประธานเจ้าหน้าที่บริหาร  
และกรรมการผู้จัดการใหญ่ (กรรมการที่เป็นผู้บริหาร)

อายุ 59 ปี

#### วันที่เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ

- วาระที่ 1 : 9 มีนาคม 2561 (ณ วันแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน)
- วาระที่ 2 : 30 มีนาคม 2563 (ต่อวาระ)

#### ประวัติการศึกษา

- ปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การบริหารการเงิน)  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ปริญญาโท บัณฑิตมหาบัณฑิต (การต้นทุน)  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต (การบัญชี)  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

#### ประวัติการอบรมหลักสูตรกรรมการของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

- หลักสูตร Risk Management Program for Corporate Leaders (RCL 19/2020)
- หลักสูตร Successful Formulation & Execution of Strategy (SFE 21/2014)
- หลักสูตร Director Certification Program Update (DCPU 2/2014)
- หลักสูตร How to Develop a Risk Management Plan (HRP 6/2014)
- หลักสูตร Director Certification Program (DCP 180/2013)
- หลักสูตร Company Secretary Program (CSP 53/2013)

#### ประวัติการอบรมอื่น ๆ

- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน (วพน.) รุ่นที่ 12 สถาบันวิทยาการพลังงาน
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง (วตท.) รุ่นที่ 26 สถาบันวิทยาการตลาดทุน
- หลักสูตร Executive Development Program (EDP) สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย
- หลักสูตรการกำกับดูแลกิจการสำหรับกรรมการและผู้บริหารระดับสูงขององค์กรกำกับดูแล (Regulator) รัฐวิสาหกิจและองค์กรมหาชน รุ่นที่ 20/2562 สถาบันพระปกเกล้า
- หลักสูตร Senior Executive Program, London Business School, United Kingdom

#### ตำแหน่งปัจจุบัน

##### บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2)

- รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ประจำประธานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจปิโตรเลียมขั้นปลาย บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
- กรรมการ เลขาธิการคณะกรรมการ กรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร รักษาการแทนประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)

##### องค์กร/หน่วยงาน / กิจการอื่น (ที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน)

- ไม่มี

#### ประวัติการทำงาน 5 ปีย้อนหลัง

##### 2560 – 2562

ประธานกรรมการ บริษัท ปตท. บริหารธุรกิจค้าปลีก จำกัด

##### 2561

กรรมการ บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)

##### 2560 - 2561

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่หน่วยธุรกิจน้ำมัน  
บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

##### 2559 - 2560

กรรมการผู้จัดการ บริษัท ปตท. บริหารธุรกิจค้าปลีก จำกัด

##### 2555 - 2559

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่วางแผน หน่วยธุรกิจน้ำมัน  
บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

จำนวนการถือหุ้น : ไม่มี

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการรายอื่น  
ผู้บริหาร หรือผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ OR

หรือบริษัทย่อย : ไม่มี

## กรรมการที่ลาออกระหว่าง 1 มกราคม 2563 – 31 ธันวาคม 2563



**นางสาวเพ็ญพนอ บุญกล้า**

ดำรงตำแหน่งกรรมการระหว่าง  
9 มีนาคม 2561 – 31 ธันวาคม 2563

อายุ 55 ปี

### ประวัติการศึกษา

- ปริญญาโท Master of Laws (LL.M.), Columbia University School of Law, USA
- ปริญญาโท นิติศาสตรมหาบัณฑิต (น.ม.) (กฎหมายธุรกิจ) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปริญญาตรี นิติศาสตรบัณฑิต (น.บ.) (เกียรตินิยมอันดับ 2) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ประวัติการอบรมหลักสูตรกรรมการของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

- หลักสูตร Board Nomination and Compensation Program (BNCP 7/2019)
- หลักสูตร Ethical Leadership Program (ELP 15/2019)
- หลักสูตร Risk Management Program for Corporate Leaders (RCL 18/2019)
- หลักสูตร Anti-Corruption: The Practical Guide (ACPG 38/2017)
- หลักสูตร Director Certification Program (DCP 7/2001)

### ประวัติการอบรมอื่น ๆ

- หลักสูตรนักบริหารยุทธศาสตร์การป้องกันและปราบปรามการทุจริตระดับสูง รุ่นที่ 9 ประจำปี 2561 สถาบันการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ สัญญา ธรรมศักดิ์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ
- หลักสูตร TLCA Executive Development Program 1/2008 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย (TLCA)

### ตำแหน่งปัจจุบัน

#### บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (1)

- รองกรรมการผู้จัดการใหญ่สำนักกฎหมาย บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

#### องค์กร/หน่วยงาน / กิจกรรมอื่น (ที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน) (2)

- ประธานกรรมการ บริษัท เอนเนอร์ยี่ คอมเพล็กซ์ จำกัด
- กรรมการอำนวยการ / อุปนายก สมาคมนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์

### ประวัติการทำงาน 5 ปีย้อนหลัง

#### 2561 – 2563

กรรมการ กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน และกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)

#### 2560 – 2562

กรรมการ และกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริษัท โกลบอล เพาเวอร์ ซินเนอร์ยี่ จำกัด (มหาชน)

#### 2560 – 2561

กรรมการ East Mediterranean Gas Company S.A.E.

#### 2560 – 2561

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ (กฎหมาย) คณะกรรมการนโยบายการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

#### 2560

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่กฎหมายองค์กร บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

#### 2559 – 2560

ที่ปรึกษากฎหมายอาวุโส (Senior Counsel) บริษัท วีระวงค์ ซินวัฒน์ และพาร์ทเนอร์ส จำกัด (WCP)

#### 2552 - 2559

กรรมการ / หุ่นส่วนผู้บริหาร บริษัท วีระวงค์ ซินวัฒน์ และเพ็ญพนอ จำกัด (WCP)



## นางสาววิไลวรรณ กาญจนกันติ

ดำรงตำแหน่งกรรมการระหว่าง

9 มีนาคม 2561 – 15 ธันวาคม 2563

อายุ 55 ปี

### ประวัติการศึกษา

- ปริญญาโท วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (เทคโนโลยีสารสนเทศทางธุรกิจ) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปริญญาตรี บัณฑิตบัณฑิต (ทฤษฎีบัณฑิต) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ประวัติการอบรมหลักสูตรกรรมการของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

- หลักสูตร Director Certification Program (DCP 234/2017)

### ประวัติการอบรมอื่น ๆ

- หลักสูตร TLCA Executive Development Program (EDP 12)
- หลักสูตร Leadership Development Program II, Harvard Business School
- หลักสูตร Advanced Management Program 3 (AMP 3)
- หลักสูตร Leadership Development Program III สถาบันพัฒนาผู้นำและการเรียนรู้ของกลุ่ม ปตท. (PLLI)

### ตำแหน่งปัจจุบัน

#### บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (1)

- ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ นโยบายบัญชีและภาษีองค์กร บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

#### องค์กร/หน่วยงาน / กิจกรรมอื่น (ที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน) (3)

- กรรมการ บริษัท PTT Green Energy Pte. Ltd.
- กรรมการ บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)
- กรรมการ บริษัท ทิพย กรุ๊ป โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน)

### ประวัติการทำงาน 5 ปีย้อนหลัง

#### 2561 – 2563

กรรมการ บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)

#### 2560 – 2563

กรรมการ ในคณะกรรมการด้านเทคนิคมาตรฐานการบัญชี สภาวิชาชีพในพระบรมราชูปถัมภ์

#### 2559 – 2560

กรรมการ PTT Regional Treasury Center Pte. Ltd.

#### 2559

ผู้จัดการฝ่ายบริหารการเงิน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

#### 2557 - 2560

กรรมการ ในคณะกรรมการวิชาชีพบัญชี

ด้านการบัญชีบริหาร สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์

#### 2557 - 2559

ผู้จัดการฝ่ายบัญชีบริหาร บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)



## คณะผู้บริหาร

**นายบุญมา พนธกรกุล**

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่  
ธุรกิจค้าปลีกน้ำมัน

**นายพิจินต์ อภิวันทนาวร**

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่  
บริหารการเงิน

**นายชุมพล สุรพิทยานนท์**

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่  
การตลาดพาณิชย์

**นายชุมพล สิริปุชกะ**

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่  
ธุรกิจหล่อลื่น

**นายสุนทร เชื้อสุข**

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่  
ปฏิบัติการคลังปิโตรเลียม

**นายวิศาล ชวลิตานนท์**

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่  
การตลาดต่างประเทศ

**นายสุชาติ ระมาศ**

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่  
ธุรกิจค้าปลีก

**นางสาวจิราพร วาสุวัตต์**

รักษาการแทนประธาน  
เจ้าหน้าที่บริหาร  
และกรรมการผู้จัดการใหญ่

**นายสมยศ คงประเวช**

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่  
ศักยภาพองค์กร

**นายไพศาล อุดมกุลวณิชช์**

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่  
ดำรงตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ  
บริษัท ปตท.บริหารธุรกิจค้าปลีก จำกัด

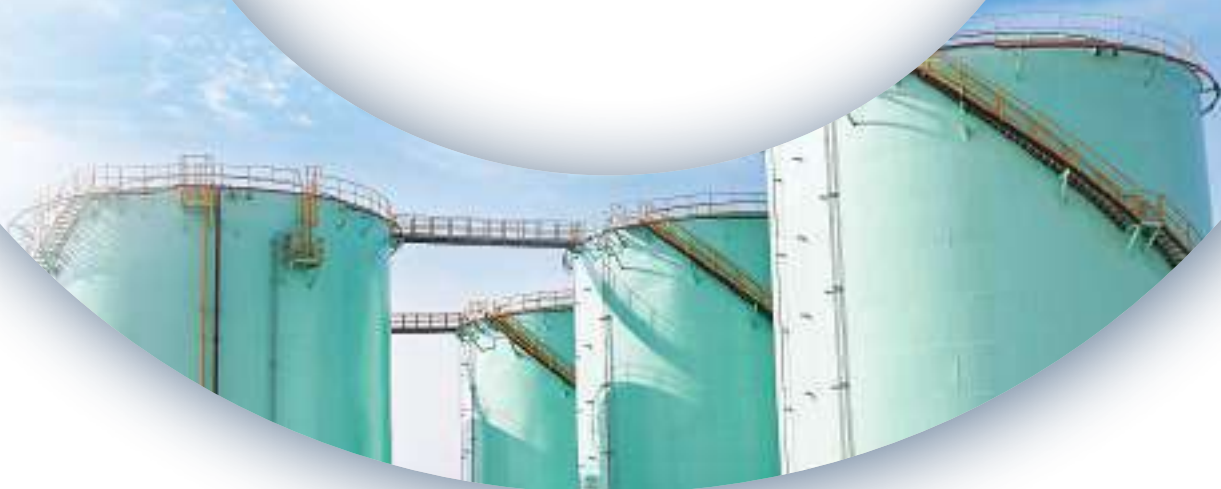
**นางสาวราชสุดา รังสิยากุล**

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่  
กลยุทธ์องค์กร นวัตกรรม  
และความยั่งยืน

## การประกอบธุรกิจ และผลการดำเนินงาน







โครงสร้างและ  
การดำเนินงานของกลุ่มบริษัท



การบริหาร  
จัดการความเสี่ยง



การขับเคลื่อนธุรกิจ  
เพื่อความยั่งยืน



การวิเคราะห์และ  
คำอธิบายของ  
ฝ่ายจัดการ



ข้อมูลทั่วไป  
และข้อมูลสำคัญอื่น



# 1. โครงสร้างและ การดำเนินงาน ของกลุ่มบริษัท

OR มุ่งดำเนินธุรกิจโดยนำความต้องการของลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) ในการออกแบบรูปแบบทางธุรกิจ ด้วยแนวคิด “Retailing Beyond Fuel” โดยมีการบริหารจัดการอย่างผสมผสาน เพื่อเติมเต็มความต้องการของผู้บริโภค พร้อมสร้างคุณค่าร่วมให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างสมดุลและยั่งยืน



## 1.1 นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

OR เป็นบริษัทแกนนำ (Flagship) ด้านการดำเนินธุรกิจน้ำมันและธุรกิจค้าปลีกของกลุ่ม ปตท. ที่มุ่งสร้างคุณค่าร่วมให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้บริโภค พร้อมทั้งช่วยสนับสนุนและสร้างผู้ประกอบการรายย่อย (SME) ในการดำเนินธุรกิจน้ำมันและค้าปลีก ตลอดจนพัฒนาคุณภาพชีวิตและเศรษฐกิจชุมชนในทุกพื้นที่ที่ OR เข้าไปดำเนินธุรกิจ

OR มุ่งดำเนินธุรกิจโดยนำความต้องการของลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) ในการออกแบบรูปแบบทางธุรกิจ ด้วยแนวคิด “Retailing Beyond Fuel” โดยมีการบริหารจัดการอย่างผสมผสานเพื่อเติมเต็มความต้องการของผู้บริโภค พร้อมสร้างคุณค่าร่วมให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างสมดุลและยั่งยืน OR ประกอบธุรกิจหลัก 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน (Oil Business) กลุ่มธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil Business) และกลุ่มธุรกิจต่างประเทศ (International Business) โดยมีภาพรวมการประกอบธุรกิจของ OR ดังนี้



หมายเหตุ : <sup>(1)</sup> นับรวมประเทศไทย และเมียนมา

<sup>(2)</sup> นับรวมประเทศไทย เมียนมา มาเลเซีย ญี่ปุ่น และไต้หวัน

<sup>(3)</sup> ร้าน 7-Eleven ในประเทศ และร้าน Jiffy ในประเทศไทย และลาว

<sup>(4)</sup> นับรวมประเทศฟิลิปปินส์ กัมพูชา และลาว

<sup>(5)</sup> นับรวมประเทศฟิลิปปินส์ กัมพูชา ลาว จีน สิงคโปร์ และเวียดนาม



### กลุ่มธุรกิจน้ำมัน (Oil Business)

OR เป็นผู้ค้าปลีกผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมชั้นนำของประเทศไทย ซึ่งจำหน่ายผลิตภัณฑ์ โดยมีส่วนแบ่งทางการตลาดประมาณร้อยละ 42.3 เมื่อพิจารณาจากปริมาณจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 จากข้อมูลของกรมธุรกิจพลังงาน โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 OR มีเครือข่ายสถานีบริการน้ำมัน PTT Station จำนวน 1,999 แห่ง โดย OR เล็งเห็นถึงแนวโน้มการเติบโตของธุรกิจรถยนต์ไฟฟ้า (EV) จึงเริ่มขยายการลงทุนไปยังธุรกิจดังกล่าว เพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นในประเทศไทย จากข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 สถานีบริการน้ำมัน PTT Station ได้ติดตั้งเครื่องชาร์จรถยนต์ไฟฟ้า (EV Charger) แล้ว จำนวน 25 แห่ง และมีแผนจะขยายเครือข่ายให้ครอบคลุมเส้นทางหลักทั่วประเทศต่อไป นอกจากนี้ OR ยังเป็นผู้ค้าปลีกในตลาดพาณิชย์สำหรับน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยาน น้ำมันเตาสำหรับเรือขนส่งและภาคอุตสาหกรรม ผลิตภัณฑ์หล่อลื่น และก๊าซปิโตรเลียมเหลวในประเทศไทย ทั้งนี้ OR มีลูกค้าตลาดพาณิชย์ทั้งหมดมากกว่า 2,600 ราย สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 สำหรับผลิตภัณฑ์หล่อลื่นนั้น OR ครองส่วนแบ่งทางการตลาดเป็นอันดับหนึ่งในประเทศไทย เมื่อพิจารณาจากปริมาณจำหน่าย จากข้อมูลของกรมธุรกิจพลังงาน และยังคงดำเนินธุรกิจศูนย์บริการยานยนต์ FIT Auto จำนวน 61 แห่งในประเทศไทย ซึ่งให้บริการเปลี่ยนถ่ายน้ำมันหล่อลื่นและของเหลวในรถยนต์ ซ่อมบำรุงรักษาแบบเบา และจำหน่ายผลิตภัณฑ์หล่อลื่นให้แก่ผู้ใช้ยานยนต์อีกด้วย

### กลุ่มธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil Business)

OR เป็นผู้ค้าปลีกชั้นนำที่ดำเนินการร้านกาแฟ ร้านอาหารและเครื่องดื่ม และร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 เครือข่ายของ OR ประกอบไปด้วย ร้าน Café Amazon จำนวน 3,310 ร้าน ซึ่งจำหน่ายกาแฟและเครื่องดื่มอื่น ๆ ผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ และอาหารว่าง ร้านอาหารและเครื่องดื่มอื่น ๆ ซึ่งจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม ได้แก่ Texas Chicken จำนวน 78 ร้าน ฮั้วเซ่งฮงติ่มซำ จำนวน 70 ร้าน และ Pearly Tea จำนวน 169 ร้าน และร้านสะดวกซื้อ จำนวน 2,006 ร้าน ซึ่งจำหน่ายอาหาร เครื่องดื่ม และสินค้าพื้นฐานที่หลากหลายภายใต้แบรนด์ Jiffy ที่ OR เป็นเจ้าของ และแบรนด์ 7-Eleven นอกจากนี้ OR ยังให้บริการการบริหารจัดการพื้นที่อื่นประกอบไปด้วย การให้บริการเช่าพื้นที่และบริการอื่น ๆ แก่ร้านค้าภายใต้แบรนด์ต่าง ๆ ในประเทศไทย และต่างประเทศ เพื่อให้บริการภายในสถานีบริการน้ำมันของ OR และในพื้นที่เช่าอื่นที่อยู่ภายใต้การบริหารของ OR เช่น จุดแวะพักระหว่างการเดินทาง (Rest Area) เป็นต้น

### กลุ่มธุรกิจต่างประเทศ (International Business)

OR ยังมีการดำเนินธุรกิจน้ำมัน และธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) ในต่างประเทศ ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในประเทศฟิลิปปินส์ กัมพูชา และลาว ภายใต้แนวคิด "Retailing Beyond Fuel" เช่นเดียวกับในประเทศไทย โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ธุรกิจต่างประเทศของ OR ประกอบไปด้วยสถานีบริการน้ำมันจำนวน 335 แห่ง ศูนย์บริการยานยนต์ FIT Auto จำนวน 5 แห่ง ร้าน Café Amazon จำนวน 265 ร้าน และร้านสะดวกซื้อ Jiffy จำนวน 66 ร้าน (ไม่รวมร้านสะดวกซื้อ Jiffy 1 แห่งในประเทศฟิลิปปินส์ซึ่งเป็นร้านที่ดำเนินการในช่วงทดลองตลาด)

ทั้งนี้ การดำเนินธุรกิจของ OR ได้รับการสนับสนุนจากการที่ OR มีเครือข่ายคลังเก็บผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม และการกระจายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมที่ครอบคลุม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 OR สามารถเข้าถึงเครือข่ายคลังเก็บผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมคลังก๊าซปิโตรเลียมเหลว คลังเก็บน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยาน และคลังเก็บผลิตภัณฑ์อื่น ๆ จำนวนทั้งหมด 71 แห่ง ซึ่งแบ่งเป็นคลังเก็บผลิตภัณฑ์ 53 แห่งในประเทศไทย และคลังเก็บผลิตภัณฑ์ 18 แห่งในประเทศฟิลิปปินส์ ประเทศกัมพูชา และลาว โดยคลังเก็บผลิตภัณฑ์เหล่านี้เชื่อมต่อกับเครือข่ายการจัดเก็บ และการกระจายผลิตภัณฑ์ที่ครอบคลุมทั้งทางท่อขนส่งน้ำมัน ทางเรือ ทางรถ และทางรถไฟ

#### 1.1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ

##### วิสัยทัศน์

แบรนด์ไทยชั้นนำระดับโลกที่สร้างคุณค่าให้กับชุมชนผ่านการดำเนินธุรกิจน้ำมัน ธุรกิจค้าปลีก และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

##### พันธกิจ

ดำเนินธุรกิจน้ำมัน ธุรกิจค้าปลีก และธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ในฐานะบริษัทชั้นนำระดับสากล ที่สร้างคุณค่าและการมีส่วนร่วมให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม

##### วัตถุประสงค์ และเป้าหมายระยะยาว

OR มีเป้าหมายในการรักษาความเป็นผู้นำในประเทศไทยกลุ่มธุรกิจน้ำมัน มุ่งเน้นการเติบโตของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) และขยายกิจการไปในระดับภูมิภาคและระดับโลก พร้อมทั้งแสวงหาโอกาสในการสร้างรูปแบบการดำเนินธุรกิจใหม่ภายใต้แนวทาง Mobility Ecosystem และ Lifestyle Ecosystem สำหรับอนาคต โดยมุ่งสร้างการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนควบคู่กับการสร้างประโยชน์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม

### ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

OR เชื่อว่า OR มีข้อได้เปรียบในการแข่งขันหลายประการที่สำคัญในการบรรลุวิสัยทัศน์ของ OR ดังต่อไปนี้

#### (1) OR เป็นบริษัทแกนนำ (Flagship) ของกลุ่ม ปตท. ในการดำเนินธุรกิจน้ำมันและธุรกิจค้าปลีก และแบรนด์ PTT Station ของ OR สื่อถึงความน่าเชื่อถือ คุณภาพ และความสะดวกครบครันในที่เดียว

OR เป็นบริษัทแกนนำ (Flagship) ของกลุ่ม ปตท. ในการดำเนินธุรกิจน้ำมันและธุรกิจค้าปลีก โดยดำเนินธุรกิจจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมในตลาดค้าปลีกและตลาดพาณิชย์ภายใต้มติคณะกรรมการ ปตท. เกี่ยวกับแนวทางการแบ่งขอบเขตการดำเนินธุรกิจระหว่าง ปตท. และ OR และบริษัทย่อยของ OR และตามสัญญากำหนดบทบาทในการดำเนินธุรกิจ (Head of Agreement) รวมถึงธุรกิจการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ภายใต้กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจด้วยการเป็น Energy Solution Provider และในการบริหารจัดการธุรกิจค้าปลีกที่กำลังเติบโต ซึ่งการที่ OR เป็นบริษัทแกนนำ (Flagship) ทำให้ OR ได้รับประโยชน์จากข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่สำคัญต่างๆ ซึ่งรวมถึง

- การที่ธุรกิจน้ำมันของ ปตท. ก่อตั้งและดำเนินงานในประเทศไทยมาอย่างยาวนานกว่า 40 ปี โดยที่แบรนด์ “ปตท.” หรือ “PTT” รวมทั้งแบรนด์ “PTT Station” ของ OR ซึ่งได้รับการยอมรับเป็นอย่างดีและได้รับรางวัลต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง สื่อถึงความน่าเชื่อถือ คุณภาพ และความสะดวกครบครันในที่เดียว
- OR ได้รับประโยชน์จากการเข้าถึงผู้จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมที่นำเชื่อถือ ภายใต้สัญญาซื้อขายผลิตภัณฑ์กับกลุ่ม ปตท. ซึ่งส่วนใหญ่เป็นสัญญาระยะยาวและมีข้อตกลงเงื่อนไขทางการค้าทั่วไป ทำให้ OR สามารถซื้อผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมในปริมาณมาก และได้รับประโยชน์จากการประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale)
- OR สามารถใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่แน่นแฟ้นและยาวนานของกลุ่ม ปตท. ที่มีกับพันธมิตรทางธุรกิจและลูกค้าต่าง ๆ
- OR ได้รับประโยชน์จากการมีผู้บริหารที่มีความสามารถในการบริหารจัดการและผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคที่มีประสบการณ์สูงในธุรกิจน้ำมัน และธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil)
- OR ได้รับการสนับสนุนจาก ปตท. ที่มีอันดับความน่าเชื่อถือทางการเงินขององค์กรที่แข็งแกร่ง ซึ่งช่วยให้ OR สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### (2) OR เป็นผู้นำในการจัดจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงในประเทศไทย เมื่อพิจารณาจากปริมาณการจัดจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงทั้งหมดในประเทศ และสามารถเข้าถึงเครือข่ายระบบจัดเก็บและการกระจายผลิตภัณฑ์ ทั้งสำหรับตลาดค้าปลีกและตลาดพาณิชย์ที่ครอบคลุมทั่วทุกภูมิภาคในประเทศไทย

OR เป็นผู้นำในการจัดจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงในประเทศไทย เมื่อพิจารณาจากปริมาณการจัดจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงทั้งหมดในประเทศไทย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 จากข้อมูลของกรมธุรกิจพลังงาน ความสำเร็จข้างต้นของ OR เป็นผลมาจากการประกอบธุรกิจการค้าปลีกและพาณิชย์น้ำมันเชื้อเพลิงที่ OR มีอย่างยาวนานในประเทศไทย ความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่แน่นแฟ้นกับผู้แทนจำหน่ายและการที่ OR สามารถเข้าถึงเครือข่ายระบบจัดเก็บและกระจายผลิตภัณฑ์ซึ่งกระจายอยู่ทั่วทุกภูมิภาคในประเทศไทย ซึ่งรวมถึงคลังก๊าซปิโตรเลียมเหลว คลังเก็บน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยาน และคลังเก็บผลิตภัณฑ์อื่น ๆ จำนวน 53 แห่ง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 รวมถึงช่องทางการกระจายสินค้าที่มีหลากหลายช่องทาง ทั้งทางท่อขนส่งน้ำมัน ทางเรือ ทางรถ และทางรถไฟ ซึ่งทำให้ OR สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ น่าเชื่อถือ ต่อเนื่อง และสามารถติดตามวัดผลได้ตลอดห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)

### การตลาดค้าปลีก

จากข้อมูลของกรมธุรกิจพลังงาน OR เป็นผู้นำในการจัดจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงในประเทศไทยเมื่อพิจารณาจากปริมาณจำหน่ายผ่านสถานีบริการน้ำมันมายาวนานตั้งแต่ปี 2539 และ OR ยังเป็นผู้นำตลาดค้าปลีกน้ำมันเชื้อเพลิง ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากเครือข่ายสถานีบริการน้ำมันจำนวน 1,997 แห่งที่ครอบคลุมทั่วทั้ง 77 จังหวัดในประเทศไทย (รวมถึงพื้นที่ในตัวเมืองและตามเส้นทางหลักทั้งหมด) ตามข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 จึงทำให้ OR สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทั่วประเทศ

OR ยังดำเนินธุรกิจค้าปลีกน้ำมันและธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) ซึ่งผสมผสานธุรกิจค้าปลีกน้ำมันเชื้อเพลิง ร้านกาแฟ ร้านอาหารและเครื่องดื่มอื่น ๆ ร้านสะดวกซื้อ และการบริหารจัดการพื้นที่เข้าด้วยกัน ด้วยรูปแบบธุรกิจของ OR ที่สอดคล้องกันจากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำมันเชื้อเพลิง การจำหน่ายสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) ที่หลากหลายผ่านสถานีบริการน้ำมันของ OR ทำให้ OR สามารถผสมผสานธุรกิจดังกล่าวในเชิงกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในเชิงรุก และเพิ่มจำนวนผู้บริโภคให้เข้ามาใช้บริการที่สถานีบริการน้ำมันของ OR โดยการดึงดูดทั้งผู้เยี่ยมชมซึ่งเข้ามาใช้บริการเติมน้ำมันเชื้อเพลิงให้แก่ยานพาหนะและใช้จ่ายในร้านค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ ในสถานีบริการน้ำมันของ OR รวมไปถึงดึงดูดผู้ที่อาศัยในชุมชนโดยรอบ OR เชื่อว่ารูปแบบธุรกิจ

ที่ผสมผสานดังกล่าวทำให้ OR สามารถจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงได้มากขึ้น ควบคู่ไปกับการจำหน่ายสินค้าและบริการอย่างอื่นนอกจากร้านน้ำมันเชื้อเพลิง (ซึ่งส่วนใหญ่จะมีอัตรากำไรที่สูงกว่าน้ำมันเชื้อเพลิงของ OR) การที่ OR สามารถรักษาความเป็นผู้นำส่วนแบ่งทางการตลาดเมื่อพิจารณาจากปริมาณจำหน่ายน้ำมันเบนซินและน้ำมันดีเซลจากการตลาดค้าปลีกผ่านสถานีบริการน้ำมันในประเทศไทยมาอย่างยาวนานจนถึงปัจจุบัน จึงเป็นที่ยืนยันถึงความสำเร็จของรูปแบบการดำเนินธุรกิจของ OR

การเติบโตของเครือข่ายสถานีบริการน้ำมันของ OR ถูกขับเคลื่อนด้วยความสัมพันธ์ที่ยาวนานและแน่นแฟ้นกับผู้แทนจำหน่ายของ OR โดยจากข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 มากกว่าร้อยละ 60.0 ของผู้แทนจำหน่ายทั้งหมดของ OR ประกอบธุรกิจกับ OR มานานกว่า 10 ปี ซึ่งเป็นการก่อรากฐานให้แก่รูปแบบธุรกิจค้าปลีกของ OR ที่มีความแข็งแกร่ง โดยจากข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 OR มีสถานีบริการน้ำมันที่ผู้แทนจำหน่ายเป็นเจ้าของและดำเนินการเอง (Dealer-Owned-Dealer-Operated : DODO) มากกว่าร้อยละ 80.0 ของจำนวนสถานีบริการน้ำมันทั้งหมดในเครือข่ายของ OR ในประเทศไทย ทั้งนี้ ความสัมพันธ์กับผู้แทนจำหน่ายที่แข็งแกร่ง และความน่าเชื่อถือของรูปแบบสถานีบริการน้ำมันของ OR ที่ดึงดูดผู้สนใจจะเป็นผู้แทนจำหน่ายของ OR ทำให้ OR สามารถขยายธุรกิจไปในพื้นที่เชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และด้วยความสัมพันธ์กับผู้แทนจำหน่ายที่มีมายาวนานนี้ OR จึงเชื่อว่ารูปแบบธุรกิจของ OR ที่ครอบคลุมพื้นที่กว้างขวางและประเภทของธุรกิจที่ OR ดำเนินการอยู่อาจไม่สามารถถูกลอกเลียนแบบได้ในช่วงระยะเวลาอันสั้นโดยคู่แข่งทางธุรกิจรายอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันในประเทศไทย

### การตลาดพาณิชย์

OR เป็นผู้นำตลาดในประเทศไทยในการจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยาน น้ำมันเตาสำหรับเรือขนส่งและภาคอุตสาหกรรม ก๊าซปิโตรเลียมเหลวภาคครัวเรือนและภาคอุตสาหกรรม ผลิตภัณฑ์หล่อลื่น (ภายใต้แบรนด์ PTT Lubricants) เมื่อพิจารณาจากปริมาณจำหน่าย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 นอกจากนั้น OR ได้มีการส่งออกผลิตภัณฑ์หล่อลื่นไปกว่า 40 ประเทศทั่วโลก OR สามารถรักษาตำแหน่งผู้นำในภาคการตลาดพาณิชย์ได้อย่างต่อเนื่องโดยการเป็น Energy Solution Provider ที่ครอบคลุมให้กับลูกค้า โดยการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย พร้อมทั้งให้คำแนะนำทางเลือกของผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม ให้บริการอย่างครบวงจร และเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า อีกทั้ง การตลาดพาณิชย์ของ OR มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทยด้วยการจัดหาและจัดส่งน้ำมันเชื้อเพลิงให้แก่ลูกค้าสายการบินและเรือขนส่งผ่านท่าอากาศยานและท่าเรือขนส่งมากกว่า 20 แห่งทั่วประเทศ เพื่อสร้างความมั่นใจและสร้างการรับรู้ในแบรนด์ให้กับลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์และบริการของ OR

### (3) OR ได้พัฒนาธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) ซึ่งส่งเสริมธุรกิจค้าปลีกน้ำมันเชื้อเพลิงของ OR ได้เป็นอย่างดี และมีศักยภาพในการเติบโตอยู่ในระดับสูงทั้งในและต่างประเทศ

OR ได้พัฒนาธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) โดยธุรกิจดังกล่าวสามารถส่งเสริมการค้าปลีกน้ำมันของ OR ได้เป็นอย่างดี และมีศักยภาพในการเติบโตอยู่ในระดับสูงทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ OR ดำเนินธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) ทั้งในสถานีบริการและนอกสถานีบริการ โดยมีการจำหน่ายสินค้าพื้นฐานต่าง ๆ ที่หลากหลาย เป็นที่นิยมและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งความเป็นเลิศในการปฏิบัติการของธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) และการผสมผสานกันอย่างลงตัวกับธุรกิจน้ำมันของ OR ส่งผลให้ธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) มีการเติบโตที่แข็งแกร่ง ทั้งนี้ การนำเสนอสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) ที่หลากหลายในสถานีบริการน้ำมันของ OR ทำให้ความพึงพอใจของลูกค้าโดยรวมที่มีต่อสถานีบริการน้ำมันของ OR สูงกว่าเมื่อเทียบกับสถานีบริการน้ำมันของผู้ประกอบการรายอื่น ๆ ในประเทศไทยในปี 2557 ถึงปี 2563 โดย OR ได้รับคะแนนความพึงพอใจโดยรวมเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 96.0 ขณะที่คะแนนความพึงพอใจโดยรวมเฉลี่ยของผู้ประกอบการรายอื่น ๆ ดังกล่าวอยู่ที่ร้อยละ 78.0 จากข้อมูลของโครงการวิจัยประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้บริโภคน้ำมันเชื้อเพลิงในสถานีบริการ ซึ่งจัดทำโดย บริษัท อินโฟเสิร์ช จำกัด ในปี 2557 ถึงปี 2561 จัดทำโดยบริษัท รีเสิร์ช อินเทลลิเจนซ์ จำกัด ในปี 2562 และจัดทำโดยบริษัท เดอะนัลเซ็น คอมปะนี (ประเทศไทย) จำกัด ในปี 2563

ร้าน Café Amazon เป็นตัวอย่างที่แสดงถึงความสำเร็จของ OR ในการพัฒนาแบรนด์สำหรับธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) และการปรับใช้รูปแบบธุรกิจแฟรนไชส์ ที่ตั้งอยู่ในสถานีบริการ และนอกสถานีบริการ Café Amazon เป็นแบรนด์ร้านกาแฟชั้นนำในประเทศไทยเมื่อพิจารณาจากจำนวนรายได้ จำนวนร้านค้า และจำนวนแก้วที่จำหน่ายได้ทั้งหมด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 โดย OR ได้สร้างแบรนด์ Café Amazon จนเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายและได้รับความไว้วางใจจากผู้บริโภค โดยได้รับรางวัล “Number 1 Brand in Thailand” ประจำปี 2562 - 2563 จากนิตยสาร Marketeer ในปี 2563 ซึ่งได้รับรางวัลติดต่อกันเป็นปีที่ 9 ทั้งนี้ ในปี 2562 ถึงปี 2563 ปริมาณการจำหน่ายเครื่องดื่มทั้งหมดของ OR ในประเทศไทยเพิ่มขึ้นจาก 264 ล้านแก้วต่อปี เป็น 274 ล้านแก้วต่อปี ทั้งนี้ การเติบโตของธุรกิจร้าน Café Amazon ได้รับการสนับสนุนในเชิงบวกจากแนวโน้มพฤติกรรมของผู้บริโภคทั้งในประเทศและต่างประเทศ เนื่องจากผู้บริโภคสมัยใหม่มีพฤติกรรมนิยมดื่มกาแฟสดในชีวิตประจำวัน



OR เชื่อว่า OR ได้สร้างรูปแบบการทำธุรกิจร้าน Café Amazon ที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนให้ประสบความสำเร็จตามสถานการณ์และพื้นที่ต่าง ๆ ได้ ไม่ว่าจะเป็นร้าน Café Amazon ที่ตั้งอยู่ในสถานบริการ หรือนอกสถานบริการ

#### (4) การที่ OR ได้ดำเนินธุรกิจจนมีรากฐานทางธุรกิจที่มั่นคงในประเทศกัมพูชา ประเทศฟิลิปปินส์ และประเทศลาว ถือเป็นช่องทางเพิ่มเติมในการเติบโตให้กับ OR

OR มีรากฐานทางธุรกิจที่มั่นคงในประเทศกัมพูชา ประเทศฟิลิปปินส์ และประเทศลาว โดยเริ่มดำเนินธุรกิจในประเทศดังกล่าวตั้งแต่ปี 2538 ปี 2540 และ ปี 2555 ตามลำดับ OR นำรูปแบบการทำธุรกิจน้ำมันและธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) ที่ผสมผสานกันที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยมาใช้เป็นต้นแบบในการขยายธุรกิจไปยังตลาดต่างประเทศ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 เครือข่ายของ OR ประเทศกัมพูชา ประเทศฟิลิปปินส์ และประเทศลาว ประกอบด้วยสถานีบริการน้ำมันจำนวนทั้งหมด 335 แห่ง และร้าน Café Amazon จำนวนทั้งหมด 255 แห่ง และร้านสะดวกซื้อ Jiffy จำนวนทั้งหมด 95 แห่ง

OR เชื่อว่ายังมีโอกาสอย่างมากสำหรับการเติบโตและพัฒนาเครือข่ายในประเทศกัมพูชา ประเทศฟิลิปปินส์ และประเทศลาว เพราะตลาดในแต่ละประเทศดังกล่าวเป็นตลาดที่มีอัตราการเติบโตของยอดขายอยู่ในระดับสูง รวมถึงมีอัตราการเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) ที่สูงและยังมีสภาพตลาดที่ช่วยสนับสนุนการขยายธุรกิจของ OR อีกด้วย OR ยังเชื่อว่า OR จะได้รับประโยชน์จากที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ที่ได้เปรียบของประเทศไทยที่ถือเป็นศูนย์กลางของภูมิภาคและการขยายตัวของเศรษฐกิจ และการเชื่อมต่อโครงสร้างพื้นฐานของตลาดในภูมิภาค รวมถึงความสามารถของ OR ในการใช้ประโยชน์จากที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ที่สะดวกในการขนส่งผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมด้วยต้นทุนที่ต่ำ อีกทั้งรูปแบบทางธุรกิจ ความรู้ทางเทคนิคและความเชี่ยวชาญทางการดำเนินงานของ OR อีกด้วย

#### (5) คณะผู้บริหารของ OR ที่มีประสบการณ์และผลงานในการดำเนินธุรกิจของ OR ที่ประสบความสำเร็จมาเป็นระยะเวลายาวนานภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เข้มแข็ง

OR บริหารงานโดยคณะผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูง ร่วมกับพนักงานที่เป็นมืออาชีพที่มีความเชี่ยวชาญในเชิงลึกเกี่ยวกับธุรกิจน้ำมันและธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) ทั้งนี้ คณะผู้บริหารของ OR มีความมุ่งมั่นเป็นอย่างมากในการบริหารจัดการของ OR โดยผู้บริหารมีประสบการณ์ในบทบาทและหน้าที่สำคัญต่าง ๆ ในกลุ่มปตท. เป็นเวลามากกว่า 20 ปี (ทั้งในธุรกิจน้ำมันและธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) จึงมีความเข้าใจเชิงลึกในธุรกิจน้ำมัน และธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) ที่ OR ประกอบกิจการอยู่เป็นอย่างดี และยังสามารถใช้ประโยชน์จากความรู้

ความชำนาญ (Know-How) ที่มีอยู่ของกลุ่ม ปตท. ซึ่งประกอบด้วยค่านิยมขององค์กรที่เข้มแข็ง องค์ความรู้ และความเชี่ยวชาญในทางธุรกิจซึ่งได้ส่งต่อความเชี่ยวชาญจากรุ่นสู่รุ่นกว่า 40 ปี มาใช้กำหนดกลยุทธ์และแผนธุรกิจ อีกทั้งยังได้ปรับใช้ประสบการณ์และผลงานที่ประสบความสำเร็จในอดีต ในการสร้างกรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อยึดถือตามกรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดีในกลุ่ม ปตท. ที่ได้รวบรวมได้จากสถาบันต่าง ๆ

#### กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ

เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งและขยายกิจการของธุรกิจตามวิสัยทัศน์และพันธกิจข้างต้น OR มีเป้าหมายองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาวโดยมีกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ ดังต่อไปนี้

#### (1) รักษาสถานะความเป็นผู้นำในประเทศไทยในตลาดค้าปลีกและตลาดพาณิชย์ สำหรับน้ำมันเชื้อเพลิง ก๊าซปิโตรเลียมเหลว และผลิตภัณฑ์หล่อลื่น

เป้าหมายของ OR คือ เพิ่มความแข็งแกร่งเพื่อรักษาสถานะความเป็นผู้นำในประเทศไทยในตลาดค้าปลีกและตลาดพาณิชย์ สำหรับน้ำมันเชื้อเพลิง ก๊าซปิโตรเลียมเหลว และผลิตภัณฑ์หล่อลื่นของ OR

#### การตลาดค้าปลีก

OR มีเป้าหมายที่จะรักษาสถานะความเป็นผู้นำในตลาดค้าปลีกด้วยการดำเนินธุรกิจโดยใช้แนวคิด “ศูนย์กลางชุมชน” หรือ “Living Community” เป็นพื้นที่สำหรับทุกคนในชุมชน ซึ่ง OR เชื่อว่าจะทำให้ลูกค้ามีส่วนร่วมกับสถานีบริการน้ำมันของ OR ได้มากกว่าแค่การเข้ามาซื้อสินค้าและใช้บริการ โดย OR ยังจะดำเนินการคัดเลือกและออกแบบรูปแบบสถานีบริการน้ำมัน และนำเสนอสินค้าและบริการ ณ สถานีบริการน้ำมันแต่ละสถานีของ OR เพื่อให้ตอบสนองความต้องการในแต่ละพื้นที่และกลุ่มประชากรที่แตกต่างกัน ซึ่ง OR คาดว่า จะส่งผลให้สามารถดึงดูดประชาชนที่อาศัยในพื้นที่ใกล้เคียงให้เข้าใช้บริการในสถานีบริการน้ำมันของ OR และยังเป็นการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง OR กับชุมชนโดยรอบ และเพิ่มโอกาสทางธุรกิจสำหรับสถานีบริการน้ำมันของ OR

OR ตั้งเป้าหมายในระยะกลางที่จะขยายเครือข่ายสถานีบริการน้ำมันรวมกันมากกว่า 500 แห่งภายในปี 2568 ด้วยการนำรูปแบบสถานีบริการน้ำมันที่ปรับให้เหมาะสมกับแต่ละพื้นที่และความต้องการของชุมชนโดยรอบ OR ยังตั้งใจที่จะใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการเลือกทำเลที่ตั้งและรูปแบบร้านค้าที่เหมาะสม โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 OR มีสถานีบริการประเภท DODO คิดเป็นร้อยละ 81.0 จากจำนวนสถานีบริการน้ำมันทั้งหมด 1,997 แห่งภายในเครือข่ายสถานีบริการน้ำมันของ OR ในประเทศไทย ซึ่งดำเนินการโดยผู้แทนจำหน่ายที่ OR ได้คัดเลือกอย่างรอบคอบ โดยพิจารณาจากประสบการณ์ และความสามารถทางการเงิน ทั้งนี้

OR มีความตั้งใจที่จะรักษาสัดส่วนของจำนวนสถานีบริการประเภท DODO และสถานีบริการที่ OR เป็นเจ้าของและดำเนินการเอง (Company-Owned-Company-Operated : COCO) ในประเทศไทย ให้อยู่ที่ประมาณร้อยละ 80.0 และร้อยละ 20.0 ตามลำดับ นอกจากนี้ OR จะยังคงแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ โดยอาศัยข้อได้เปรียบในการแข่งขันจากเครือข่ายที่กว้างขวางครอบคลุม ตลอดจนองค์ความรู้ และประสบการณ์ในตลาดค้าปลีกของ OR เช่น การขยายเครือข่ายสถานีบริการชาร์จรถยนต์ไฟฟ้า (EV Station) และการขยายเครือข่ายพื้นที่เชิงพาณิชย์เพื่อเป็นจุดแวะพักระหว่างการเดินทาง (Rest Area) ในสถานีบริการน้ำมันตามเส้นทางที่สำคัญในประเทศไทย

### การตลาดพาณิชย์

OR มีเป้าหมายที่จะรักษาตำแหน่งความเป็นผู้นำในตลาดพาณิชย์ โดยการเป็น Energy Solution Provider ที่ครอบคลุมให้กับลูกค้าในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ให้คำแนะนำในทางเลือกของผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และให้บริการอย่างครบวงจร รวมทั้งเสริมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าให้แน่นแฟ้นมากยิ่งขึ้น

ในการนี้ OR มีแผนที่จะขยายเครือข่ายการให้บริการด้านอากาศยาน โดยการเข้าเป็นพันธมิตรกับบริษัทน้ำมันชั้นนำในต่างประเทศเพื่อที่จะให้บริการเติมน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยานชนิด JET A-1 ให้กับสายการบินสัญชาติไทยและต่างประเทศที่ทำอากาศยานในต่างประเทศ อีกทั้ง เพื่อรักษาสถานะความเป็นผู้นำในประเทศ OR มีเป้าหมายที่จะพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพด้วยระบบดิจิทัล ตัวอย่างเช่น การใช้ระบบ E-Aviation Refuel Ticketing สำหรับการรวบรวมข้อมูลการเติมน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยานชนิด JET A-1 และข้อมูลลูกค้า ณ ท่าอากาศยานที่ OR เป็นผู้ให้บริการอยู่

ในส่วนของน้ำมันเตาสำหรับเรือขนส่ง OR ใช้ประโยชน์จากการสนับสนุน และการผสมผสานประโยชน์จากบริษัทในกลุ่ม ปตท. ส่งผลให้ OR สามารถจำหน่ายและให้บริการเติมน้ำมันเตากำมะดันต่ำสำหรับเรือขนส่งเป็นบริษัทแรกในประเทศไทย อีกทั้งยังสามารถรักษาตำแหน่งความเป็นผู้นำในตลาดดังกล่าวได้ ในขณะเดียวกัน OR ได้ผลักดันให้มีการขยายตลาดไปยังต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศสิงคโปร์ ซึ่งมีสถานะเป็นศูนย์กลางพาณิชย์นาวี (Maritime Hub) ของภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก

ในส่วนของก๊าซปิโตรเลียมเหลวภาคครัวเรือน OR มีแผนในการรักษาฐานลูกค้า ผู้บริโภคทั่วไป และขยายฐานลูกค้าโดยจะมุ่งเน้นไปที่ลูกค้ากลุ่มธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร และธุรกิจจัดเลี้ยง (HoReCa) ด้วยการให้บริการที่น่าเชื่อถือและมีคุณภาพ นอกจากนี้ OR เพิ่มความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าโดยการรักษาคุณภาพของถังก๊าซหุงต้มให้ได้ตามมาตรฐานอุตสาหกรรม (ทั้งกระบวนการผลิตและซ่อมบำรุง) ซึ่งเป็นหนึ่งในจุดแข็งหลักของ OR

นอกจากนี้ ในส่วนของลูกค้าภาคอุตสาหกรรม OR จะแสวงหาและพัฒนาธุรกิจใหม่เพื่อเพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า เช่น โครงการติดตั้งระบบพลังงานไฟฟ้าแสงอาทิตย์บนหลังคา (Solar Roof) และเชื้อเพลิงทางเลือกอื่น ๆ ในราคาที่เหมาะสมและมีมาตรฐานสูง ทั้งในด้านคุณภาพ ความปลอดภัย และเป็นมิตรต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม รวมถึงมีแผนที่จะร่วมมือกับบริษัทในกลุ่ม ปตท. เพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้า และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ในส่วนของผู้ผลิตผลิตภัณฑ์หลักอื่น OR มีเป้าหมายในการขยายฐานลูกค้าเพิ่มเติมไปยังกลุ่มลูกค้าภาคอุตสาหกรรม และใช้ประโยชน์จากศูนย์บริการยานยนต์ FIT Auto และช่องทางการจำหน่ายอื่นเพื่อเพิ่มปริมาณจำหน่ายในตลาดระหว่างธุรกิจกับลูกค้า (B2C) ซึ่งโดยหลักมีอัตรากำไรที่สูงกว่า นอกจากนี้ OR ยังแสวงหาโอกาสในการลงทุนในเชิงกลยุทธ์ และโอกาสในการเข้าซื้อกิจการในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์หลักอื่นเพื่อการเติบโตของธุรกิจ

### (2) OR มุ่งส่งเสริมการเติบโตของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) ในประเทศเพื่อกระจายฐานรายได้ และเพิ่มความสามารถในการทำกำไรโดยรวม

OR มุ่งเสริมสร้างความสามารถในการทำกำไรโดยรวม โดยการขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่องในธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) ที่มีอัตรากำไรสูงกว่ากลุ่มธุรกิจน้ำมัน ในขณะเดียวกัน ก็ยังคงรักษากระแสเงินสดที่มีอย่างมั่นคงและสม่ำเสมอจากธุรกิจน้ำมัน ซึ่ง OR มุ่งมั่นจะใช้ประโยชน์จากเครือข่ายสถานีบริการน้ำมันเพื่อขยายแบรนด์ในกลุ่มธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) ที่มีอยู่ และพัฒนาแบรนด์ใหม่ ๆ โดยเริ่มจากในสถานีบริการ และขยายไปยังนอกสถานีบริการตามลำดับ ไม่ว่าจะเป็นร้านค้าในรูปแบบแฟรนไชส์ หรือร้านค้าที่ OR ลงทุนเอง (COCO) เมื่อเชื่อได้ว่าแบรนด์ได้รับความนิยมจากลูกค้า นอกจากนี้ ในการสร้างความหลากหลายของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มนั้น OR ได้วางแผนที่จะหาโอกาสเชิงกลยุทธ์ในการเข้าเป็นหุ้นส่วนกับผู้ประกอบธุรกิจร้านอาหารสำหรับครอบครัว (Casual Dining Restaurant) และร้านอาหารจานด่วน (Quick Service Restaurant) และผู้ประกอบการร้านอาหารขนาดเล็กและขนาดกลางในประเทศไทย การได้สิทธิบัตรแฟรนไชส์ภายใต้แบรนด์อื่น ๆ หรือการเข้าซื้อกิจการในธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มอื่น ๆ อีกทั้ง OR จะใช้ความพยายามให้ทุกสถานีบริการน้ำมันในเครือข่ายของ OR มีร้าน Café Amazon และร้านสะดวกซื้อตั้งอยู่ด้วย รวมถึง OR จะใช้ประโยชน์จากการบริหารจัดการพื้นที่ของ OR ในสถานีบริการน้ำมัน เพื่อบริหารจัดการให้มีสินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนไปของลูกค้าของ OR และเพื่อเพิ่มจำนวนผู้ใช้บริการ

### ธุรกิจ Café Amazon

OR มีเป้าหมายให้ ร้าน Café Amazon เป็นแบรนด์กาแฟที่ผู้บริโภคในประเทศไทยเลือก และเสริมความแข็งแกร่งให้กับความเป็นผู้นำของตลาดในประเทศไทยยิ่งขึ้นโดยการขยายเครือข่ายร้าน Café Amazon อย่างต่อเนื่อง ทั้งในสถานบริการและนอกสถานบริการ OR เชื่อว่าการดำเนินธุรกิจในรูปแบบแฟรนไชส์ของร้าน Café Amazon เป็นการส่งเสริมการดำเนินงานให้กับคนในท้องถิ่น ซึ่ง OR มีแผนที่จะรักษาสัดส่วนของร้าน Café Amazon ที่ได้รับสิทธิแฟรนไชส์ต่อ ร้าน Café Amazon ในรูปแบบ COCO ในประเทศไทยให้อยู่ที่อัตราส่วนประมาณร้อยละ 80.0 ต่อร้อยละ 20.0 ตามลำดับ และ OR ตั้งเป้าที่จะเปิดร้าน Café Amazon ในประเทศไทยจำนวนมากกว่า 2,100 ร้านภายในปี 2568 โดย OR เชื่อว่าการเติบโตของธุรกิจร้าน Café Amazon จะช่วยเพิ่มความสามารถในการทำกำไรและช่วยให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale) จากการที่มีเครือข่ายที่ใหญ่ขึ้น นอกจากนี้ OR ยังมุ่งเพิ่มยอดขายและอัตรากำไรในธุรกิจกาแฟโดยการดำเนินการเพิ่มทางเลือกของผลิตภัณฑ์และรูปแบบร้านให้มีความหลากหลายและการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และการบริการ เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของผู้บริโภค ทั้งนี้ ในระยะกลาง OR จะดำเนินการเพื่อขยายการลงทุนตลอดห่วงโซ่ธุรกิจ โดยก่อสร้างโรงงานเบเกอรี่ส่วนกลาง โรงงานผสมเครื่องดื่ม และการก่อสร้างศูนย์กระจายสินค้า ซึ่ง OR เชื่อว่าจะช่วยรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ สามารถเก็บสินค้าได้อย่างเพียงพอต่อการจัดส่งตามความต้องการ และลดค่าใช้จ่าย รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อรองรับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น เครื่องดื่มพร้อมดื่มและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ

### ธุรกิจอันภายใต้กลุ่มธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil)

OR เชื่อว่าแบรนด์ร้านอาหารและเครื่องดื่มที่มีอยู่ในปัจจุบันยังคงมีศักยภาพในการเติบโตที่สูงในประเทศไทย และ OR ตั้งใจที่จะขยายเครือข่ายร้านอาหารและเครื่องดื่มดังกล่าว อย่างต่อเนื่องโดยเปิดให้บริการร้านใหม่ในทำเลที่ตั้งใหม่ ๆ ทั้งในสถานบริการและนอกสถานบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง Texas Chicken ซึ่งเป็นแบรนด์ที่มีการเติบโตที่แข็งแกร่ง มียอดขายโดยรวมเพิ่มขึ้นร้อยละ 83.3 ในปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา อันเป็นผลจากการเปิดสาขาใหม่จำนวน 33 แห่ง ทั้งนี้ OR เชื่อว่าการที่ธุรกิจ Texas Chicken มุ่งเน้นเรื่องคุณภาพที่ยอดเยี่ยม ไข่ที่มีความสดใหม่ และรายการอาหารที่ได้รับความนิยม ซึ่งจะสามารถสร้างรากฐานในการเป็นทางเลือกที่ได้รับความนิยมในประเทศไทยซึ่งจะเห็นได้จากการเติบโตของ แบรนด์ Texas Chicken ในหลายประเทศ เช่น ประเทศมาเลเซีย สิงคโปร์ อินโดนีเซีย และเวียดนาม ซึ่งบริหารจัดการโดยผู้ประกอบการท้องถิ่น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ร้านอาหาร Texas Chicken ของ OR มีจำนวน 78 แห่งในประเทศไทย นอกจากนี้ OR ยังคงศึกษาตลาดอย่างต่อเนื่องเพื่อแสวงหาโอกาสในการได้มาซึ่งทางเลือกในการขยายแบรนด์อาหารและเครื่องดื่มใหม่ ๆ

### (3) การใช้ประโยชน์จากความชำนาญรูปแบบทางธุรกิจแบรนด์และโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการขยายตัวทั้งในระดับภูมิภาคและในระดับโลก

OR จะใช้ประโยชน์จากการที่แบรนด์เป็นที่ยอมรับ ความเชี่ยวชาญในการดำเนินกิจการสถานีบริการน้ำมันและธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) และผลการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จที่ผ่านมา เพื่อขยายกิจการในระดับภูมิภาคทั้งในตลาดที่ OR ทำธุรกิจอยู่ ณ ปัจจุบัน และในตลาดภูมิภาคใหม่ รวมถึงในระดับโลก

#### การขยายกิจการในระดับภูมิภาค

OR ตั้งใจที่จะเพิ่มจำนวนสถานีบริการน้ำมันในเครือข่ายระดับภูมิภาคโดยนำรูปแบบสถานีบริการที่ผสมผสานระหว่างธุรกิจน้ำมันและธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) ที่ประสบความสำเร็จไปปรับใช้ในประเทศอื่น ๆ ในภูมิภาค โดย OR ให้ความสำคัญกับ (ก) การขยายธุรกิจร้าน Café Amazon ที่ OR เป็นเจ้าของแบรนด์ทั้งในสถานบริการประเภท DODO สถานีบริการประเภท COCO และสถานีบริการน้ำมันที่ OR เป็นเจ้าของและดำเนินการโดยผู้แทนจำหน่าย (Company-Owned-Dealer-Operated : CODO) ซึ่งเป็นเป้าหมายในระยะกลางของ OR (ข) การเปลี่ยนสถานีบริการน้ำมันภายใต้แบรนด์ท้องถิ่นและภายใต้แบรนด์ต่างชาติ ให้เป็นสถานีบริการน้ำมันที่ดำเนินการภายใต้แบรนด์ PTT Station (ค) การเปิดสถานีบริการน้ำมันแห่งใหม่ภายใต้แบรนด์ PTT Station และ (ง) การดำเนินการเชิงกลยุทธ์เพื่อการเข้าซื้อกิจการหรือเข้าร่วมทุนกับผู้ประกอบการท้องถิ่น นอกจากนี้ OR ตั้งใจจะเพิ่มจำนวนร้าน Café Amazon นอกสถานบริการที่ดำเนินการทั้งในรูปแบบแฟรนไชส์และในรูปแบบ COCO และ CODO อีกด้วย ทั้งนี้ เป้าหมายในระยะกลางของ OR สำหรับธุรกิจน้ำมันและธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) ในต่างประเทศ คือการขยายตลาดในประเทศกัมพูชา ประเทศฟิลิปปินส์ และประเทศลาว โดยจะเพิ่มจำนวนสถานีบริการน้ำมันจำนวนมากกว่า 320 แห่ง และร้าน Café Amazon ทั้งในและนอกสถานบริการจำนวนมากกว่า 300 แห่ง ภายในปี 2568

นอกจากนั้น OR ตั้งใจที่จะดำเนินการตามแนวคิดริเริ่มใหม่ ๆ สำหรับตลาดในต่างประเทศ และภูมิภาคอื่นในหลายพื้นที่ทั้งในระยะสั้นและในระยะกลาง OR ได้ลงนามสัญญาความร่วมมือกับบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัล เพื่อดำเนินธุรกิจร้าน Café Amazon ในประเทศเวียดนาม และเปิดดำเนินการ ร้าน Café Amazon แห่งแรกในประเทศเวียดนามแล้วเมื่อวันที่ 30 ตุลาคม 2563 นอกจากนี้ OR วางแผนในการขยายการทำธุรกิจก๊าซปิโตรเลียมเหลวและขยายเครือข่ายโครงสร้างพื้นฐานในระดับภูมิภาค เช่น การร่วมทุนเชิงกลยุทธ์เพื่อขยายคลังเก็บผลิตภัณฑ์และขยายเครือข่ายการค้าปลีกในประเทศเมียนมา รวมถึง OR ยังมีแผนการที่จะเป็นผู้ให้บริการเติมน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยานในตลาดระดับภูมิภาคที่ OR ดำเนินธุรกิจอยู่ในปัจจุบัน นอกจากนี้ ในปัจจุบัน OR ได้เริ่มจำหน่ายผลิตภัณฑ์หล่อลื่นให้แก่บริษัทลูกค้าเฉพาะเหมือน



ขนาดใหญ่ในประเทศฟิลิปปินส์ และดำเนินธุรกิจ Café Amazon ในประเทศมาเลเซีย และประเทศสิงคโปร์แล้ว สำหรับในระยะยาว OR วางแผนที่จะขยายธุรกิจร้าน Café Amazon ไปในตลาดภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และตลาดภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิกที่กว้างขวางขึ้น

#### การขยายกิจการในระดับโลก

OR จะใช้ข้อได้เปรียบในการแข่งขันจากความสำเร็จของธุรกิจร้าน Café Amazon ในประเทศไทยเพื่อขยายธุรกิจไปในระดับโลก โดย OR จะพิจารณาให้สิทธิมาสเตอร์แฟรนไชส์สำหรับธุรกิจร้าน Café Amazon แก่ผู้ประกอบการขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียง รวมถึงมุ่งดำเนินกิจการร่วมค้าหรือเข้าเป็นหุ้นส่วนกับผู้ประกอบการท้องถิ่น ซึ่งในปี 2559 OR ได้เปิดธุรกิจร้าน Café Amazon สาขาแรกในประเทศญี่ปุ่น โดยการเข้าทำสัญญาแฟรนไชส์กับผู้ประกอบการท้องถิ่น และได้มีการเปิดร้าน Café Amazon สาขาแรกในประเทศไต้หวัน ในปี 2561 และได้มีการเปิดธุรกิจร้าน Café Amazon สาขาแรกในเมืองหนานหนิง ประเทศจีนในปี 2562 ทั้งนี้ OR เชื่อว่าการเริ่มขยายกิจการไปสู่ตะวันออกกลางและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จะเป็นจุดเริ่มต้นของการขยายธุรกิจร้าน Café Amazon ในระยะยาวเพื่อก้าวสู่ความเป็นแบรนด์ที่เป็นที่รู้จักในระดับสากล

OR มีแผนที่จะขยายธุรกิจ PTT Lubricants ให้เป็นแบรนด์ที่รู้จักในระดับโลก โดยมีเป้าหมายที่จะเป็นหนึ่งในผู้นำในการทำตลาดผลิตภัณฑ์หล่อลื่นระดับสากลในแง่ของปริมาณจำหน่าย และจะเพิ่มปริมาณจำหน่ายและความสามารถในการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ OR ยังวางแผนการเติบโตด้วยตนเอง และเติบโตเชิงกลยุทธ์โดยอาศัยการแสวงหาโอกาสที่เหมาะสมในการเข้าซื้อกิจการ และ/หรือ การร่วมทุนในต่างประเทศ เช่น OR ได้จัดตั้งบริษัทย่อยในประเทศจีนเพื่อทำการตลาดผลิตภัณฑ์หล่อลื่น

#### (4) การใช้ประโยชน์จากรูปแบบการดำเนินธุรกิจเดิมของ

**OR เพื่อร่วมลงทุน หาพันธมิตร และขยายธุรกิจภายใต้  
แนวทาง Mobility Ecosystem และ Lifestyle Ecosystem  
สำหรับอนาคต**

OR มีความตั้งใจที่จะใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของรูปแบบการดำเนินธุรกิจน้ำมันและธุรกิจสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) และใช้ประโยชน์จากศักยภาพในการเติบโตของเศรษฐกิจแบบดิจิทัล (Digital Economy) ผ่านการขยายธุรกิจภายใต้แนวทาง Mobility Ecosystem และ Lifestyle Ecosystem

ในส่วนของ Mobility Ecosystem OR เล็งเห็นถึงแนวโน้มการเติบโตของความต้องการที่เกิดขึ้นใหม่ในธุรกิจรถยนต์ไฟฟ้า (EV) ในประเทศไทย

และต่างประเทศทั่วโลก จึงเริ่มขยายการลงทุนไปยังธุรกิจดังกล่าวเพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นในประเทศไทย จากข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 สถานีบริการน้ำมันของ OR ได้ติดตั้งเครื่องชาร์จรถยนต์ไฟฟ้า (EV Charger) จำนวน 25 แห่ง นอกจากนี้ OR มีแผนที่จะเพิ่มความสามารถของศูนย์บริการยานยนต์ FIT Auto ในการให้บริการการซ่อมบำรุงรถยนต์ไฟฟ้า (EV) เบื้องต้นได้ในอนาคต OR ยังได้ติดตามการเติบโตของรถยนต์ไฟฟ้า (EV) อย่างต่อเนื่อง และ OR เชื่อว่า OR มีความพร้อมในการตอบสนองต่อความต้องการของตลาดตามที่คาดการณ์ไว้ได้เป็นอย่างดี

ในส่วนของ Lifestyle Ecosystem OR มีเป้าหมายในการเสนอประสบการณ์ในการให้บริการทางออนไลน์และการให้บริการทางออฟไลน์ (Online-to-Offline Experience) ที่สอดคล้องกันอย่างราบรื่นแก่ลูกค้าของ OR นอกเหนือจากการให้บริการในรูปแบบเดิมผ่านสถานีบริการน้ำมัน ร้านกาแฟ และร้านอาหารของ OR โดยการให้บริการใหม่ ๆ ภายใต้แนวทาง Lifestyle เช่น การทำการตลาด ในรูปแบบ Personalized Marketing การทำ Digital Menus และการทำ Loyalty Program การส่งสินค้าล่วงหน้าทางออนไลน์ (Online Pre-ordering) และการจัดส่งสินค้าให้เมื่อลูกค้าต้องการ (On-demand Delivery)

#### (5) การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มความสามารถในการทำกำไร และ แสวงหาโอกาสใหม่ในการทำธุรกิจ

OR ตั้งเป้าหมายที่จะเพิ่มความสามารถในการทำกำไรโดยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจและการบริหารจัดการต้นทุนให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว OR มีแผนการดำเนินงานและแนวทางต่าง ๆ ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การลงทุนตลอดกระบวนการดำเนินธุรกิจให้ครอบคลุมทั้งห่วงโซ่อุปทาน (เช่น การก่อสร้างโรงงานแบบเกียร์ส่วนกลาง โรงงานผสมเครื่องดื่มสำหรับธุรกิจร้าน Café Amazon โรงงานผลิตน้ำดื่มบรรจุขวดแห่งใหม่ เพื่อผลิตน้ำดื่มบรรจุขวดสำหรับกิจการของ สถานีบริการน้ำมัน ร้านสะดวกซื้อ Jiffy ธุรกิจร้าน Café Amazon ของ OR และบุคคลภายนอก การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจของ OR และการตอบสนองต่อความต้องการใหม่ ๆ ของผู้บริโภค (เช่น การก่อสร้างศูนย์กระจายผลิตภัณฑ์หล่อลื่นอัตโนมัติ (Automated Lubricants Distribution Center))

นอกจากนี้ OR มีการนำเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศมาใช้ในการสนับสนุนการดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้ OR สามารถสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าของ OR และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ถูกต้องในเชิงรุก เพื่อสร้างโอกาสในการเพิ่มรายได้

และกำไรจากการดำเนินธุรกิจ รวมถึงสามารถลดค่าใช้จ่ายทางการตลาด นอกจากนี้ OR ยังมีแผนที่จะดำเนินการให้ระบบการจัดการและระบบการจัดส่งสินค้าเป็นไปโดยอัตโนมัติสำหรับเครือข่ายสถานีบริการน้ำมันของ OR เพื่อบริหารต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้ง OR ได้เริ่มดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากฐานข้อมูล Blue Card ซึ่ง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 มีจำนวน 6,975,900 ราย ทำให้ OR เข้าใจความต้องการของลูกค้าของ OR อย่างแท้จริง และสามารถนำเสนอสินค้าและบริการที่

ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าของ OR พร้อมทั้งการนำเทคโนโลยีเข้ามาเพื่ออำนวยความสะดวกในการใช้บริการ อาทิ ระบบ QR Code ในการชำระเงินค่าสินค้าในร้านค้าปลีกและสถานีบริการน้ำมันในเครือข่ายของ OR อีกทั้ง OR ยังมีแผนที่จะพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสำหรับการดำเนินธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Retail Platform) ของ OR เพื่อรองรับการขยายตัวตามทิศทางเชิงกลยุทธ์ของ OR ในอนาคต

#### (6) OR มุ่งสร้างคุณค่าและการมีส่วนร่วมให้เกิดต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างสมดุล

OR ดำเนินธุรกิจโดยมุ่งสร้างการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนควบคู่กับการสร้างประโยชน์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ได้แก่ ประเทศ สังคมชุมชน ลูกค้า คู่ค้า พนักงาน และผู้ถือหุ้น

##### ต่อประเทศ

สร้างการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน ผ่านการดำเนินธุรกิจน้ำมัน ค้าปลีก และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

##### ต่อผู้ถือหุ้น

ดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ สามารถสร้างผลตอบแทนที่ดี และมีการขยายธุรกิจสู่สากลให้เติบโตต่อเนื่องอย่างยั่งยืน

##### ต่อคู่ค้า

ดำเนินธุรกิจร่วมกันบนพื้นฐานของความเป็นธรรม มุ่งสร้างความไว้วางใจ ความสัมพันธ์ และความร่วมมือที่ดี เพื่อพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจร่วมกันในระยะยาว

##### ต่อสังคมชุมชน

เป็นองค์กรที่ดีของสังคม ดำเนินธุรกิจที่มีการบริหารจัดการผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีแก่สังคมชุมชน

##### ต่อลูกค้า

สร้างความพึงพอใจและความผูกพันแก่ลูกค้าโดยผ่านการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพในระดับมาตรฐานสากล ด้วยราคาเป็นธรรม

##### ต่อพนักงาน

สนับสนุนการพัฒนาความสามารถการทำงานระดับมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง ให้ความมั่นใจในคุณภาพชีวิต การทำงานของพนักงานทัดเทียมบริษัทชั้นนำเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร

### 1.1.2 การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ

ปตท. เดิมคือการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ก่อตั้งเมื่อปี 2521 และเริ่มเปลี่ยนแบรนด์จากสถานีบริการน้ำมัน “องค์การเชื้อเพลิง” เป็นสถานีบริการน้ำมัน “ปตท.” เมื่อปี 2522 ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของธุรกิจค้าปลีกน้ำมัน ต่อมา ปตท. ได้ดำเนินธุรกิจจนมีส่วนแบ่งทางการตลาดในธุรกิจค้าน้ำมันเบนซินและน้ำมันดีเซล (เมื่อพิจารณาจากปริมาณจำหน่าย) มากที่สุดในประเทศตั้งแต่ปี 2535 หรือนับเป็นเวลาไม่ถึง 15 ปีนับจากวันก่อตั้ง ต่อมาในปี 2544 ได้มีการจัดตั้งบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) หรือ ปตท. โดยการแปรสภาพจากการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย นอกจากนี้ ปตท. ได้เริ่มขยายธุรกิจน้ำมันไปในต่างประเทศ โดยเริ่มจากประเทศกัมพูชาในปี 2538 ประเทศฟิลิปปินส์ในปี 2540 และประเทศลาวในปี 2555 และปัจจุบัน ได้จัดตั้งบริษัทย่อย และ/หรือ ร่วมทุนกับบริษัทในต่างประเทศ รวมถึงในประเทศจีน ประเทศเมียนมา ประเทศสิงคโปร์ และประเทศเวียดนาม นอกจากนี้ ในปี 2545 ปตท. เริ่มดำเนินการธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) จากการดำเนินธุรกิจร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven ในสถานีบริการในเครือข่ายของ ปตท. และเริ่มดำเนินธุรกิจร้าน Café Amazon ภายในสถานีบริการน้ำมันของ ปตท. ในประเทศไทย

ต่อมา เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2561 ปตท. ได้ปรับโครงสร้างธุรกิจของ ปตท. โดยการโอนธุรกิจน้ำมันและธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) รวมทั้งหุ้นของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับหน่วยธุรกิจน้ำมันของ ปตท. ให้กับ บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) หรือ OR ซึ่งเป็นไปตามสัญญาโอนกิจการกับ ปตท. ฉบับลงวันที่ 18 มิถุนายน 2561 (รวมทั้งที่ได้แก้ไขเพิ่มเติม) ที่ระบุว่า

ปตท. ตกลงโอนสินทรัพย์ หนี้สิน ภาระผูกพันตามสัญญา และหุ้นของบริษัท ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยธุรกิจน้ำมันของ ปตท. ดังต่อไปนี้

- (1) บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
- (2) บริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด
- (3) บริษัท บริการน้ำมันอากาศยาน จำกัด
- (4) บริษัท ปิโตรเอเชีย (ประเทศไทย) จำกัด
- (5) PTT (Cambodia) Ltd. และบริษัทย่อย PTT (Lao) Co., Ltd.
- (6) PTT Oil Myanmar Company Limited

(7) บริษัท ท่อส่งปิโตรเลียมไทย จำกัด  
(8) บริษัท ไทยลูปเบลิ้นดิง จำกัด ให้แก่ OR และ OR ได้รับโอนกิจการดังกล่าวจาก ปตท. ตามสภาพและสถานะที่เป็นอยู่ (As Is Basis) ณ วันที่ 1 กรกฎาคม 2561 (เว้นแต่ในกรณีของหุ้นบริษัท THAPPLINE ที่คู่สัญญา ตกลงให้มีการโอนกรรมสิทธิ์ในหุ้นกันในวันที่ 23 กรกฎาคม 2561) ทั้งนี้ ภายใต้สัญญาโอนกิจการสินทรัพย์บางอย่างที่เกี่ยวข้องกับหน่วยธุรกิจน้ำมันของ ปตท. ไม่ได้โอนมาด้วย เช่น ที่ดินที่ ปตท. ได้รับโอนจากองค์การเชื้อเพลิง (อชพ.) คลังก๊าซปิโตรเลียมเหลวในจังหวัดชลบุรี (คลังก๊าซเขาปอยยา และคลังก๊าซบ้านโรงโป๊ะ) คลังศรีราชา คลังเก็บผลิตภัณฑ์ที่ตั้งอยู่บนที่ดินภายใต้สัญญาเช่าที่ดินระหว่าง ปตท. กับหน่วยงานราชการ/รัฐวิสาหกิจจำนวนหนึ่ง สถานีบริการและร้านค้าปลีกที่ตั้งอยู่บนที่ดินของหน่วยงานราชการ การจำหน่ายน้ำมันและผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมให้แก่หน่วยงานของรัฐภายใต้พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 หนี้สินที่อาจเกิดขึ้นจากคดีความของหน่วยธุรกิจน้ำมันและอยู่ระหว่างการดำเนินคดีแล้วก่อนวันโอนกิจการ เป็นต้น



ปี	เหตุการณ์
2544	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปตท. เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยแปลงสภาพจาก “การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย” เป็น “บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)”</li> </ul>
2545	<ul style="list-style-type: none"> <li>เริ่มดำเนินธุรกิจ ร้าน Café Amazon ในสถานีสบริการน้ำมันของ ปตท. ในประเทศไทย</li> <li>เริ่มดำเนินธุรกิจร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven (ภายใต้สัญญาเช่าพื้นที่) ในสถานีสบริการน้ำมันในเครือข่ายของ ปตท. ในประเทศไทย</li> </ul>
2546	<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งออกผลิตภัณฑ์หล่อลื่นเป็นครั้งแรก ไปจำหน่ายครั้งแรกในประเทศกัมพูชา</li> <li>ครองส่วนแบ่งทางการตลาดเป็นอันดับหนึ่งของผลิตภัณฑ์น้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยานชนิด JET A-1 ในประเทศไทย เมื่อพิจารณาจากปริมาณจำหน่ายจากข้อมูลของกรมธุรกิจพลังงาน</li> </ul>
2547	<ul style="list-style-type: none"> <li>เปิดตัวรูปแบบสถานีบริการภายใต้แนวคิด “Pump in the Park” เพิ่มพื้นที่สีเขียวในสถานีสบริการน้ำมัน เพื่อเป็นจุดพักผ่อนของผู้ขับขี่ยานยนต์</li> </ul>
2548	<ul style="list-style-type: none"> <li>ธุรกิจน้ำมันของ ปตท. ตอบสนองวิสัยทัศน์ใหม่ของ ปตท. เพื่อก้าวสู่ความเป็นบริษัทพลังงานไทยข้ามชาติชั้นนำ (Thai Premier Multinational Energy Company)</li> </ul>
2550	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดตั้งบริษัท ปตท. ธุรกิจค้าปลีก จำกัด เพื่อเข้าซื้อกิจการสถานีสบริการน้ำมัน JET และธุรกิจร้านสะดวกซื้อ Jiffy ในประเทศไทยจากกลุ่ม ConocoPhillips</li> <li>เปิดตัวแนวคิด ความสะดวกครบครันในที่เดียว (“One Stop Service”) ที่รับสถานีสบริการให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน</li> </ul>
2552	<ul style="list-style-type: none"> <li>นำเสนอแนวคิด “PTT Life Station” หรือ “ความสุขหลากหลายสไตล์ในที่เดียว” ที่ทำให้สถานีสบริการเป็นมากกว่าสถานีสบริการน้ำมัน ตอบโจทย์ความต้องการที่ต่างกันในแต่ละพื้นที่เพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมของลูกค้าในสถานีสบริการ</li> <li>ครองส่วนแบ่งทางการตลาดเป็นอันดับหนึ่งของผลิตภัณฑ์หล่อลื่นในประเทศไทย เมื่อพิจารณาจากปริมาณจำหน่าย จากข้อมูลของกรมธุรกิจพลังงาน</li> <li>ส่งออกผลิตภัณฑ์หล่อลื่นไปจำหน่ายในประเทศจีน</li> <li>เปิดตัวโครงการห้องน้ำ 20 บาท ณ สถานีสบริการในจังหวัดสระบุรี</li> </ul>
2553	<ul style="list-style-type: none"> <li>ธุรกิจน้ำมันของ ปตท. ตั้งเป้าหมายสู่ความเป็นแบรนด์ผู้นำในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Regional Top Brand)</li> </ul>
2554	<ul style="list-style-type: none"> <li>ร่วมช่วยเหลือผู้ประสบอุทกภัยในเหตุการณ์มหาอุทกภัยผ่านโครงการ “กลุ่ม ปตท. รวมพลังไทย ช่วยผู้ประสบภัยน้ำท่วม” โดยใช้สถานีสบริการ เป็นจุดพักพิงผู้ประสบภัย</li> <li>จัดตั้งบริษัท PTT (Lao) Company Limited เพื่อดำเนินธุรกิจน้ำมัน และธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) ในประเทศลาว</li> </ul>
2555	<ul style="list-style-type: none"> <li>เปิดให้บริการสถานีสบริการน้ำมันและร้าน Café Amazon แห่งแรกในประเทศลาว</li> <li>เริ่มดำเนินการร้าน Café Amazon ในรูปแบบแฟรนไชส์</li> <li>เริ่มใช้แก้วพลาสติกชีวภาพ Amazon Bio Cup ภายในร้าน Café Amazon ทุกแห่ง</li> </ul>
2556	<ul style="list-style-type: none"> <li>เปิดตัว Blue Card : Loyalty Program ที่เชื่อมโยงธุรกิจน้ำมันและธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) ให้เข้ากับวิถีชีวิตของลูกค้า</li> <li>จัดตั้งบริษัท PTT Oil Myanmar Company Limited (PTTOM) เพื่อดำเนินธุรกิจการให้บริการแก่ผู้ประกอบการในประเทศเมียนมา และผู้รับสิทธิแฟรนไชส์ของสถานีสบริการน้ำมันและร้าน Café Amazon</li> <li>เปิดร้าน Café Amazon แห่งแรกในประเทศกัมพูชา</li> <li>เปิดตัว “PTT Hyforce Premium Diesel” ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีมาตรฐานสูง</li> </ul>
2557	<ul style="list-style-type: none"> <li>เริ่มดำเนินกิจการศูนย์บริการยานยนต์ Fit Auto ในประเทศไทย</li> </ul>

ปี	เหตุการณ์
2558	<ul style="list-style-type: none"> <li>ได้รับสิทธิแฟรนไชส์ในการดำเนินธุรกิจร้านอาหารภายใต้ชื่อทางการค้า Texas Chicken แต่เพียงผู้เดียวในประเทศไทย</li> <li>เปิดโรงคั่วเมล็ดกาแฟ Café Amazon และสถาบันพัฒนาศักยภาพธุรกิจน้ำมัน (Oil Business Academy : OBA)</li> <li>เริ่มดำเนินการระบบเฝ้าดูและติดตามยานพาหนะ (In-vehicle monitoring system หรือ IVMS) เพื่อการบริหารจัดการงานขนส่งในประเทศไทย โดยมีการจัดตั้งศูนย์ควบคุมการขนส่งผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม (Transportation Control Center หรือ TCC) ในการควบคุมและติดตามสถานการณ์ขนส่งตลอด 24 ชั่วโมง</li> </ul>
2559	<ul style="list-style-type: none"> <li>เปิดศูนย์ธุรกิจ Café Amazon (Amazon Inspiring Campus หรือ AICA)</li> <li>ดำเนินธุรกิจร้าน Café Amazon ในประเทศกัมพูชา และประเทศฟิลิปปินส์ ในรูปแบบแฟรนไชส์ โดยให้สิทธิมาสเตอร์แฟรนไชส์แก่บริษัทย่อยของ OR ที่ดำเนินธุรกิจในแต่ละประเทศ</li> <li>เปิดร้าน Café Amazon แห่งแรกในประเทศฟิลิปปินส์ ประเทศญี่ปุ่น และประเทศเมียนมา</li> <li>ได้รับสิทธิมาสเตอร์แฟรนไชส์ในการดำเนินธุรกิจร้านอาหารภายใต้ชื่อทางการค้า ฮั่วเซ่งฮงติ่มซำ ในประเทศไทย</li> <li>เปิดตัวโครงการ “แยก แลก ยิ้ม” ที่เชิญชวนผู้ใช้บริการในสถานีบริการมาช่วยกันแยกขยะ แล้วนำเงินจากการขายขยะไปสร้างสาธารณประโยชน์ให้ชุมชน</li> <li>เปิดตัว “PTT Friendly Design” ที่รับรองคูปองของสถานีบริการ ให้เพิ่มความสะอาดปลอดภัย ให้ผู้ใช้บริการทุกเพศ ทุกวัย ทุกสภาพร่างกาย</li> <li>เริ่มดำเนินโครงการช่วยเหลือเกษตรกรที่ประสบปัญหาผลผลิตล้นตลาด โดยจัดพื้นที่ให้เกษตรกรนำผลผลิตมาจำหน่ายในสถานีบริการโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย</li> <li>เปลี่ยนชื่อบริษัทฯ จาก “บริษัท ปตท. ธุรกิจค้าปลีก จำกัด” เป็น “บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด”</li> <li>เปิดตัววาล์วมือหมุนถึงก้านหุงต้มประเภท Check Lock สำหรับถังก้านหุงต้มขนาด 15 และ 48 กิโลกรัม เพื่อเพิ่มความปลอดภัยและสร้างความมั่นใจในการใช้งานถังก้านหุงต้ม</li> </ul>
2560	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินธุรกิจร้าน Café Amazon ในประเทศลาว ในรูปแบบแฟรนไชส์ โดยให้สิทธิมาสเตอร์แฟรนไชส์แก่บริษัทย่อยของ OR ที่ดำเนินธุรกิจในประเทศลาว</li> </ul>
2561	<ul style="list-style-type: none"> <li>เปิดตัวผลิตภัณฑ์น้ำมันดีเซลสูตรใหม่ภายใต้ชื่อ UltraForce Diesel และ UltraForce Premium Diesel</li> <li>จัดตั้งบริษัท PTTOR China (Shanghai) Company Limited เพื่อดำเนินธุรกิจจำหน่ายผลิตภัณฑ์หล่อลื่น และผลิตภัณฑ์อื่น ๆ และดำเนินธุรกิจ ร้าน Café Amazon</li> <li>จัดตั้งบริษัท PTTOR Singapore Pte.Ltd. เพื่อดำเนินธุรกิจร้าน Café Amazon</li> <li>OR จัดทะเบียนแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัด</li> <li>ปตท. โอนธุรกิจน้ำมันและธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) รวมทั้งหุ้นของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับหน่วยธุรกิจน้ำมันของ ปตท. ให้กับ บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) หรือ OR โดยมีผลเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2561</li> <li>เปิดร้าน Café Amazon แห่งแรกในประเทศโอมาน</li> <li>ปรับแนวคิดสถานีบริการ จาก “PTT Life Station” สู่ “PTT Living Community” ที่มุ่งให้ธุรกิจและสังคมชุมชนเติบโตไปด้วยกัน</li> <li>เปิดตัวโครงการ “ไทยเด็ด” เพื่อเป็นการสนับสนุนช่องทางจำหน่ายผลิตภัณฑ์จากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในท้องถิ่นต่าง ๆ ทั่วประเทศไทย ตามวิสัยทัศน์ของบริษัทฯ ที่มุ่งดำเนินธุรกิจควบคู่กับการดูแลสังคมชุมชน</li> </ul>
2562	<ul style="list-style-type: none"> <li>เปิดร้าน Café Amazon แห่งแรกในประเทศสิงคโปร์ ประเทศจีน และประเทศมาเลเซีย</li> <li>จัดตั้งบริษัท Brighter PTT Oil and Retail Business Company Limited (BOR) เพื่อดำเนินการขยายเครือข่ายสถานีบริการน้ำมัน และร้าน Café Amazon และจัดตั้งบริษัท Brighter Energy Company Limited (BE) เพื่อดำเนินธุรกิจคลัง และค้าส่งปิโตรเลียมในประเทศเมียนมา</li> <li>จัดตั้งบริษัท พีทีทีโออาร์ โฮลดิ้งส์ จำกัด และบริษัท PTTOR International Holdings (Singapore) Pte.Ltd. เพื่อบริหารการลงทุนและกำกับดูแลบริษัทในกลุ่มของ OR ที่ดำเนินธุรกิจในต่างประเทศ</li> </ul>

ปี	เหตุการณ์
	<ul style="list-style-type: none"> <li>เปิดตัวผลิตภัณฑ์น้ำมันดีเซล B20 และ B10 ในสถานีบริการน้ำมัน PTT Station เพื่อช่วยเหลือเกษตรกรไทย ผู้ปลูกปาล์ม และเพื่อช่วยบรรเทาความเดือดร้อนด้านสภาพอากาศที่มีฝุ่นละอองขนาดเล็กเกินมาตรฐานในพื้นที่ต่าง ๆ ลดภาระค่าใช้จ่ายน้ำมันรถของผู้ใช้รถ รวมถึงช่วยส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อมโดยรวมให้ดีขึ้น</li> <li>เปิดตัวร้าน Café Amazon Circular Living ตามแนวคิดรักษ์โลก ใส่ใจสิ่งแวดล้อม โดยนำขยะรีไซเคิลมาใช้ในการตกแต่งร้านให้ทันสมัย</li> </ul>
2563	<ul style="list-style-type: none"> <li>เปิดตัวผลิตภัณฑ์น้ำมันเบนซินสูตรใหม่ภายใต้ชื่อ XtraForce Benzine</li> <li>สถานีบริการน้ำมัน PTT Station จำหน่ายน้ำมันลดฝุ่น PM 2.5 น้ำมัน UltraForce Diesel น้ำมัน UltraForce Diesel B7 และ น้ำมัน UltraForce Diesel B20 ที่มีค่ากำมะถันต่ำเฉลี่ยประมาณ 10 PPM ซึ่งต่ำกว่าค่าที่กฎหมายกำหนด (50 PPM) ถึงประมาณ 5 เท่า ไม่ทำลายมลภาวะ และไม่ก่อให้เกิดมลพิษทางอากาศ</li> <li>ขยายการลงทุน EV Station ในสถานีบริการน้ำมัน PTT Station เพื่อตอบสนองความต้องการการใช้รถยนต์ไฟฟ้าที่มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นในประเทศไทย โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 มี EV Station แล้ว จำนวน 25 แห่ง</li> <li>จัดตั้งบริษัท ORC Coffee Passion Group Joint Stock Company (ORCG) โดยการร่วมทุนกับบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัล เพื่อดำเนินธุรกิจร้าน Café Amazon ในประเทศเวียดนาม</li> <li>ลงทุนในบริษัท แฟลช อินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (“แฟลช”) เพื่อแสวงหาพันธมิตรในการขยายธุรกิจภายใต้แนวทาง Mobility Ecosystem และ Lifestyle Ecosystem โดยแฟลชเป็นผู้ให้บริการด้านการขนส่งด่วน (Express Delivery) และอีคอมเมิร์ซแบบครบวงจรภายใต้เครื่องหมายการค้า Flash Express</li> <li>ลงทุนในบริษัท พีบีเอวี ไทย (จำกัด) เพื่อขยายธุรกิจจากแฟลชครบวงจร เพิ่มศักยภาพการจัดหาวัตถุดิบและอุปกรณ์ให้ OR รวมถึงบริการซ่อมบำรุงอุปกรณ์ เพื่อรองรับการขยายเครือข่ายของร้าน Café Amazon และเปิดโอกาสในการเข้าสู่ตลาดกาแฟกลุ่มพิเศษ (Specialty Coffee) ภายใต้เครื่องหมายการค้า Pacamara</li> <li>OR ร่วมกับ บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) จัดตั้งโครงการพลาสติก (คีน) สุข ถือเป็นการต่อยอดการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมการแยกขยะภายใต้โครงการ แยก แลก ยืม ของ OR ที่สถานีบริการน้ำมัน PTT Station</li> <li>ดำเนินธุรกิจร้าน Pearly Tea แห่งแรกใน ประเทศลาว และประเทศกัมพูชา</li> </ul>

### 1.1.3 การใช้เงินระดมทุน

เสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุน (IPO) ต่อประชาชนทั่วไป เป็นครั้งแรกในเดือนกุมภาพันธ์ 2564

### 1.1.4 ข้อผูกพันกับบริษัทให้คำมั่นไว้ในแบบแสดงรายการข้อมูลการเสนอขายหลักทรัพย์

OR เป็นบริษัทแกนนำ (Flagship) ของกลุ่ม ปตท. ในการดำเนินธุรกิจน้ำมันและธุรกิจค้าปลีก โดยดำเนินธุรกิจจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมในตลาดค้าปลีกและตลาดพาณิชย์ภายใต้มติคณะกรรมการ ปตท. เกี่ยวกับแนวทางการแบ่งขอบเขตการดำเนินธุรกิจระหว่าง ปตท. และ OR และบริษัทย่อยของ OR และตามสัญญากำหนดบทบาทในการดำเนินธุรกิจ (Head of Agreement) ซึ่งผลิตภัณฑ์ภายใต้สัญญากำหนดบทบาทในการดำเนินธุรกิจ (Head of Agreement) ประกอบไปด้วยน้ำมันดิบ คอนเดนเสท น้ำมันเบนซินและส่วนประกอบ น้ำมันดีเซลและส่วนประกอบ น้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยาน น้ำมันเตา ยางมะตอย ผลิตภัณฑ์หล่อลื่น น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน และสารเติมแต่งผลิตภัณฑ์หล่อลื่น และก๊าซปิโตรเลียมเหลวซึ่งใช้ในภาคครัวเรือน ภาคอุตสาหกรรม และ/หรือภาคขนส่ง โดยธุรกรรมภายใต้สัญญาดังกล่าว รวมถึงการจัดจำหน่ายในประเทศไทย และต่างประเทศ การส่งออก การนำเข้า การขนส่งระหว่างประเทศ อย่างไรก็ตาม OR ยังจัดหาและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ภายใต้กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจด้วยการเป็น Energy Solution Provider และในการบริหารจัดการธุรกิจค้าปลีกที่กำลังเติบโต โปรดพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมในส่วนที่ 1.3.3 “ความสัมพันธ์กับกลุ่มธุรกิจของผู้ถือหุ้นใหญ่”



**1.15 ชื่อ สถานที่ตั้งสำนักงานใหญ่ ประเภทธุรกิจ เลขทะเบียนบริษัท**  
**โทรศัพท์ โทรสาร เว็บไซต์บริษัท จำนวนและชนิดของหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดของบริษัท**

ชื่อบริษัท	บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) หรือ OR
สถานที่ตั้งสำนักงานใหญ่	เลขที่ 555/2 ศูนย์เอนเนอร์ยีคอมเพล็กซ์ อาคาร B ชั้นที่ 12 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900
ประเภทธุรกิจ	ประกอบธุรกิจจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมและธุรกิจค้าปลีกสินค้า และบริการอื่น ๆ (Non-Oil) ทั้งในและต่างประเทศ
เลขทะเบียนบริษัท	0107561000013
โทรศัพท์	+66-2196-5959
โทรสาร	+66-2196-5000
เว็บไซต์	www.pttor.com
อีเมล	ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์ ir@pttor.com เลขานุการบริษัท corporatesecretary@pttor.com
ทุนจดทะเบียน	120,000,000,000 บาท แบ่งออกเป็นหุ้นสามัญ 12,000,000,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท
ทุนชำระแล้ว	116,100,000,000 บาท แบ่งออกเป็นหุ้นสามัญ 11,610,000,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท (ณ วันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2564)

## 1.2 ลักษณะการประกอบธุรกิจ

### 1.2.1 โครงสร้างรายได้

ตารางต่อไปนี้แสดงข้อมูลรายได้จากธุรกิจและกลุ่มธุรกิจของ OR รวมทั้งกำไรขั้นต้น (ก่อนหักค่าเสื่อมและค่าตัดจำหน่าย) กำไรก่อน ดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย ("EBITDA") ในแต่ละช่วงเวลาที่ผ่านมา

(ล้านบาท)

	ณ วันที่ 31 ธันวาคม		
	2561	2562	2563
<b>กลุ่มธุรกิจน้ำมัน</b>			
• รายได้ (ก่อนหักรายการระหว่างกัน)	559,296.7	539,835.4	396,708.5
• กำไรขั้นต้น (ก่อนหักรายการระหว่างกัน และก่อนหักค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย)	23,825.8	24,686.6	23,594.5
• EBITDA (ก่อนหักรายการระหว่างกัน)	10,346.4	12,016.4	12,144.6
<b>กลุ่มธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil)</b>			
• รายได้ (ก่อนหักรายการระหว่างกัน)	15,537.2	17,016.2	16,867.0
• กำไรขั้นต้น (ก่อนหักรายการระหว่างกัน และก่อนหักค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย)	8,090.5	8,828.4	8,960.2
• EBITDA (ก่อนหักรายการระหว่างกัน)	4,350.6	4,254.7	4,494.4
<b>กลุ่มธุรกิจต่างประเทศ</b>			
• รายได้ (ก่อนหักรายการระหว่างกัน)	31,460.9	33,657.0	21,361.0
• กำไรขั้นต้น (ก่อนหักรายการระหว่างกัน และก่อนหักค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย)	1,490.6	1,649.6	1,613.5
• EBITDA (ก่อนหักรายการระหว่างกัน)	695.1	707.2	861.1
<b>ธุรกิจอื่น ๆ</b>			
• รายได้ (ก่อนหักรายการระหว่างกัน)	1,645.2	1,714.2	1,608.9
• กำไรขั้นต้น (ก่อนหักรายการระหว่างกัน และก่อนหักค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย)	65.7	75.3	100.0
• EBITDA (ก่อนหักรายการระหว่างกัน)	95.1	36.1	120.5
<b>รายได้รวม (ก่อนหักรายการระหว่างกัน)</b>	<b>607,940.0</b>	<b>592,222.8</b>	<b>436,545.4</b>
<b>กำไรขั้นต้นรวม (ก่อนหักรายการระหว่างกัน และก่อนหักค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย)</b>	<b>33,472.6</b>	<b>35,239.9</b>	<b>34,268.2</b>
<b>ยอดรวม EBITDA (ก่อนหักรายการระหว่างกัน)</b>	<b>15,487.2</b>	<b>17,014.4</b>	<b>17,620.6</b>
<b>รายได้รวม (หลังหักรายการระหว่างกัน)</b>	<b>594,128.7</b>	<b>577,134.0</b>	<b>428,804.1</b>
<b>กำไรขั้นต้นรวม (หลังหักรายการระหว่างกัน และก่อนหักค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย)</b>	<b>31,804.3</b>	<b>34,099.5</b>	<b>33,152.6</b>
<b>ยอดรวม EBITDA (หลังหักรายการระหว่างกัน)</b>	<b>15,059.0</b>	<b>17,005.4</b>	<b>17,619.0</b>

## 1.2.2 ลักษณะการประกอบธุรกิจแยกกลุ่มธุรกิจ

### 1.2.2.1 กลุ่มธุรกิจน้ำมัน (Oil Business)

OR ทำการตลาดผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมผ่านการตลาดค้าปลีกและการตลาดพาณิชย์ ทั้งนี้ ส่วนการตลาดค้าปลีกของ OR จำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิง (ซึ่งรวมน้ำมันเบนซิน น้ำมันดีเซล และก๊าซปิโตรเลียมเหลว) และผลิตภัณฑ์หล่อลื่นให้แก่ผู้ใช้งานยนต์และลูกค้ารายย่อยอื่น ๆ เป็นหลัก มีทั้งที่จำหน่ายโดยตรงผ่านสถานีบริการน้ำมันประเภท COCO (Company Owned Company Operated) และจำหน่ายโดยอ้อมผ่านข้อตกลงกับผู้แทนจำหน่ายสำหรับสถานีบริการน้ำมันประเภท DODO (Dealer Owned Dealer Operated) ส่วนการตลาดพาณิชย์ของ OR จำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม และผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ให้แก่กลุ่มลูกค้าตลาดพาณิชย์ต่าง ๆ ทั้งในประเทศไทย และต่างประเทศ รวมทั้งได้มีการส่งออกผลิตภัณฑ์หล่อลื่นไปกว่า 40 ประเทศทั่วโลก

ทั้งนี้ การตลาดพาณิชย์ยังดำเนินธุรกิจศูนย์บริการยานยนต์ FIT Auto อีกด้วย

รายละเอียดของแต่ละส่วนการตลาดภายใต้กลุ่มธุรกิจน้ำมันของ OR ดังนี้

#### (1) การตลาดค้าปลีก

น้ำมันเชื้อเพลิงที่ OR จำหน่ายผ่านการตลาดค้าปลีกนั้น รวมถึงน้ำมันเบนซิน และน้ำมันดีเซลที่จำหน่ายผ่านสถานีบริการน้ำมัน นอกจากนี้ OR ยังจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงให้แก่ผู้ค้าน้ำมันอิสระ เช่น ผู้ค้าน้ำมันตามมาตรา 10 เป็นต้น

ตารางต่อไปนี้แสดงข้อมูลผลิตภัณฑ์และประเภทสินค้าหลักที่ OR จำหน่ายภายใต้การตลาดค้าปลีก

ผลิตภัณฑ์	ประเภทสินค้า	รายละเอียด
น้ำมันเบนซิน	<ul style="list-style-type: none"> <li>XtraForce เบนซิน ออกเทน 95</li> <li>XtraForce แก๊สโซฮอล์ ออกเทน 95</li> <li>XtraForce แก๊สโซฮอล์ ออกเทน 91</li> <li>XtraForce แก๊สโซฮอล์ E20</li> <li>XtraForce แก๊สโซฮอล์ E85</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>น้ำมันเบนซิน ออกเทน 95</li> <li>น้ำมันเบนซิน ออกเทน 95 ที่มีส่วนผสมของเอทานอล</li> <li>น้ำมันเบนซิน ออกเทน 91 ที่มีส่วนผสมของเอทานอล</li> <li>น้ำมันเบนซิน ออกเทน 95 ที่มีส่วนผสมของเอทานอล</li> <li>น้ำมันเบนซิน ออกเทน 95 ที่มีส่วนผสมของเอทานอล</li> </ul>
น้ำมันดีเซล	<ul style="list-style-type: none"> <li>UltraForce Diesel</li> <li>UltraForce Premium Diesel</li> <li>UltraForce Diesel B7</li> <li>UltraForce Diesel B20</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>น้ำมันดีเซลเกรดธรรมดา มีส่วนผสมของไบโอดีเซลร้อยละ 10.0</li> <li>น้ำมันดีเซลเกรดพรีเมียม มีส่วนผสมของไบโอดีเซลร้อยละ 7.0</li> <li>น้ำมันดีเซลเกรดธรรมดา ที่มีส่วนผสมของไบโอดีเซลร้อยละ 7.0</li> <li>น้ำมันดีเซลเกรดธรรมดา ที่มีส่วนผสมของไบโอดีเซลร้อยละ 20.0</li> </ul>
ก๊าซปิโตรเลียมเหลว	<ul style="list-style-type: none"> <li>ก๊าซปิโตรเลียมเหลวภาคขนส่ง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ก๊าซปิโตรเลียมเหลวที่ผู้ใช้งานยนต์ใช้เป็นเชื้อเพลิงทางเลือกทดแทนน้ำมันเบนซิน</li> </ul>
ผลิตภัณฑ์หล่อลื่น	<ul style="list-style-type: none"> <li>Performa</li> <li>Dynamic</li> <li>Challenger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผลิตภัณฑ์หล่อลื่นสำหรับเครื่องยนต์เบนซิน</li> <li>ผลิตภัณฑ์หล่อลื่นสำหรับเครื่องยนต์ดีเซล</li> <li>ผลิตภัณฑ์หล่อลื่นสำหรับเครื่องยนต์จักรยายนต์</li> </ul>
ผลิตภัณฑ์น้ำมันก๊าด	<ul style="list-style-type: none"> <li>น้ำมันก๊าด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>น้ำมันก๊าดในบรรจุภัณฑ์</li> </ul>



## (2) การตลาดพาณิชย์

การตลาดพาณิชย์ของ OR จำหน่ายผลิตภัณฑ์หลากหลายประเภท และให้บริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพและเชื่อถือได้ ทั้งนี้ OR จำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยานชนิด JET A-1 ภายใต้สัญญาจัดหาและจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยานกับสายการบินต่าง ๆ ทั้งสายการบินสัญชาติไทยและต่างประเทศ รวมถึงจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยานให้ลูกค้าสายการบินในท่าอากาศยาน และให้บริการเติมน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยาน อีกทั้งจำหน่ายน้ำมันเตา และน้ำมันดีเซลหมุนเร็วให้แก่กลุ่มลูกค้าเรือขนส่ง ภายใต้สัญญาจัดหาและจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงสำหรับเรือขนส่งที่ OR เข้าทำกับบริษัทผู้ให้บริการขนส่งทางทะเล (Marine Logistics Providers) หลายรายทั้งในประเทศและต่างประเทศ นอกจากนี้ ผลิตภัณฑ์หลักที่ OR จำหน่ายให้แก่กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมคือ น้ำมันเตา ก๊าซปิโตรเลียมเหลว น้ำมันดีเซลหมุนเร็ว และผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมอื่น ๆ เช่น ยางมะตอย เป็นต้น

การตลาดพาณิชย์ของ OR จำหน่ายผลิตภัณฑ์ก๊าซปิโตรเลียมเหลวภาคขนส่ง ผ่านเครือข่ายสถานีบริการก๊าซปิโตรเลียมเหลวที่ตั้งอยู่นอกสถานีบริการน้ำมัน และก๊าซปิโตรเลียมเหลวให้แก่ลูกค้าภาคครัวเรือน โดยจำหน่ายผ่านเครือข่ายร้านค้าก๊าซหุงต้ม รวมทั้งจำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำมันเชื้อเพลิงและก๊าซปิโตรเลียมเหลวให้แก่ผู้ค้าน้ำมันตามมาตรา 7 อีกทั้ง OR จำหน่ายผลิตภัณฑ์หล่อลื่น ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์หล่อลื่นที่ใช้กับยานยนต์ (สำหรับเครื่องยนต์ของรถยนต์และรถจักรยานยนต์) ทั้งที่ใช้น้ำมันเบนซินและน้ำมันดีเซล และ

ผลิตภัณฑ์หล่อลื่นที่ใช้ในอุตสาหกรรม (Industrial Lubricants) ซึ่ง OR มีทั้งผลิตภัณฑ์เกรดมาตรฐาน (Standard Products) และผลิตภัณฑ์เกรดพรีเมียม (Premium Products) การตลาดพาณิชย์ของ OR จำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงไปยังลูกค้าในต่างประเทศ ซึ่งรวมถึงผู้ให้บริการสถานีบริการน้ำมันและผู้ค้าน้ำมันอิสระในประเทศเมียนมา

การตลาดพาณิชย์ของ OR ยังดำเนินธุรกิจเครือข่ายศูนย์บริการยานยนต์ FIT Auto ซึ่งเป็นศูนย์บริการยานยนต์ที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์หล่อลื่น และให้บริการเปลี่ยนถ่ายน้ำมันหล่อลื่นและระบบของเหลวในรถยนต์ซ่อมบำรุงรักษาแบบเบา ดูแลรักษารถยนต์ตามระยะทาง เปลี่ยนยาง และเปลี่ยนแบตเตอรี่ มีจำนวน 61 แห่งในประเทศไทย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563

### 1.2.2.2 ธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ

#### (Non-Oil Business)

OR ประกอบธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ ซึ่งประกอบด้วย

1. ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งประกอบไปด้วยธุรกิจร้าน Café Amazon และร้านอาหารและเครื่องดื่มอื่น ๆ
2. ธุรกิจอื่น ๆ ภายใต้ธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ ซึ่งประกอบไปด้วยธุรกิจร้านสะดวกซื้อ และธุรกิจการบริหารจัดการพื้นที่

แบรนด์/ธุรกิจ	จุดขายที่สำคัญ
Café Amazon	กาแฟและเครื่องดื่มคุณภาพที่หลากหลาย ในราคาที่คุ้มค่า ภายใต้บรรยากาศสีเขียวที่ร่มรื่น เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ควบคู่ไปกับความใส่ใจต่อชุมชนและสังคม
Texas Chicken	ไก่ทอดคุณภาพที่ใช้เนื้อไก่สดซึ่งจำหน่ายในราคาที่เหมาะสม
ข้าวเซ่งฮงต้มยำ	อาหารจีนสมัยใหม่ บริการรวดเร็ว สไตล์ Grab & Go
Pearly Tea	เครื่องดื่มที่สดชื่น โดยใช้ใบชาระดับพรีเมียม
7-Eleven	ให้บริการความสะดวกกับทุกชุมชน
Jiffy	ร้านสะดวกซื้อที่ตอบสนองต่อไลฟ์สไตล์ผู้บริโภคที่เป็นคนเดินทาง
การบริหารจัดการพื้นที่ของ OR	ทำเลที่ดี ที่เข้าถึงคนเดินทางและผู้ใช้นยนต์

รายละเอียดของแต่ละส่วนการตลาดภายใต้ธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil Business) ของ OR ดังนี้

### (1) ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม

#### (ก) ธุรกิจ Café Amazon

ร้าน Café Amazon ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2545 เพื่อส่งเสริมการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในเครือข่ายสถานประกอบการของ OR และในปี 2555 OR ได้เริ่มดำเนินการ ร้าน Café Amazon ในรูปแบบแฟรนไชส์ภายใต้แบรนด์ “Café Amazon” ซึ่งหลังจากนั้น ร้าน Café Amazon ได้เติบโตเพิ่มขึ้น จนมีร้านค้านอกสถานประกอบการซึ่งตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีการสัญจรของผู้คนหนาแน่น รวมถึงห้างสรรพสินค้า มหาวิทยาลัย และอาคารสำนักงานต่าง ๆ

ร้าน Café Amazon จำหน่ายกาแฟที่ได้รับการคัดสรรเป็นอย่างดี รวมถึงเครื่องดื่มร้อนและเย็นอื่น ๆ ผลิตภัณฑ์เบเกอรี่และอาหารว่างภายใต้แบรนด์ที่ OR เป็นเจ้าของ และแบรนด์ที่เป็นของผู้ประกอบการ SME ในท้องถิ่น และเนื่องจาก OR เป็นเจ้าของแบรนด์ OR จึงมุ่งมั่นที่จะรักษารสชาติและคุณภาพที่โดดเด่นของกาแฟแบรนด์ Café Amazon และผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ของ OR

นอกจากนี้ เพื่อรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ OR ได้จัดตั้งทีมตรวจสอบขึ้นมาโดยเฉพาะ เพื่อเดินทางไปตรวจสอบคุณภาพของ ร้าน Café Amazon ในเครือข่ายของ OR อย่างสม่ำเสมอ และเพื่อรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการของร้าน Café Amazon แต่ละร้านค้าให้เป็นไปในลักษณะเดียวกันในทุกร้านค้า

OR ได้พัฒนาวิธีดำเนินการที่เป็นมาตรฐานในด้านการออกแบบบรรยากาศ และรูปแบบสำหรับร้านกาแฟของ OR โดยกำหนดให้มีรูปแบบและบรรยากาศในลักษณะเดียวกัน วิธีการดังกล่าวทำให้ OR สามารถดำเนินธุรกิจจากแฟรนไชส์ได้อย่างประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพมากขึ้น และยังทำให้ร้านกาแฟแห่งใหม่ของ OR สามารถเริ่มดำเนินการได้ตามเวลาที่กำหนดและอยู่ภายในงบประมาณที่ได้ตั้งไว้เพื่อที่จะสามารถสร้างยอดขายและมีผลการดำเนินงานได้ตามเป้าหมายให้เร็วที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ นอกจากนี้ OR ยังใช้ทีมงานสถาปนิกและนักออกแบบของ OR เพื่อตกแต่งร้านกาแฟให้เป็นไปตามแนวทางมาตรฐานและข้อกำหนดภายในของ OR นอกจากนี้ OR พยายามคิดค้น ร้าน Café Amazon รูปแบบใหม่เพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมของลูกค้ามากขึ้น ตัวอย่างเช่น OR ได้เปิดดำเนินการร้าน Café Amazon แห่งใหม่ในรูปแบบ Drive-Thru สำหรับร้านกาแฟที่ตั้งอยู่ในสถานประกอบการ และในรูปแบบพื้นที่ทำงานร่วมกัน (Co-Working Space) สำหรับร้านกาแฟแห่งใหม่ที่ตั้งอยู่นอกสถานประกอบการ เมื่อ OR ระบุที่ตั้งสำหรับการสร้าง ร้าน Café Amazon แห่งใหม่ได้แล้วนั้น ทีมอบรมและติดตั้งอุปกรณ์ (Training and Set Up) ของ OR จะทำงานร่วมกับทีมตรวจสอบคุณภาพเพื่ออบรมพนักงานให้มั่นใจได้ว่าร้านกาแฟแห่งใหม่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่ OR กำหนด

นอกจากนี้ OR ยังมีรายได้จากการประกอบธุรกิจ ร้าน Café Amazon ในประเทศอื่น ๆ ผ่านกลุ่มธุรกิจต่างประเทศของ OR

OR ดำเนินธุรกิจร้าน Café Amazon ในรูปแบบแฟรนไชส์เป็นหลัก มีรายได้จากการขายวัตถุดิบและอุปกรณ์อื่น ๆ (ได้แก่ เมล็ดกาแฟ นมข้นหวานและนมข้นจืด ผงผสมเครื่องดื่ม แก้ว และหลอด) ให้แก่ผู้รับสิทธิแฟรนไชส์ รวมถึงรายได้จากค่าธรรมเนียมการเปิดร้านซึ่งชำระครั้งเดียวเมื่อร้านค้าที่ได้รับสิทธิแฟรนไชส์เปิดใหม่ ค่าสิทธิ และค่าการตลาดภายใต้สัญญาให้สิทธิแฟรนไชส์ ทั้งนี้ ในกรณีของร้าน Café Amazon ประเภท COCO OR มีรายได้จากการขายสินค้าโดยตรงให้แก่ลูกค้า

#### (ข) ธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มอื่น ๆ

OR จำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มผ่านเครือข่ายร้านอาหารและเครื่องดื่มอื่น ๆ ประกอบด้วย Texas Chicken ข้าวเชิงฮงตีม้า และ Pearly Tea

Texas Chicken ก่อตั้งขึ้นในปี 2495 เป็นแบรนด์ไก่ทอดจากประเทศสหรัฐอเมริกา โดยใช้ไก่สดไม่ผ่านการแช่แข็งที่มีรสชาติที่ชุ่มฉ่ำและมีขนาดชิ้นใหญ่ มีกลุ่มประเภทลูกค้าเป้าหมายหลัก ได้แก่ ลูกค้ากลุ่มเด็ก วัยรุ่น และวัยทำงาน และลูกค้ากลุ่มเป้าหมายรอง ได้แก่ ครอบครัวที่มีอายุไม่มากนัก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 มีร้านอาหาร Texas Chicken จำนวน 78 แห่ง ในประเทศไทย

ข้าวเชิงฮงตีม้า ก่อตั้งขึ้นในปี 2556 เป็นแบรนด์ร้านอาหารตีม้าที่สืบตำนานความอร่อยจากเยาวราช มีกลุ่มเป้าหมายคือกลุ่มคนทำงานและครอบครัว โดย OR ดำเนินธุรกิจ ข้าวเชิงฮงตีม้า ในรูปแบบ COCO และรูปแบบแฟรนไชส์

Pearly Tea OR พัฒนาแบรนด์ Pearly ซึ่ง OR เป็นเจ้าของ โดย Pearly Tea จำหน่ายกลุ่มผลิตภัณฑ์ชาไข่มุกในร้านค้าในสถานประกอบการ และร้านค้านอกสถานประกอบการ โดย OR ดำเนินธุรกิจ Pearly Tea ในรูปแบบ COCO และรูปแบบแฟรนไชส์

ทั้งนี้ OR มีรายได้จากการจำหน่ายสินค้าโดยตรงให้แก่ลูกค้าจากร้านค้าประเภท COCO นอกจากนี้ OR มีรายได้จากค่าธรรมเนียมการเปิดร้านซึ่งชำระครั้งเดียวเมื่อร้านค้าที่ได้รับสิทธิแฟรนไชส์เปิดใหม่ ค่าสิทธิ ค่าการตลาด (กรณีร้านอาหารข้าวเชิงฮงตีม้า) และ/หรือ ค่าช่วยเหลือการตลาด (กรณีร้านอาหาร Texas Chicken) จากร้านค้าที่ได้รับสิทธิแฟรนไชส์ต่อจาก OR (Sub-Franchise) ภายใต้สัญญาให้สิทธิแฟรนไชส์ (Sub-Franchise Agreement) ที่เข้าทำกับ OR โดย OR จะต้องส่งผ่านค่าธรรมเนียมการเปิดร้าน ค่าสิทธิ ค่าการตลาด

และค่าช่วยเหลือการตลาดบางส่วนต่อผู้ให้สิทธิมาสเตอร์แฟรนไชส์ สำหรับแบรนด์เหล่านี้ ภายใต้สัญญาสิทธิมาสเตอร์แฟรนไชส์

## (2) ธุรกิจอื่น ๆ ภายใต้กลุ่มธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil)

### (ก) ธุรกิจร้านสะดวกซื้อ

OR ประกอบธุรกิจร้านสะดวกซื้อทั้งภายใต้แบรนด์ Jiffy และแบรนด์ 7-Eleven โดยยอดขายจากธุรกิจร้านสะดวกซื้อประกอบด้วยยอดขายจากผู้ขายยานยนต์ที่มาใช้บริการในเครือข่ายสถานีบริการของ OR เป็นหลัก ทั้งนี้ สินค้าที่จำหน่ายในเครือข่ายร้านสะดวกซื้อของ OR ประกอบด้วยสินค้ากลุ่มอาหาร และสินค้าที่ไม่อยู่ในกลุ่มอาหารซึ่งมีจำนวนรวมโดยเฉลี่ยจำนวน 2,000 ถึง 5,000 หน่วยสินค้า (SKU) สำหรับร้านค้าแบบทั่วไปที่มีขนาดร้านค้าโดยเฉลี่ยระหว่าง 60 ถึง 360 ตารางเมตร ซึ่งจะมีการคัดสรรประเภทของสินค้าและบริการเพื่อเพิ่มอัตรากำไรและจำนวนลูกค้าที่เข้าร้านค้า ประกอบด้วย “สินค้าที่ใช้ในชีวิตประจำวัน” ซึ่งเป็นสินค้าที่ดึงดูดให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการในสถานีบริการ และสินค้าที่กระตุ้นให้ลูกค้าอาจเกิดการตัดสินใจซื้อทันทีที่อยู่ในร้านค้า (Impulse Purchase Products) เช่น ขนมขบเคี้ยวหรือเครื่องดื่ม การจัดประเภทสินค้าและบริการตามจริงอาจเปลี่ยนแปลงไปขึ้นอยู่กับสภาวะตลาดและขนาดของร้านสะดวกซื้อโดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 OR มีร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย และประเทศลาว ภายใต้กลุ่มธุรกิจค้าปลีกและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) จำนวน 2,006 แห่ง

สำหรับร้านสะดวกซื้อ Jiffy ในรูปแบบแฟรนไชส์ OR มีรายได้จากค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ภายใต้สัญญาให้สิทธิแฟรนไชส์ และมีรายได้จากยอดขายให้แก่ลูกค้าโดยตรงจากร้านสะดวกซื้อ Jiffy ที่ดำเนินการในรูปแบบ COCO นอกจากนี้ สำหรับร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven OR ได้รับรายได้จากค่าสิทธิในกรณีของร้านค้าประเภท DODO และ OR ได้รับค่าสิทธิและค่าธรรมเนียมบริหารจัดการร้านค้าในกรณีของร้านค้าประเภท COCO

### (ข) ธุรกิจการบริหารจัดการพื้นที่

OR ดำเนินการบริหารจัดการพื้นที่ โดยผู้ประกอบการและร้านค้าแบรนด์ต่าง ๆ สามารถเช่าพื้นที่เพื่อประกอบธุรกิจในพื้นที่ภายในเครือข่ายสถานีบริการของ OR และในพื้นที่เช่าที่อยู่ภายใต้การบริหารของ OR เช่น จุดแวะพักระหว่างการเดินทาง (Rest Area) OR มีรายได้จากทั้งสถานีบริการประเภท COCO และสถานีบริการประเภท DODO สำหรับสถานีบริการประเภท COCO OR ได้รับรายได้ค่าเช่าและค่าบริการทั้งแบบคงที่และแปรผันตามยอดขายของร้านค้า ส่วนกรณีสถานีบริการประเภท DODO นั้น OR ได้รับค่าบริการจัดการพื้นที่จากผู้เช่าโดยตรง โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 OR มี

รายได้จากร้านค้าต่าง ๆ มากกว่า 265 แบรินด์ภายใต้การบริหารจัดการพื้นที่ ซึ่งรวมถึงแบรนด์ในประเทศไทยซึ่งเป็นที่รู้จักอย่างดี อาทิ “Black Canyon” “Chester’s Grill” “S&P” “The Pizza Company” และ “เจ้าสัว” เป็นต้น และ แบรินด์จากต่างประเทศซึ่งเป็นที่รู้จักอย่างดี อาทิ “A&W” “Burger King” “KFC” และ “McDonald’s”

### 1.2.2.3 กลุ่มธุรกิจต่างประเทศ (International Business)

กลุ่มธุรกิจต่างประเทศของ OR มีรายได้จากยอดขายของบริษัทย่อยของ OR ซึ่งจัดตั้งในต่างประเทศ โดยบริษัทย่อยดังกล่าวดำเนินการทั้งธุรกิจน้ำมันและธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) ผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมที่เสนอขายผ่านกลุ่มธุรกิจต่างประเทศของ OR ประกอบด้วยผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมประเภทต่าง ๆ เช่น น้ำมันดีเซล น้ำมันเบนซิน น้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยาน น้ำมันเตา ผลิตภัณฑ์หล่อลื่น และผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมอื่น ๆ เป็นต้น

OR ได้พัฒนาวิธีการเชิงกลยุทธ์สำหรับการขยายธุรกิจในต่างประเทศ โดยเริ่มจากการพิจารณากำหนดว่าแบรนด์ใดเหมาะสมกับความต้องการและความนิยมของตลาดแห่งใหม่แต่ละแห่ง หลังจากนั้น OR จะส่งออกผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงและเริ่มดำเนินธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-oil) ภายใต้แบรนด์ของ OR ที่เหมาะสมกับการทำตลาดในประเทศนั้น ๆ (เช่น Café Amazon) เพื่อส่งเสริมการรับรู้แบรนด์ เมื่อแบรนด์ของ OR มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักและมีฐานลูกค้าที่มั่นคงแล้ว OR จะดำเนินการขยายเครือข่ายสถานีบริการน้ำมันและ/หรือ ร้านค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ ในแต่ละตลาด โดย OR เข้าสู่ตลาดดังกล่าวในฐานะผู้นำด้านอุตสาหกรรมที่มีประสบการณ์จากประเทศไทยที่มุ่งเน้นการแบ่งปันและขยายความสำเร็จไปยังประเทศอื่น ๆ ในภูมิภาคและทั่วโลก ทั้งนี้ OR ตระหนักถึงความซับซ้อนของการดำเนินธุรกิจในแต่ละประเทศ โดย OR จะศึกษารูปแบบการดำเนินธุรกิจในแต่ละประเทศ เพื่อนำกลยุทธ์มาปรับใช้ในการประกอบธุรกิจในแต่ละประเทศในบริบทที่แตกต่างกัน

### ประเทศกัมพูชา

OR เริ่มเข้าทำธุรกิจโดยก่อตั้งสถานีบริการน้ำมันแห่งแรกในประเทศกัมพูชาในปี 2538 โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัทย่อยของ OR ในประเทศกัมพูชามีเครือข่ายสถานีบริการน้ำมันจำนวน 106 แห่ง คลังเก็บผลิตภัณฑ์จำนวน 7 แห่ง ร้านสะดวกซื้อ Jiffy จำนวน 66 แห่ง ร้าน Café Amazon จำนวน 167 แห่ง และศูนย์บริการยานยนต์ FIT Auto จำนวน 1 แห่ง รวมทั้ง OR ยังให้บริการเติมน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยานภายในท่าอากาศยานในประเทศกัมพูชาอีกด้วย



## ประเทศฟิลิปปินส์

OR เริ่มเข้าทำธุรกิจโดยก่อตั้งสถานบริการน้ำมันแห่งแรกในประเทศฟิลิปปินส์ ในปี 2540 โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัทย่อยของ OR ในประเทศฟิลิปปินส์มีเครือข่ายสถานบริการน้ำมันจำนวน 181 แห่งคลังเก็บผลิตภัณฑ์จำนวน 4 แห่ง และร้าน Café Amazon จำนวน 18 แห่ง รวมทั้ง OR ยังให้บริการเติมน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยานภายในท่าอากาศยานในประเทศฟิลิปปินส์อีกด้วย

## ประเทศอื่น ๆ

ประเทศอื่น ๆ ประกอบด้วย ประเทศลาว ประเทศจีน ประเทศเมียนมา ประเทศสิงคโปร์ และประเทศเวียดนาม

OR เริ่มเข้าทำธุรกิจโดยก่อตั้งสถานบริการน้ำมันแห่งแรกในลาว ในปี 2555 ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัทย่อยของ OR ในประเทศลาวมีเครือข่ายสถานบริการน้ำมันจำนวน 48 แห่ง คลังเก็บผลิตภัณฑ์จำนวน 7 แห่ง ร้าน Café Amazon จำนวน 70 แห่ง และศูนย์บริการยานยนต์ FIT Auto จำนวน 4 แห่ง

บริษัทย่อยของ OR ในประเทศจีน สร้างรายได้ให้ OR ในธุรกิจน้ำมันผ่านการตลาดพาณิชย์ ซึ่งยังอยู่ในช่วงแรกของการพัฒนา ประกอบไปด้วยการจำหน่ายผลิตภัณฑ์หล่อลื่นและผลิตภัณฑ์อื่น ๆ โดยบริษัทย่อยของ OR นอกจากนี้ ยังมีการเปิดร้าน Café Amazon เป็นร้านแรกในประเทศจีนในปี 2562 โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 มีสาขา 3 แห่ง

OR ได้จัดตั้งบริษัทร่วมทุน 2 แห่งในประเทศเมียนมา ได้แก่ Brighter PTT Oil and Retail Business Company Limited เพื่อดำเนินการขยายเครือข่ายสถานบริการน้ำมัน และร้าน Café Amazon ในประเทศเมียนมา และ Brighter Energy Company Limited เพื่อดำเนินธุรกิจคลังและค้าส่งปิโตรเลียม ซึ่งอยู่ในระหว่างการก่อสร้างคลังเก็บผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมแห่งใหม่

บริษัทย่อยของ OR ในประเทศสิงคโปร์ มีรายได้จากการประกอบธุรกิจ ร้าน Café Amazon ในประเทศสิงคโปร์ ซึ่งได้เปิดดำเนินการเชิงพาณิชย์ในเดือนเมษายน 2562 โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 มีสาขา 3 แห่ง

ในปี 2563 OR ได้จัดตั้งบริษัทร่วมทุนในประเทศเวียดนาม คือ ORC Coffee Passion Group Joint Stock Company ร่วมกับกลุ่มเซ็นทรัล เพื่อขยายเครือข่ายร้าน Café Amazon ในประเทศเวียดนาม ซึ่งได้เปิดดำเนินการแล้ว 4 สาขา (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)

## 1.2.3 การจัดหา การจัดเตรียม การเก็บ และการกระจายผลิตภัณฑ์

### 1.2.3.1 การจัดหาและการจัดเตรียมผลิตภัณฑ์

#### (1) ธุรกิจน้ำมัน

OR จัดซื้อผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม โดยหลักผ่านสัญญาจัดหาผลิตภัณฑ์หรือสัญญารับซื้อผลิตภัณฑ์กับโรงกลั่นที่บริษัทในกลุ่ม ปตท. เป็นเจ้าของ หรือโรงกลั่นของบุคคลภายนอก โดย OR มีการจัดหาผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมบางประเภท รวมถึงน้ำมันเบนซินจากกลุ่มผู้นำเข้าเพื่อการจัดหาผลิตภัณฑ์ส่วนเพิ่มนอกเหนือจากผลิตภัณฑ์ที่ OR ซื้อจากโรงกลั่นในประเทศไทย และเพิ่มความหลากหลายของแหล่งจัดหาผลิตภัณฑ์ การที่ OR เป็นผู้ค้าปลีกน้ำมันรายใหญ่ ที่มีปริมาณการสั่งซื้อเป็นจำนวนมาก และความสัมพันธ์ที่มีมาอย่างยาวนานกับ ปตท. และโรงกลั่นของบริษัทในกลุ่ม ปตท. และโรงกลั่นของบุคคลภายนอก รวมทั้งผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมทั่วประเทศและในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ส่งผลให้ OR สามารถจัดหาผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมได้หลากหลายประเภทเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่ผ่านมาผู้จัดหาผลิตภัณฑ์จัดส่งผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมให้แก่ OR ได้ตามปริมาณและคุณภาพตามที่ OR ต้องการมาโดยตลอด ทั้งนี้ ผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมที่ OR ซื้อจะถูกจัดส่งผ่านทางท่อขนส่งน้ำมัน ทางเรือ ทางรถ และทางรถไฟมายังเครือข่ายคลังเก็บผลิตภัณฑ์ของ OR โดยตรง ทั้งนี้ การจัดซื้อผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมสำหรับธุรกิจน้ำมันในกลุ่มธุรกิจต่างประเทศของ OR เป็นการสั่งซื้อจากกลุ่ม OR และกลุ่ม ปตท. เป็นหลัก

OR จัดซื้อผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ของ OR ผ่านสัญญาซื้อขายผลิตภัณฑ์ระยะยาวกับ ปตท. และโรงกลั่นน้ำมันทั้งในและนอกกลุ่ม ปตท. โดยอ้างอิงจากราคาตลาด และมีการเจรจาต่อรองให้เหมาะสมกับสภาวะของอุปสงค์และอุปทานของประเทศไทยและภูมิภาคใกล้เคียง

OR จัดซื้อก๊าซปิโตรเลียมเหลวจากโรงแยกก๊าซของกลุ่ม ปตท. รวมถึงโรงกลั่นจากในและนอกกลุ่ม ปตท. สำหรับคอนเดนเสท และเมทานอลเป็นผลิตภัณฑ์ที่จัดหาให้กับกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่ม นอกจากนี้ OR ซื้อเอทานอล ไบโอดีเซล (B100) และสารเติมแต่งน้ำมันเชื้อเพลิงจากผู้จำหน่ายที่ผ่านการคัดเลือก ภายใต้สัญญาจัดหาผลิตภัณฑ์ เพื่อนำมาเป็นส่วนผสมสำหรับน้ำมันแก๊สโซฮอล์ และน้ำมันดีเซล เพื่อใช้ในการจำหน่ายให้แก่ลูกค้าของ OR ต่อไป ทั้งที่เป็นสัญญาระยะยาวและที่เป็นตลาดจร (Spot Market)

สำหรับผลิตภัณฑ์หล่อลื่น OR ได้จัดหาน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานเพื่อใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์หล่อลื่นจาก บริษัท ไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน) บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) และผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศ และจัดหาสารเติมแต่งผลิตภัณฑ์หล่อลื่นจากผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์ทั้งในและต่างประเทศ

## (2) ธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil)

OR จัดซื้อและจัดเตรียมสินค้าสำหรับธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

### ธุรกิจร้าน Café Amazon

สำหรับธุรกิจร้าน Café Amazon OR จัดซื้อวัตถุดิบ แหล่งสินค้าอาหารและเครื่องดื่มจากผู้ค้าส่งเป็นหลัก และมีการจัดหาสินค้าบางประเภทจากผู้จัดหาขนาดเล็กหลายรายอีกด้วย โดยทั่วไปแล้วผู้จัดหาจะจัดส่งสินค้าไปที่คลังสินค้าของ OR เพื่อให้ OR กระจายสินค้าต่อหรือผู้จัดหาจะขนส่งสินค้าไปยังร้านค้าของ OR โดยตรง ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับประเภทของสินค้า

OR จัดซื้อเมล็ดกาแฟสำหรับร้าน Café Amazon จากแหล่งผลิตท้องถิ่นในประเทศไทย ทั้งจากเกษตรกรในประเทศไทย มูลนิธิโครงการหลวง บริษัท สานพลัง วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด วิสาหกิจชุมชน และสหกรณ์ เพื่อเป็นการส่งเสริมชุมชนและเกษตรกรในการปลูกกาแฟ รวมถึงผู้จำหน่ายเมล็ดกาแฟอื่น ๆ โดยมีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบตั้งแต่การคัดเลือกและรับซื้อเมล็ดกาแฟดิบที่ได้คุณภาพตามมาตรฐานที่โรงคั่วกาแฟ Café Amazon กำหนด นำเมล็ดกาแฟเข้าสู่กระบวนการคั่วเมล็ดกาแฟ และตรวจสอบคุณภาพให้ได้มาตรฐานหลังการคั่วอีกครั้งก่อนบรรจุลงถุงเพื่อจำหน่ายให้แก่ลูกค้าต่อไป ปัจจุบัน OR ร่วมมือกับมูลนิธิโครงการหลวงในการจัดทำโครงการวิจัยและพัฒนาการปลูกและการผลิตกาแฟภายใต้ระบบอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน นอกจากนี้ OR ยังได้จัดทำโครงการร่วมกับบริษัท สานพลัง วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด ในการเข้าไปส่งเสริมให้เกษตรกรชาวเขาในประเทศไทยพัฒนาการปลูกกาแฟให้มีคุณภาพสูงและได้มาตรฐาน ภายใต้กระบวนการปลูกและการผลิตกาแฟภายใต้ระบบอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ โดย OR จะรับซื้อผลผลิตจากเกษตรกร เพื่อเพิ่มความสามารถของเกษตรกรชาวเขาในการผลิตกาแฟในประเทศให้สอดคล้องกับความต้องการ

สำหรับธุรกิจร้าน Café Amazon ในต่างประเทศ OR จัดซื้อเมล็ดกาแฟสำหรับร้าน Café Amazon ในประเทศกัมพูชา และประเทศลาวจากผู้ผลิตท้องถิ่นในประเทศลาว โดยอยู่ภายใต้การควบคุมมาตรฐานของ Café Amazon เป็นหลัก เนื่องจากเป็นแหล่งผลิตหลักในภูมิภาค สำหรับร้าน Café Amazon ในต่างประเทศ OR จัดส่งเมล็ดกาแฟคั่วจากไทย ให้แก่ร้าน Café Amazon ที่ดำเนินการในรูปแบบแฟรนไชส์ในต่างประเทศ ทั้งนี้ OR เชื่อว่า OR สามารถจัดหาเมล็ดกาแฟในปริมาณที่เพียงพอเพื่อสนับสนุนการขยายธุรกิจร้าน Café Amazon อย่างต่อเนื่องทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ

สำหรับวัตถุดิบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบร้าน Café Amazon อาทิ นมข้นหวานและนมข้นจืด ผงผสมเครื่องดื่ม แก้ว และหลอด OR จัดซื้อจากผู้ผลิตในประเทศที่มีศักยภาพและเป็นผู้ผลิตชั้นนำซึ่ง

ได้รับการยอมรับในอุตสาหกรรม โดยผู้ผลิตได้ร่วมพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ตามคำแนะนำและความต้องการของ OR เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเฉพาะของ ร้าน Café Amazon โดยทั่วไป OR ไม่ได้ทำสัญญาการจัดหาผลิตภัณฑ์ระยะยาวกับผู้จัดหาผลิตภัณฑ์ให้แก่ร้าน Café Amazon ของ OR เนื่องจาก OR เชื่อว่ายังมีแหล่งทางเลือกอื่นในการจัดหาผลิตภัณฑ์สำหรับสินค้าส่วนใหญ่ที่จำหน่ายโดย OR

### ธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มอื่น ๆ และธุรกิจอื่น ๆ ภายใต้กลุ่มธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-oil)

สำหรับร้านอาหารและเครื่องดื่มอื่น ๆ ภายใต้แบรนด์ Texas Chicken รวมไปถึงแบรนด์ร้านสะดวกซื้อ Jiffy และ แบรนด์ Pearly Tea นั้น OR จัดซื้อวัตถุดิบ แหล่งสินค้าอาหารและเครื่องดื่มจากผู้ค้าส่งเป็นหลัก และการจัดซื้อสินค้าบางประเภทจากผู้จัดหาขนาดเล็กหลายราย โดยทั่วไปแล้วผู้จำหน่ายจะจัดส่งสินค้าไปที่คลังสินค้าของ OR เพื่อให้ OR กระจายสินค้าต่อ หรือจะขนส่งสินค้าไปยังร้านค้าของ OR โดยตรง ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับประเภทของสินค้า ส่วนร้านอาหารและเครื่องดื่มอื่น ๆ ภายใต้แบรนด์ ฮั้วเซ่งฮงติ่มซำ นั้น OR จัดสินค้าและวัตถุดิบจากผู้ให้สิทธิแฟรนไชส์ (เว้นแต่สินค้าปลีกย่อยบางประเภท ซึ่งอาจจัดซื้อจากผู้จำหน่ายในท้องถิ่น)

สำหรับร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven นั้น คู่ค้าเป็นผู้จัดหาสินค้า และเป็นเจ้าของสินค้าที่จำหน่ายในร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven ที่ตั้งอยู่ในเครือข่ายของ OR ทั้งหมด

โดยทั่วไป OR ไม่ได้ทำสัญญาการจัดหาผลิตภัณฑ์ระยะยาวกับผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้แก่ร้านอาหารและเครื่องดื่มอื่น ๆ ของ OR เนื่องจาก OR เชื่อว่ายังมีแหล่งทางเลือกอื่นในการจัดหาผลิตภัณฑ์สำหรับสินค้าส่วนใหญ่ที่จำหน่ายโดย OR

#### 1.2.3.2 การเก็บและการกระจายผลิตภัณฑ์

##### (1) ธุรกิจน้ำมัน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 เครือข่ายการเก็บและการกระจายสินค้าของ OR ประกอบด้วยคลังเก็บผลิตภัณฑ์จำนวน 71 แห่งในประเทศไทย กัมพูชา ฟิลิปปินส์ และลาว โดยมีปริมาณความจุในการเก็บผลิตภัณฑ์ทั้งหมดจำนวน 2,021 ล้านลิตร ทั้งนี้ คลังเก็บผลิตภัณฑ์ในประเทศไทยเชื่อมต่อกับเครือข่ายการกระจายสินค้าผ่านการขนส่งทางท่อขนส่งน้ำมัน ทางเรือ ทางรถ และทางรถไฟเพื่อการจัดส่งผลิตภัณฑ์ของ OR ให้แก่ลูกค้าและผู้บริโภค

##### (ก) คลังเก็บผลิตภัณฑ์

คลังเก็บผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมที่ OR สามารถเข้าถึงและใช้ได้มีปริมาณความจุในการเก็บผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมทั้งหมดจำนวน 2,021 ล้านลิตร ซึ่งเป็นปริมาณความจุรวมสำหรับคลังเก็บผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมจำนวน 71 แห่ง ประกอบด้วยคลังเก็บผลิตภัณฑ์ใน

ประเทศไทยจำนวน 53 แห่ง ในประเทศกัมพูชาจำนวน 7 แห่ง ในประเทศฟิลิปปินส์จำนวน 4 แห่ง และในประเทศลาวจำนวน 7 แห่ง ซึ่งโดยหลัก OR ใช้สำหรับการเก็บผลิตภัณฑ์ประเภทน้ำมันเบนซิน น้ำมันดีเซล น้ำมันเตา น้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยาน ก๊าซปิโตรเลียมเหลว และผลิตภัณฑ์หล่อลื่น ทั้งนี้ เครือข่ายคลังเก็บผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมกระจายอยู่ในพื้นที่ที่เป็นจุดยุทธศาสตร์สำหรับสนับสนุนการขนส่งให้แก่ผู้บริโภคและคลังเก็บผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ได้ทั่วภูมิภาค ส่งผลให้ OR มีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเมื่อพิจารณาด้านการขนส่งและต้นทุนการบริหารจัดการ

เครือข่ายคลังเก็บผลิตภัณฑ์และกระจายผลิตภัณฑ์ของ OR ในประเทศไทยประกอบไปด้วยคลังเก็บผลิตภัณฑ์ทั้งหมดจำนวน 53 แห่ง โดย OR เป็นเจ้าของคลังเก็บผลิตภัณฑ์จำนวน 8 แห่ง และ OR มีสิทธิใช้คลังเก็บผลิตภัณฑ์ภายใต้สัญญาประเภทต่าง ๆ กับ ปตท. และบุคคลภายนอก จำนวน 45 แห่ง

สำหรับเครือข่ายคลังเก็บผลิตภัณฑ์และกระจายผลิตภัณฑ์ของ OR ในต่างประเทศ ประกอบไปด้วยคลังเก็บผลิตภัณฑ์จำนวน 18 แห่ง ซึ่งรวมถึงคลังเก็บผลิตภัณฑ์จำนวน 12 แห่งที่ OR เป็นเจ้าของ และคลังเก็บผลิตภัณฑ์จำนวน 6 แห่ง ภายใต้สัญญากับบุคคลภายนอก

OR มีการดำเนินงานเพื่อให้มั่นใจได้ว่าสถานที่เก็บผลิตภัณฑ์ของ OR จะมีความจุเพียงพอต่อการรองรับการเก็บผลิตภัณฑ์สำหรับการจำหน่ายตามปกติ การเก็บผลิตภัณฑ์สำรองไว้สำหรับเหตุฉุกเฉินหรือขาดแคลน (รวมถึงเหตุการณ์อันมิได้คาดหมาย ซึ่งส่งผลให้เจ้าของคลังหรือผู้ให้บริการคลัง รายใดรายหนึ่งหรือหลายรายอาจประสบปัญหาต้องปิดทำการโดยมิได้คาดหมายในช่วงระยะเวลาหนึ่ง) และการเก็บผลิตภัณฑ์สำหรับการส่งออกหรือการสั่งซื้อในปริมาณมาก นอกจากนี้ OR มีการเก็บน้ำมันเชื้อเพลิงเพื่อใช้เป็นปริมาณสำรองตามกฎหมายเพื่อปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในแต่ละประเทศ ซึ่งปริมาณการเก็บน้ำมันเชื้อเพลิงเพื่อเป็นปริมาณสำรองตามกฎหมายสำหรับผู้ค้าน้ำมันเชื้อเพลิงขึ้นอยู่กับประเภทของน้ำมันเชื้อเพลิง ปัจจุบัน ข้อกำหนดการเก็บปริมาณสำรองตามกฎหมายสำหรับน้ำมันเบนซิน แก๊สโซฮอล์ น้ำมันดีเซล น้ำมันเตา และน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยานชนิด JET A-1 ภายในประเทศเท่ากับร้อยละ 1 ของปริมาณการค้าประจำปีจากผลิตภัณฑ์ที่ผลิตภายในประเทศ หักด้วยปริมาณน้ำมันสำเร็จรูปที่จำหน่ายให้แก่ผู้ค้าน้ำมันตามมาตรา 7 รายอื่น ปริมาณน้ำมันสำเร็จรูปที่ส่งออกไปจำหน่ายนอกราชอาณาจักร และปริมาณน้ำมันสำเร็จรูปที่จำหน่ายเพื่อใช้เป็นวัตถุดิบในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีหรืออุตสาหกรรมอื่น ในส่วนของปริมาณสำรองตามกฎหมายสำหรับก๊าซปิโตรเลียมเหลวปัจจุบันเท่ากับร้อยละ 1 ซึ่งจะเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 2 ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2565 เป็นต้นไป

สินค้าคงคลังของ OR อาจเพิ่มขึ้นเป็นครั้งคราวตามการเบิกจ่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมตามแผนที่วางไว้ หรือการปิดซ่อมบำรุงตามระยะเวลาของโรงกลั่น หรือการเตรียมแผนรองรับสำหรับอุปสงค์ที่เพิ่มขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเทศกาล ทั้งนี้ ที่ผ่านมา OR ไม่เคยประสบปัญหาในการให้บริการคลัง หรือประสบปัญหาที่คลังไม่สามารถเก็บน้ำมันเชื้อเพลิง ก๊าซปิโตรเลียมเหลว และผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมอื่น ๆ ได้อย่างเพียงพอสำหรับธุรกิจน้ำมันของ OR แต่อย่างใด

#### (ข) การกระจายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม

ในประเทศไทย OR กระจายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมของ OR ในประเทศไทยผ่านเครือข่ายระบบจัดเก็บผลิตภัณฑ์ของ OR ไปยังลูกค้าและผู้บริโภคโดยกระจายผลิตภัณฑ์ทางท่อขนส่งน้ำมันทางเรือ ทางรถ และทางรถไฟ โดย OR ปฏิบัติตามมาตรฐานการควบคุมคุณภาพที่ใช้ในประเทศไทย OR จะพิจารณากำหนดว่าควรใช้ช่องทางการจัดส่งแบบใดจากเงื่อนไขในการขนส่งแต่ละครั้งและจุดหมายปลายทางของผู้รับสินค้า และ OR ไม่ได้จำกัดช่องทางการขนส่งสำหรับการกระจายผลิตภัณฑ์ไม่ว่าประเภทใดไว้ในช่องทางใดช่องทางหนึ่งเท่านั้น ทั้งนี้ OR ใช้ระบบท่อขนส่งน้ำมันของ บริษัท ท่อส่งปิโตรเลียมไทย จำกัด และบริษัทขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด เป็นหลักในการกระจายผลิตภัณฑ์ทางท่อขนส่งน้ำมัน ซึ่งการขนส่งทางท่อเป็นการขนส่งที่มีประสิทธิภาพปลอดภัย เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และยังทำให้ประสิทธิภาพในการจัดส่งผลิตภัณฑ์ของ OR ดีขึ้นอีกด้วย

ทั้งนี้ OR มีการเพิ่มการเชื่อมท่อขนส่งน้ำมันกับท่อของบริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด เพื่อจัดส่งน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยานและน้ำมันดีเซลให้กับลูกค้าโดยเฉพาะลูกค้าที่ทำอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิ และทำอากาศยานนานาชาติดอนเมือง อีกทั้ง OR มีคลังเก็บผลิตภัณฑ์แห่งใหม่ที่จังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งมีท่าเรือใหม่และทำให้มีปริมาณความจุสำหรับการเก็บน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยานและน้ำมันดีเซลเพิ่มเติม เพื่อรองรับการขยายตัวของตลาดและรองรับการจ่ายผลิตภัณฑ์ (โดยเฉพาะน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยาน) ไปยังคลังเก็บผลิตภัณฑ์อื่นในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย เพื่อรองรับขยายที่เพิ่มขึ้นในภาคใต้ของประเทศไทย นอกจากนี้ OR อยู่ระหว่างก่อสร้างศูนย์กระจายผลิตภัณฑ์หล่อลื่นอัตโนมัติ (Automated Lubricants Distribution Center) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการกระจายผลิตภัณฑ์หล่อลื่น โดยศูนย์กระจายผลิตภัณฑ์หล่อลื่นอัตโนมัติแห่งใหม่นี้ดังกล่าวจะเริ่มดำเนินงานได้ในปี 2564



OR ว่าจ้างบุคคลภายนอกในการกระจายและจัดส่งผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมของ OR (ซึ่งรวมถึงผลิตภัณฑ์หล่อลื่น) จากคลังเก็บผลิตภัณฑ์ไปยังลูกค้าและผู้ใช้น้ำมันและบริการ โดยการกำหนดราคาค่าบริการจัดส่งผลิตภัณฑ์จะอ้างอิงราคาตลาดและคำนวณจากปริมาณการจำหน่ายเป็นหลัก ทั้งนี้ การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้าในธุรกิจต่าง ๆ OR อาจรวมค่าใช้จ่ายในการจัดส่งผลิตภัณฑ์อยู่ในราคาที่ OR เรียกชำระจากลูกค้าสำหรับผลิตภัณฑ์ของ OR โดยขึ้นอยู่กับภาระการกระจายที่ OR ได้ว่าจ้างผู้ให้บริการจัดส่งส่วนใหญ่ในระยะยาว ทั้งนี้ สำหรับการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมให้กับผู้แทนจำหน่ายสถานีน้ำมันประเภท DODO ผู้แทนจำหน่ายจะรับผิดชอบค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดส่งสินค้าผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมที่ซื้อจาก OR ไปยังสถานีบริการของผู้แทนจำหน่าย

ในต่างประเทศ OR ดำเนินการกระจายสินค้าและการขนส่งตามหลักมาตรฐานของแต่ละประเทศในด้านความปลอดภัยบนท้องถนนและการปล่อยมลพิษ รวมถึงการปฏิบัติตามกฎระเบียบในท้องถิ่นที่เกี่ยวข้อง สำหรับการขนส่งผลิตภัณฑ์นั้น OR อาจเลือกวิธีการขนส่งโดยทางเรือ หรือทางรถ ตามแต่สภาพแวดล้อมที่จะเอื้ออำนวยในท้องถิ่น

## (2) ธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil)

OR ใช้เครือข่ายศูนย์กระจายสินค้าเป็นหลักในการจัดเก็บและบริหารจัดการสินค้าคงคลังและสินค้าต่าง ๆ เพื่อใช้ในธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) ของ OR ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 OR ใช้บริการศูนย์กระจายสินค้าทั้งหมดจำนวน 5 แห่ง ที่บุคคลภายนอกเป็นเจ้าของ

### (ก) ธุรกิจร้าน Café Amazon

OR ใช้บริการศูนย์กระจายสินค้าจากบุคคลภายนอกเพื่อเก็บสินค้าและวัตถุดิบสำหรับร้าน Café Amazon เช่น เมล็ดกาแฟคั่ว ผงผสมเครื่องดื่ม ผลิตภัณฑ์เบเกอรี่บางประเภท และวัตถุดิบอื่น ๆ ซึ่ง OR ว่าจ้างบุคคลภายนอกในการกระจายสินค้าดังกล่าวไปยังร้าน Café Amazon ในประเทศไทย เว้นแต่ผลิตภัณฑ์เบเกอรี่สดและสินค้าปลีกย่อยบางประเภท ซึ่งผู้จำหน่ายสินค้าดังกล่าวจะเป็นผู้ขนส่งสินค้ามายังร้าน Café Amazon โดยตรง

OR มีโรงคั่วกาแฟซึ่งจำหน่ายเมล็ดกาแฟคั่วให้แก่ร้าน Café Amazon และอยู่ระหว่างก่อสร้างคลังเก็บสินค้าแห่งใหม่ ศูนย์กระจายสินค้า โรงงานผงผสมเครื่องดื่ม และโรงงานเบเกอรี่ส่วนกลาง เพื่อรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เก็บสินค้าให้เพียงพอต่อการจัดส่งตามความต้องการ และลดค่าใช้จ่าย เพื่อรองรับธุรกิจร้าน Café Amazon ที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง

OR เป็นเจ้าของสินค้าที่เก็บอยู่ที่ศูนย์กระจายสินค้าจนกว่าจะมีการจำหน่ายสินค้าออกไปให้แก่ลูกค้าในกรณีที่เป็นร้านค้าที่ดำเนินธุรกิจในรูปแบบ COCO หรือจนกว่าจะจำหน่ายสินค้าให้แก่ผู้รับสิทธิแฟรนไชส์ในกรณีที่ร้านแฟรนไชส์

### (ข) ธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มอื่น ๆ

สำหรับร้านอาหาร Texas Chicken มีการจัดส่งสินค้าผ่าน 2 ช่องทางหลัก คือ ในการจัดส่งไก่สด ผักสด ขนมปัง เครื่องดื่ม และเฟรนช์ฟรายส์นั้น ผู้จำหน่ายสินค้าจะจัดส่งสินค้ามาที่ร้านค้าโดยตรง และในการจัดส่งวัตถุดิบหรือวัสดุสิ้นเปลือง เช่น บรรจุภัณฑ์ เป็นต้น ผู้จำหน่ายสินค้าจะจัดส่งมายังศูนย์กระจายสินค้าซึ่ง OR เข้าจากบุคคลภายนอก และ OR ว่าจ้างบุคคลภายนอกในการจัดส่งสินค้าหรือวัตถุดิบดังกล่าวจากศูนย์กระจายสินค้าดังกล่าวไปยังร้านอาหารแต่ละร้าน

สำหรับร้านอาหาร ฮั่วเซ่งฮงติ่มซำ นั้น ผู้ให้สิทธิแฟรนไชส์เป็นผู้จัดหาและกระจายสินค้าทั้งหมดจากศูนย์กระจายสินค้าของผู้ให้สิทธิแฟรนไชส์ไปยังร้านแต่ละร้าน

สำหรับร้าน Pearly Tea ผู้ผลิตหรือผู้จัดหาสินค้าหรือวัตถุดิบจะจัดส่งสินค้าส่วนใหญ่ไปยังศูนย์กระจายสินค้า เพื่อกระจายสินค้าต่อไปยังร้าน Pearly Tea

นอกจากนี้ OR ยังมีโรงงานผลิตน้ำดื่มบรรจุขวดที่เปิดดำเนินการตั้งแต่ต้นปี 2563 ซึ่งโรงงานดังกล่าวผลิตน้ำดื่มบรรจุขวดภายใต้แบรนด์ที่ OR เป็นเจ้าของ เพื่อจำหน่ายในร้านสะดวกซื้อ และร้านค้าอื่น ๆ และรับจ้างผลิตน้ำดื่มบรรจุขวดภายใต้แบรนด์ของบุคคลภายนอก

### (ค) ธุรกิจร้านสะดวกซื้อ

สำหรับร้านสะดวกซื้อ Jiffy OR ใช้บริการศูนย์กระจายสินค้า 2 แห่ง ทั้งนี้ OR เป็นเจ้าของสินค้าที่เก็บอยู่ที่ศูนย์กระจายสินค้าและในร้านสะดวกซื้อ Jiffy จนกว่าจะจำหน่ายสินค้าออกไปให้แก่ลูกค้า

สำหรับร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven คู่ค้าเป็นผู้จัดหาและกระจายสินค้าทั้งหมดจากศูนย์กระจายสินค้าของตน ไปยังร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven และเป็นเจ้าของสินค้าที่จำหน่ายในร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven ที่ตั้งอยู่ในเครือข่ายของ OR

## 1.2.4 การจำหน่ายและการตลาด

### 1.2.4.1 ช่องทางจำหน่าย

ช่องทางการจำหน่ายของ OR กระจายอยู่ทั่วทุกภูมิภาคในประเทศไทย และครอบคลุมพื้นที่ในประเทศกัมพูชา ประเทศฟิลิปปินส์ ประเทศลาว ประเทศญี่ปุ่น ประเทศโอมาน ประเทศสิงคโปร์ ประเทศเมียนมา ประเทศมาเลเซีย ประเทศจีน และประเทศเวียดนาม โดย ณ วันที่ 31

ธันวาคม 2563 เครือข่ายค้าปลีกของ OR มีจำนวนทั้งหมด 14,062 แห่ง ประกอบด้วยสถานีบริการน้ำมัน สถานีบริการก๊าซปิโตรเลียมเหลว ร้านค้าก๊าซหุงต้ม ศูนย์บริการยานยนต์ FIT Auto ร้าน Café Amazon ร้านอาหารและเครื่องดื่มอื่น ๆ และร้านสะดวกซื้อ

ตารางต่อไปนี้จะแสดงจำนวนสถานีบริการ และร้านค้าปลีกทั้งหมดและที่เปิดดำเนินการในเครือข่ายของ OR ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ณ วันที่ที่ระบุไว้

	ณ วันที่ 31 ธันวาคม		
	2561	2562	2563
<b>สถานีบริการ/ร้านค้าในธุรกิจน้ำมัน</b> (แห่ง)			
• สถานีบริการน้ำมัน	2,024	2,213	2,334
• สถานีบริการก๊าซปิโตรเลียมเหลว <sup>(1)</sup>	265	247	228
• ร้านค้าก๊าซหุงต้ม	999	1,046	1,057
• ศูนย์บริการยานยนต์ FIT Auto	44	54	66
<b>ร้านอาหารและเครื่องดื่ม</b> (สาขา)			
• ร้าน Café Amazon	2,633	3,150	3,575
• ร้านอาหารและเครื่องดื่มอื่น ๆ	262	281	317
<b>ร้านค้าปลีกอื่น ๆ</b> (สาขา)			
• ร้านสะดวกซื้อ	1,810	1,959	2,072
• การบริหารจัดการพื้นที่เช่า	4,386	4,815	4,929

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> ไม่รวมสถานีบริการก๊าซปิโตรเลียมเหลวที่ตั้งอยู่ในพื้นที่เดียวกับสถานีบริการน้ำมัน

สำหรับสถานีบริการและร้านค้าปลีกอื่นในธุรกิจน้ำมันและธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) ที่อยู่ภายในเครือข่ายของ OR OR ได้พัฒนาวิธีการประเมินและคัดเลือกที่ตั้งอย่างเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงการรวบรวมข้อมูลที่ครบถ้วนเพื่อสนับสนุนการวิเคราะห์ของคณะผู้บริหารของ OR ถึงความเป็นไปได้ของที่ตั้งสถานประกอบการในอนาคต โดยปัจจัยสำคัญที่ OR ใช้พิจารณา มีทั้งจำนวนลูกค้าที่เข้าสถานีบริการและร้านค้า ทำเลที่ตั้ง การแข่งขัน กลุ่มลูกค้าเป้าหมายในแต่ละท้องที่ และระยะห่างจากเครือข่ายเดิม โดยการเลือกที่ตั้งขั้นสุดท้ายจะเป็นไปตามความเห็นชอบของคณะกรรมการชุดย่อยภายในของ OR ทั้งนี้ สำหรับร้านอาหารและเครื่องดื่มอื่น ๆ ที่ OR ได้รับสิทธิ แฟรนไชส์ในการดำเนินการ การเลือกที่ตั้งร้านอาหารต้องได้รับความเห็นชอบของเจ้าของแบรนด์ที่เกี่ยวข้องด้วย

ร้านค้าปลีกภายในเครือข่ายของ OR ทั้งหมดจะเป็นไปตามแบบมาตรฐานการออกแบบทั้งภายในและภายนอก โดยมีการปรับแต่งเพื่อให้เหมาะสมกับทำเลและกลุ่มลูกค้าบริเวณทำเลที่ตั้งนั้น ๆ

นอกจากนี้ OR กำหนดให้ผู้แทนจำหน่ายหรือผู้รับสิทธิแฟรนไชส์ของ OR ต้องปฏิบัติตามมาตรฐานปฏิบัติการ และมาตรฐานบริการ ตามสัญญาผู้แทนจำหน่ายหรือผู้รับสิทธิแฟรนไชส์ เพื่อรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ เช่น การกำหนดให้ผู้แทนจำหน่ายหรือผู้รับสิทธิแฟรนไชส์ต้องจัดหาแหล่งวัตถุดิบ รวมถึงเครื่องจักรและอุปกรณ์บางชนิดตามที่ OR กำหนดเท่านั้น การกำหนดให้ผู้แทนจำหน่ายหรือผู้รับสิทธิแฟรนไชส์ต้องผ่านการทดสอบหลักสูตรอบรมของ OR เป็นต้น อีกทั้ง OR ได้จัดตั้งหน่วยงานตรวจสอบในแต่ละพื้นที่เพื่อตรวจสอบ

คุณภาพของสถานีบริการและร้านค้าปลีกภายในเครือข่ายของ OR อย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการใช้ระบบจัดเก็บข้อมูล และระบบบริหารจัดการต่าง ๆ เพื่อควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติตามมาตรฐานของ OR

### (1) กลุ่มธุรกิจน้ำมันทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ

#### (ก) การตลาดค้าปลีก

สถานีบริการภายในเครือข่ายของ OR ถือเป็นภาพลักษณ์ของ OR และเป็นส่วนที่ใกล้ชิดกับผู้บริโภค (Touchpoint) ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่สำคัญกลุ่มหนึ่งของ OR โดยเครือข่ายสถานีบริการของ OR ดำเนินการภายใต้แบรนด์ PTT Station ซึ่งปัจจุบัน OR กำลังพัฒนาและออกแบบสถานีบริการตามแนวคิด Living Community ซึ่งจะนำเสนอผลิตภัณฑ์น้ำมันเชื้อเพลิงและสินค้าอื่น ๆ รวมถึงความสะดวกสบายที่หลากหลาย

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 OR มีสถานีบริการน้ำมันจำนวน 1,997 แห่งในประเทศไทย และสถานีบริการน้ำมันจำนวน 337 แห่งในต่างประเทศ สถานีบริการน้ำมันในต่างประเทศ ประกอบไปด้วยสถานี

บริการน้ำมันจำนวน 181 แห่งในประเทศฟิลิปปินส์ สถานีบริการน้ำมันจำนวน 106 แห่งในประเทศกัมพูชา สถานีบริการน้ำมันจำนวน 48 แห่งในลาว และสถานีบริการจำนวน 2 แห่งในประเทศเมียนมา โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 สถานีบริการน้ำมันของ OR ได้ติดตั้งและได้รับอนุญาตให้ดำเนินการเครื่องชาร์จรถยนต์ไฟฟ้า (EV Charger) จำนวน 25 แห่งแล้ว

ทั้งนี้ สำหรับธุรกิจการให้บริการชาร์จไฟฟ้าสำหรับยานยนต์ไฟฟ้า (รวมถึงยานยนต์ไฟฟ้าล้วน และ/หรือแบบปลั๊กอิน-ไฮบริด (Plug-in Hybrid)) ที่อยู่ภายนอกสถานีบริการ เนื่องจากรูปแบบธุรกิจยังมีความไม่ชัดเจน จึงยังไม่อยู่ในขอบเขตของมติอนุวัติแนวทางการแบ่งขอบเขตการดำเนินธุรกิจของที่ประชุมคณะกรรมการของ ปตท. ดังนั้น OR และ/หรือ ปตท. และ/หรือ บริษัทอื่นในกลุ่ม ปตท. อาจเป็นผู้ลงทุนในธุรกิจดังกล่าว หรืออาจพิจารณาร่วมกันลงทุนในธุรกิจดังกล่าว เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจในอนาคต โดยคำนึงถึงความเหมาะสมและประโยชน์โดยรวมของทั้ง OR และ ปตท.

ตารางต่อไปนี้จะแสดงจำนวนสถานีบริการ และร้านค้าปลีกทั้งหมดและที่เปิดดำเนินการในเครือข่ายของ OR ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ณ วันที่ระบุไว้

	ณ วันที่ 31 ธันวาคม		
	2561	2562	2563
<b>สถานีบริการน้ำมัน</b>	(แห่ง)		
• ไทย	1,770	1,911	1,997
• ฟิลิปปินส์	151	176	181
• กัมพูชา	62	78	106
• ลาว	41	48	48
• เมียนมา	0	0	2
<b>รวม</b>	<b>2,024</b>	<b>2,213</b>	<b>2,334</b>

OR ปรับขนาดพื้นที่และสินค้าและบริการที่จำหน่ายในแต่ละพื้นที่ให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าในพื้นที่นั้น ๆ และเงื่อนไขอื่น ๆ ทั้งนี้ การวางแผนการขอใบอนุญาต การก่อสร้าง และการเริ่มดำเนินงานสถานีบริการน้ำมันแห่งใหม่ในประเทศไทยโดยทั่วไปใช้เวลา 4 ถึง 6 เดือนในการดำเนินการให้แล้วเสร็จ โดยทั่วไปสถานีบริการน้ำมันจะถูกปรับปรุงหลังจากได้เปิดดำเนินการมาแล้ว 10 ปี ด้วยค่าใช้จ่ายของผู้แทนจำหน่ายของ OR สำหรับสถานีบริการน้ำมันประเภท DODO

#### รูปแบบสถานีบริการ

OR มีรูปแบบสถานีบริการน้ำมัน 2 ประเภทในเครือข่ายสถานีบริการน้ำมันของ OR ได้แก่ สถานีบริการน้ำมันประเภท DODO และสถานี

บริการน้ำมันประเภท COCO โดยนโยบายของ OR กำหนดให้จำนวนสถานีบริการน้ำมันประเภท COCO ในเครือข่ายประมาณร้อยละ 20.0 ของสถานีบริการน้ำมันของ OR ทั้งหมดทั่วประเทศไทย

นอกจากนี้ OR เน้นการดำเนินธุรกิจสถานีบริการประเภท DODO เป็นหลักเพื่อช่วยให้ OR มีเครือข่ายสถานีบริการครอบคลุมพื้นที่อย่างกว้างขวาง ในส่วนของสถานีบริการประเภท DODO OR และผู้แทนจำหน่ายได้เข้าทำสัญญาแต่งตั้งผู้แทนจำหน่าย โดยกำหนดเงื่อนไขให้ผู้แทนจำหน่ายซึ่งเป็นเจ้าของและประกอบกิจการสถานีบริการ ซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงและสินค้าอื่นจาก OR รวมถึงใช้แบรนด์และทรัพย์สินทางปัญญาอื่นของ OR โดยภายใต้เงื่อนไขสัญญาดังกล่าว ผู้แทน



จำหน่ายต้องรับผิดชอบการจัดหาสถานที่ ไม่ว่าด้วยการถือกรรมสิทธิ์ หรือสิทธิการเช่า รวมถึงจัดให้ได้มาซึ่งใบอนุญาตในการประกอบกิจการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และผู้แทนจำหน่ายตกลงซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงทั้งหมดตามที่กำหนดจาก OR รวมถึงสั่งซื้อตามจำนวนขั้นต่ำที่กำหนดต่อเดือน โดยผู้แทนจำหน่ายของ OR จะจัดหาน้ำมัน จากเครือข่ายคลังเก็บผลิตภัณฑ์ในแต่ละภูมิภาคของ OR ในพื้นที่ใกล้เคียงตามความเหมาะสม ซึ่งราคาจำหน่ายน้ำมันหน้าคลังแต่ละแห่งที่ผู้แทนจำหน่ายทุกรายซื้อจากคลังนั้น ๆ จะเป็นราคาเดียวกัน และให้ผู้แทนจำหน่ายทุกรายจำหน่ายน้ำมันในราคาที่ไม่ว่าสูงกว่าราคาที่ OR กำหนด ซึ่งเป็นราคาที่อ้างอิงกับโครงสร้างราคาน้ำมัน ราคาตลาดโลก และพิจารณาการแข่งขันจากบริษัทน้ำมันอื่น ๆ

ในการขนส่งน้ำมันเชื้อเพลิง OR จะดำเนินการขนส่งน้ำมันเชื้อเพลิงจากคลังน้ำมันของ OR ไปยังสถานีบริการของผู้แทนจำหน่ายด้วยค่าใช้จ่ายของผู้แทนจำหน่ายเอง หรือผู้แทนจำหน่ายอาจดำเนินการขนส่งน้ำมันเชื้อเพลิงจากคลังน้ำมันของ OR ไปยังสถานีบริการด้วยตนเอง ทั้งนี้ OR อาจให้ผู้แทนจำหน่ายยืมอุปกรณ์เพื่อใช้ในการประกอบธุรกิจภายในสถานีบริการ เช่น หัวจ่ายน้ำมันเชื้อเพลิงและป้ายแสดงแบรนด์ แต่ผู้แทนจำหน่ายจะเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการลงทุนและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและดำเนินงานของสถานีบริการ และ OR ยังให้การสนับสนุนแก่ผู้แทนจำหน่ายของ OR โดยการให้แนวทางการดำเนินงานและการอบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการให้ใช้แบรนด์ PTT Station และแบรนด์อื่น ๆ ของ OR

OR มีการคัดเลือกผู้แทนจำหน่ายรายใหม่ที่จะเข้ามาดำเนินการสถานีบริการประเภท DODO ที่ใช้แบรนด์ PTT Station โดยคำนึงถึงศักยภาพและความสามารถทางการเงินที่จะสามารถลงทุนและดำเนินธุรกิจสถานีบริการได้ ทั้งนี้ หลักเกณฑ์ที่ใช้คัดเลือกที่ตั้งสถานีบริการประเภท DODO OR จะคำนึงถึงความหนาแน่นของประชากร การแข่งขัน และการยอมรับในแบรนด์ของ OR ในบริเวณดังกล่าว ทั้งนี้ OR เชื่อว่า OR จะยังคงสามารถดึงดูดและรักษาให้ผู้แทนจำหน่ายยังคงประกอบกิจการสถานีบริการของ OR ต่อไป เนื่องจากสาเหตุต่อไปนี้

- ธุรกิจสถานีบริการของ OR ได้รับความเชื่อมั่นจากผู้แทนจำหน่ายและผู้บริโภคมาเป็นเวลายาวนานมากกว่า 40 ปี
- ผู้แทนจำหน่ายของ OR สามารถเลือกรูปแบบสถานีบริการที่เหมาะสมตามความต้องการของที่ตั้งสถานีบริการ
- OR มีวิธีการขั้นตอนต่าง ๆ ในการเปิดให้บริการของสถานี (Roll Out Procedures) ที่เป็นระบบเริ่มจากการก่อสร้าง การฝึกอบรมบุคลากร และระบบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานประจำวัน
- การเสนอขายผลิตภัณฑ์ค้าปลีกที่ส่งเสริมซึ่งกันและกันของ OR ซึ่งเป็นการสร้างโอกาสในการเพิ่มรายได้ให้แก่ผู้แทนจำหน่าย

ทั้งนี้ โดยทั่วไปสัญญาแต่งตั้งผู้แทนจำหน่ายสถานีบริการมีระยะเวลา 10 ปี และมักจะมีการต่ออายุสัญญาเมื่อสัญญาสิ้นอายุ ในกรณีที่ผู้แทนจำหน่ายไม่สามารถปฏิบัติตามหน้าที่ตามสัญญาแต่งตั้งผู้แทนจำหน่ายได้ OR มีสิทธิบอกเลิกสัญญาและอาจคัดเลือกผู้แทนจำหน่ายรายใหม่สำหรับสถานีบริการที่จะตั้งอยู่ในทำเลนั้นได้

สำหรับการประกอบกิจการในรูปแบบสถานีบริการประเภท COCO นั้น OR จะถือกรรมสิทธิ์หรือสิทธิการเช่าในที่ตั้งสถานีบริการ และบริหารสถานีบริการด้วยตนเอง โดย OR จะมีรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ให้แก่ผู้ใช้น้ำมันและลูกค้ารายย่อยอื่นที่มาใช้บริการที่สถานีบริการโดยตรง และ OR จะรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการลงทุนและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นในการประกอบกิจการสถานีบริการ ทั้งนี้ OR พิจารณาประกอบกิจการสถานีบริการประเภท COCO เพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะ เช่น ในกรณีที่ OR ต้องการทดสอบเทคโนโลยีหรือแนวคิดใหม่เกี่ยวกับสถานีบริการ หรือตั้งสถานีแกนนำ (Flagship) ในทำเลที่สำคัญเพื่อนำเสนอเทคโนโลยีและแนวคิดใหม่ ๆ ต่อตลาด

#### แนวคิด Living Community สำหรับสถานีบริการ

สถานีบริการของ OR จะถูกนำแนวคิด Living Community มาใช้ในการออกแบบตามความเหมาะสม ในทุกขนาดและรูปแบบของสถานีบริการ โดยแนวคิด Living Community นี้เป็นการต่อยอดวิสัยทัศน์ของ OR โดยการเพิ่มคุณค่าให้กับชุมชนโดยรอบสถานีบริการของ OR ดังนั้น OR จึงมีการวางแผนและเลือกสรรสินค้า บริการและผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ที่จะจำหน่ายในสถานีบริการแต่ละแห่งอย่างรอบคอบ เพื่อให้ตรงกับรูปแบบการดำเนินชีวิตและความต้องการของลูกค้าที่อยู่ในบริเวณพื้นที่ดังกล่าว OR อาจเสนอบริการใหม่ ๆ ในสถานีบริการ ซึ่งอาจแตกต่างกันไปในแต่ละทำเลที่ตั้ง เพื่อเพิ่มระยะเวลาเฉลี่ยที่ลูกค้าเข้ามาใช้บริการในแต่ละสถานีบริการ นอกจากนี้ OR ยังสนับสนุนผู้ประกอบการในท้องที่โดยให้การสนับสนุนการจำหน่ายและการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ที่ผลิตในชุมชนโดยรอบ ณ สถานีบริการของ OR OR เชื่อว่าแนวคิด Living Community จะส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย และชุมชนที่อยู่โดยรอบสถานีบริการของ OR และทำให้ OR สามารถดูแลชุมชนและเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาประเทศชาติได้ต่อไป

OR ตั้งใจให้สถานีบริการน้ำมันในเครือข่ายของ OR มีคุณสมบัติพื้นฐานดังต่อไปนี้ เพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมของลูกค้า (Customer Engagement) ให้มากขึ้น

- **สินค้าพื้นฐาน:** OR เสนอขายสินค้าและบริการที่ได้มาตรฐานและมีคุณภาพซึ่งเป็นสินค้าที่ใช้ในชีวิตประจำวันสำหรับผู้บริโภคในประเทศไทย เช่น น้ำมันเชื้อเพลิง อาหาร และเครื่องดื่ม
- **การนำเสนอ “ความสะดวกครบครันในที่เดียว”:** OR ตั้งใจให้สถานีบริการในเครือข่ายของ OR เป็นทางเลือกในการจับจ่ายที่มีร้านค้าหลากหลายสำหรับลูกค้า โดยนำเสนอร้านค้าแฟ

ร้านอาหารและเครื่องดื่มอื่น ๆ เครื่องกวดเงินสดอัตโนมัติ และบริการทางการเงิน และร้านสะดวกซื้อ เป็นต้น ทั้งนี้ สถานีบริการภายในเครือข่ายของ OR ส่วนใหญ่จะมีธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) อย่างน้อย 1 ประเภท นอกเหนือจากการจัดจำหน่ายน้ำมันตามปกติ

- **คุณภาพและการให้บริการลูกค้าที่มีมาตรฐานเดียวกัน:** การออกแบบสถานีบริการ การฝึกอบรมบุคลากร และคุณภาพสินค้าและบริการให้อยู่ภายใต้มาตรฐานเดียวกัน ซึ่งจะทำให้มั่นใจได้ว่า OR สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ไม่ว่าเมื่อใดและสถานที่ใดก็ตาม
- **ภาพลักษณ์ที่ทันสมัย:** สถานีบริการภายในเครือข่ายของ OR มีรูปลักษณ์ที่ทันสมัย มีแสงสว่างเพียงพอ และสะอาด ซึ่ง OR เชื่อว่าลูกค้าจะรู้สึกปลอดภัยและอุ่นใจเมื่อเข้ามาใช้บริการ

โดยปัจจุบัน OR สามารถปรับรูปแบบของสถานีบริการของ OR เพื่อตอบสนองความต้องการและความชอบที่มีความเฉพาะเจาะจงของลูกค้าในทำเลต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างกัน (เพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ทุกกลุ่ม) ซึ่ง OR ได้ผสมผสานแนวคิดการออกแบบที่เป็นมิตร (Friendly Design) รวมถึงมีการออกแบบสถานีบริการให้สามารถรองรับกลุ่มลูกค้าที่เป็นคนพิการ คนทุพพลภาพ และผู้สูงอายุได้ โดยการจัดให้มีที่จอดรถและทางขึ้นลงโดยเฉพาะสำหรับกลุ่มลูกค้าผู้พิการ ผู้ทุพพลภาพ และผู้สูงอายุ OR จะดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสถานีบริการของ OR เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยสูงสุดสำหรับลูกค้าและชุมชน เพื่อให้สถานีบริการมีความสะดวกสบายมากขึ้น และเพื่อให้พื้นที่ในสถานีบริการมีลักษณะที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายและปลอดภัยสำหรับลูกค้าทุกคน ตัวอย่างเช่น OR ออกแบบสถานีบริการให้มีพื้นที่สีเขียว มีพื้นที่จอดรถที่เพียงพอ มีแสงสว่างที่เหมาะสมในบริเวณลานเติมน้ำมันและทางเดินต่าง ๆ มีห้องน้ำที่มี การทำความสะอาดอย่างสม่ำเสมอ มีที่นั่ง ร้านอาหารและเครื่องดื่ม หรือร้านกาแฟ เพื่อให้เป็นจุดแวะพักระหว่างการเดินทาง (Rest Area)

### สถานีบริการภายในเครือข่ายของ OR สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

รูปแบบ	คำอธิบายรูปแบบ	ผลิตภัณฑ์และบริการที่น่าสนใจ
<b>แพลตตินัม</b> (Platinum)	สถานีบริการที่ตั้งอยู่ในทำเลที่เป็นทางเข้าไปสู่สถานที่ที่สำคัญ (Gateway Area) ทำเลสำหรับนักท่องเที่ยว ทำเลในตัวเมือง หรือที่ตั้งอยู่บนทางหลวงที่เชื่อมระหว่างจังหวัด ทั้งนี้ ทำเลที่เหมาะสมควรมีขนาดพื้นที่ 8,000 ตารางเมตร (5 ไร่) ขึ้นไป	สถานีบริการจะประกอบด้วยธุรกิจค้าปลีกที่หลากหลายอย่างมาก โดยมีร้านค้าปลีกมากกว่า 2 ประเภทขึ้นไป เช่น ร้านสะดวกซื้อ ร้านกาแฟ ร้านอาหาร และร้านค้าปลีกอื่น ๆ
<b>สแตนดาร์ด</b> (Standard)	สถานีบริการที่ตั้งอยู่บนถนนสายรอง หรือเส้นทางเชื่อมระหว่างอำเภอ ทั้งนี้ ทำเลที่เหมาะสมควรมีขนาดพื้นที่ 4,800 ตารางเมตร (3 ไร่) ขึ้นไป	สถานีบริการจะประกอบด้วยธุรกิจค้าปลีกที่หลากหลาย โดยมีร้านค้าปลีกมากกว่า 2 ประเภทขึ้นไป เช่น ร้านสะดวกซื้อ ร้านกาแฟ ร้านอาหาร และร้านค้าปลีกอื่น ๆ
<b>ขนาดเล็ก</b> (Compact)	สถานีบริการที่ตั้งอยู่บนถนนสายรอง หรือเป็นสถานีบริการที่ให้บริการภายในชุมชนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้ ทำเลที่เหมาะสมควรมีขนาดพื้นที่ 1,600 ตารางเมตร (1 ไร่) ขึ้นไป	สถานีบริการจะประกอบด้วยร้านสะดวกซื้อ และ/หรือ ร้านกาแฟ ตามความเหมาะสม แต่อาจจะมีตัวเลือกน้ำมันเชื้อเพลิงที่จำกัด

#### (ข) การตลาดพาณิชย์

การตลาดพาณิชย์ของ OR แข่งขันโดยการให้บริการอย่างครบวงจรโดยมุ่งเน้นในการเป็น Energy Solution Provider ซึ่งเสนอขายผลิตภัณฑ์หลากหลายประเภทและมีการให้บริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพและเชื่อถือได้

OR จำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยานชนิด JET A-1 ให้แก่ลูกค้าสายการบิน (รวมถึงสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ และสายการบินต้นทุนต่ำ ทั้งเส้นทางภายในประเทศและเส้นทางระหว่างประเทศ) โดย OR ได้ทำสัญญาจัดหาและจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยาน

กับบริษัทสายการบินต่าง ๆ ทั้งบริษัทสายการบินสัญชาติไทยและสายการบินต่างประเทศรายใหญ่ ณ ท่าอากาศยานต่าง ๆ ในประเทศไทย เช่น ท่าอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิ ดอนเมือง ภูเก็ต กระบี่ เชียงใหม่ และอุตุตะนา

ผลิตภัณฑ์ที่การตลาดพาณิชย์ของ OR จำหน่ายให้แก่ลูกค้าเรือขนส่งส่วนใหญ่คือ น้ำมันดีเซลหมุนเร็ว และน้ำมันเตา โดยเป็นการให้บริการผ่านเครือข่ายท่าเรือภายในประเทศขนาดใหญ่ที่สุด 3 แห่งในประเทศไทย (ได้แก่ ท่าเรือกรุงเทพ ท่าเรือแหลมฉบัง และท่าเรืออุตสาหกรรม

มาตาพุด) และท่าเรือในต่างประเทศ เช่น ท่าเรือในประเทศสิงคโปร์ จีน ย่อยกง สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ (UAE) และเกาหลีใต้ เป็นต้น นอกจากนี้ OR ได้ทำสัญญาจัดหาและจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงสำหรับเรือขนส่งกับบริษัทผู้ให้บริการขนส่งทางทะเล (Marine Logistics Providers) หลายรายทั้งในประเทศและต่างประเทศ

นอกจากนี้ ผลิตภัณฑ์จากการตลาดพาณิชย์ของ OR จำหน่ายให้แก่กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ ได้แก่ น้ำมันเตา ก๊าซปิโตรเลียมเหลว และน้ำมันดีเซลหมุนเร็ว ซึ่งลูกค้าภาคอุตสาหกรรมที่ใช้ก๊าซปิโตรเลียมเหลว ประกอบไปด้วยบริษัทข้ามชาติและบริษัทในประเทศไทย รวมถึงกลุ่มบริษัทที่มีชื่อเสียงต่าง ๆ ในประเทศไทย

OR จำหน่ายก๊าซปิโตรเลียมเหลวสำหรับใช้ในภาคขนส่งและภาคครัวเรือนในรูปแบบค้ำปลีกเป็นหลัก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 OR มีสถานีสบริการก๊าซปิโตรเลียมเหลวภายในเครือข่ายของ OR จำนวน 228 แห่งที่ตั้งอยู่นอกสถานีบริการน้ำมัน โรงบรรจุก๊าซหุงต้ม 189 แห่ง และร้านค้าก๊าซหุงต้มจำนวน 1,057 แห่งในประเทศไทย ทั้งนี้ สถานีบริการก๊าซปิโตรเลียมเหลว โรงบรรจุก๊าซหุงต้มและร้านค้าก๊าซหุงต้มทั้งหมดในประเทศไทยมีการดำเนินการในรูปแบบ DODO (ยกเว้นโรงบรรจุก๊าซหุงต้มจำนวน 3 แห่งที่มีการดำเนินการในรูปแบบ COCO) OR มีโรงซ่อมถังก๊าซหุงต้ม (LPG Cylinder Refurbishing Plant) เพื่อซ่อมบำรุงถังก๊าซหุงต้มให้เป็นไปตามมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (มอก.) ของประเทศไทย ตามที่สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรมกำหนดไว้

นอกจากนี้ OR เป็นผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำมันเชื้อเพลิงและก๊าซปิโตรเลียมเหลวให้แก่ผู้ค้าน้ำมันตามมาตรา 7 โดย ในปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 OR มีลูกค้าที่เป็นผู้ค้าน้ำมันตามมาตรา 7 จำนวนทั้งหมด 12 ราย โดยลูกค้าที่มีการทำสัญญาจัดหาผลิตภัณฑ์กับ OR ซึ่งสัญญาส่วนใหญ่มีระยะเวลาตั้งแต่ 1 ถึง 3 ปี

OR ยังจำหน่ายผลิตภัณฑ์หล่อลื่นและให้บริการซ่อมบำรุงรักษาแบบเบาส่งต่าง ๆ รวมถึงให้บริการเปลี่ยนถ่ายน้ำมันหล่อลื่นและระบบของเหลวในรถยนต์ ดูแลรักษารถยนต์ตามระยะทาง เปลี่ยนยาง และเปลี่ยนแบตเตอรี่แก่ผู้ใช้งานรถยนต์ผ่านเครือข่ายศูนย์บริการยานยนต์ FIT Auto ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 OR มีศูนย์บริการยานยนต์ FIT Auto จำนวน 66 แห่งในประเทศไทย กัมพูชา และลาว

ธุรกิจผลิตภัณฑ์หล่อลื่นของ OR มีการทำตลาดและจำหน่ายผลิตภัณฑ์สำหรับกลุ่มยานยนต์และกลุ่มอุตสาหกรรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยตลาดในประเทศส่วนใหญ่ OR จำหน่ายผ่านช่องทางผู้ค้าส่ง ซึ่งมีเครือข่ายครอบคลุมทั่วทุกจังหวัดในประเทศไทย ซึ่งผู้ค้าส่งจะนำไปจำหน่ายต่อให้ร้านค้าปลีกและผู้บริโภค OR ได้มีการส่งออกผลิตภัณฑ์หล่อลื่นไปกว่า 40 ประเทศทั่วโลก และสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31

ธันวาคม 2563 OR มีการจำหน่ายผลิตภัณฑ์หล่อลื่นให้กับลูกค้ารวมเป็นจำนวนมากกว่า 800 ราย นอกจากนี้ ธุรกิจผลิตภัณฑ์หล่อลื่นยังมีการให้บริการด้านเทคนิคหล่อลื่นอย่างครบวงจรทั้งก่อนและหลังการจำหน่าย ภายใต้ชื่อ "Lube Solution" เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของลูกค้า (Customer Engagement) ทั้งนี้ ปี 2563 OR ครองส่วนแบ่งทางการตลาดเป็นอันดับหนึ่งของผลิตภัณฑ์หล่อลื่นในประเทศไทย เมื่อพิจารณาจากปริมาณจำหน่าย จากข้อมูลของกรมธุรกิจพลังงาน

## (2) ธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil)

ฐานลูกค้าหลักของธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) ประกอบด้วยผู้ใช้งานรถยนต์ที่มาใช้บริการในสถานีบริการและลูกค้าทั่วไปที่ใช้บริการในร้านค้านอกสถานีบริการ ดังนั้น OR จึงไม่มีความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญที่ OR จะต้องพึ่งพาลูกค้าเฉพาะรายหรือลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ทั้งนี้ จากแนวคิด "Living Community" ลูกค้าของ OR จึงประกอบด้วยผู้เดินทางและผู้พักอาศัยในชุมชนโดยรอบสถานีบริการ โดยเป็นลูกค้าที่มาจากทุกกลุ่มประชากร และสังคมเศรษฐกิจ นอกจากนี้ OR พยายามคัดสรรผลิตภัณฑ์และบริการที่ผสมผสานกันให้ตรงตามความต้องการของผู้สัญจรรวมถึงชุมชนโดยรอบสถานีบริการของ OR ทั้งนี้ เนื่องจากระบบคมนาคมในประเทศไทย พิถีพิถันสั กัมพูชา และลาว พัฒนามากขึ้นและเศรษฐกิจในประเทศดังกล่าวเติบโตขึ้น OR จึงเชื่อว่าสถานีบริการของ OR จะเป็นรากฐานที่พร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถปรับตัวให้เข้ากับความเสี่ยงรอบด้าน และวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้าในแต่ละประเทศดังกล่าว

## (ก) การตลาดของธุรกิจร้าน Café Amazon

ธุรกิจร้าน Café Amazon เริ่มพัฒนาจากแบรนด์กาแฟที่จำหน่ายในสถานีบริการน้ำมัน จนเป็นแบรนด์ที่แสดงถึงไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคชาวไทยและเป็นพื้นที่พบปะสังสรรค์เพื่อการทำธุรกิจ การพักผ่อนหย่อนใจ หรือการเดินทาง โดย Café Amazon กลายเป็นแบรนด์ที่เป็นที่นิยมสำหรับลูกค้าและผู้เดินทางในประเทศไทย ทั้งในและนอกสถานีบริการน้ำมัน ซึ่ง OR เชื่อมั่นว่าการผสมผสานกันอย่างลงตัวระหว่างกาแฟและป่าเขตร้อนเมซอน กับการตกแต่งบรรยากาศของร้านที่มีพื้นที่สีเขียว และบรรยากาศอันร่มรื่น รวมถึงราคาที่สมเหตุสมผล จะส่งผลในเชิงบวกและทำให้แบรนด์ Café Amazon เป็นที่จดจำในทุกตลาดของ OR ได้

รายได้จากธุรกิจร้าน Café Amazon มาจากการจำหน่ายสินค้าให้แก่ผู้ที่มาใช้บริการในสถานีบริการ และนอกสถานีบริการในประเทศไทย โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ร้าน Café Amazon ในประเทศไทย มีจำนวน 3,290 แห่ง

ทั้งนี้ ภายใต้ข้อกำหนดของสัญญาแฟรนไชส์ ผู้รับสิทธิแฟรนไชส์ตกลงจะดำเนินธุรกิจตามมาตรฐานที่ OR กำหนด และซื้อวัตถุดิบหลักทั้งหมดจาก OR โดย OR จัดหาวัตถุดิบและสินค้าที่มี



คุณภาพ และอุปกรณ์ รวมถึงจัดกิจกรรมส่งเสริมแบรนด์ กิจกรรมการตลาด การอบรมและบริการให้คำปรึกษา และให้ความช่วยเหลืออื่นกับผู้รับสิทธิแฟรนไชส์ ทั้งนี้ ผู้รับสิทธิแฟรนไชส์จะรับผิดชอบในการได้มาซึ่งสิทธิการใช้ประโยชน์ในที่ดินและค่าใช้จ่ายการลงทุนในการสร้างร้านค้าแฟ การเตรียมอุปกรณ์และการบำรุงรักษาร้านค้าแฟ รวมถึงค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ระหว่างดำเนินการ

กลยุทธ์การขยายสาขาร้าน Café Amazon ในต่างประเทศของ OR มีความยืดหยุ่น โดยมีการปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคในประเทศนั้น ๆ OR มีร้าน Café Amazon หลายแห่งในประเทศฟิลิปปินส์ ประเทศกัมพูชา ประเทศลาว ประเทศญี่ปุ่น ประเทศโอมาน ประเทศสิงคโปร์ ประเทศจีน และ

ประเทศเวียดนาม เป็นต้น ซึ่งแนวคิดดังกล่าวเป็นรากฐานในการสร้างแบรนด์ Café Amazon ให้เป็นแบรนด์กาแฟที่มีคุณภาพในระดับสากล

OR จะประเมินวิธีการที่เหมาะสมในการขยายกิจการเป็นรายกรณีไป เช่น ในบางประเทศ OR อาจมุ่งเข้าสู่ตลาดใหม่โดย OR เป็นผู้ลงทุนเองในลำดับแรก และขยายกิจการออกไปโดยการเป็นคู่ค้ากับผู้รับสิทธิแฟรนไชส์ โดย OR อาจให้สิทธิมาสเตอร์แฟรนไชส์สำหรับธุรกิจร้าน Café Amazon แก่ผู้ประกอบการขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียง หรือมุ่งดำเนินกิจการร่วมค้าหรือเป็นหุ้นส่วนกับผู้ประกอบการในท้องถิ่นในบางประเทศ ทั้งนี้ สัญญามาสเตอร์แฟรนไชส์กำหนดให้มีการเปิดดำเนินการร้านค้าได้ตามจำนวนที่กำหนดภายในระยะเวลาที่กำหนด

### ตารางต่อไปนี้แสดงจำนวนร้าน Café Amazon ที่ตั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ณ วันที่ที่ระบุไว้

	ณ วันที่ 31 ธันวาคม		
	2561	2562	2563
ร้าน Café Amazon (สาขา)			
ไทย			
ร้านค้าที่ได้สิทธิแฟรนไชส์			
• ในสถานบริการ	1,434	1,556	1,605
• นอกสถานบริการ	589	793	1,007
รวม	2,023	2,349	2,612
ร้านค้าประเภท COCO			
• ในสถานบริการ	231	306	361
• นอกสถานบริการ	195	257	317
รวม	426	563	678
รวม	2,449	2,912	3,290
ต่างประเทศ			
• ฟิลิปปินส์	11	17	18
• กัมพูชา	110	134	167
• ลาว	54	65	70
• เมียนมา	5	8	8
• ญี่ปุ่น	2	2	2
• โอมาน	2	7	9
• สิงคโปร์	-	3	3
• มาเลเซีย	-	1	1
• จีน	-	1	3
• เวียดนาม	-	-	4
รวม	184	238	285
รวม	2,633	3,150	3,575

ผู้รับสิทธิแฟรนไชส์ Café Amazon ในประเทศส่วนใหญ่ของ OR ร่วมงานกับ OR มาอย่างยาวนาน ส่วนผู้รับสิทธิแฟรนไชส์รายใหม่นั้น OR จะประเมินความเหมาะสมของผู้สมัครอย่างรอบคอบ ซึ่งพิจารณาจากทำเลที่ตั้งที่ผู้สมัครได้เสนอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ของความหนาแน่นของประชากรและปริมาณการสัญจร และต้นทุนที่ได้มาซึ่งทำเลที่ตั้ง รวมถึงความสามารถทางการเงิน และความน่าเชื่อถือทางเครดิตของผู้สมัคร นอกจากนี้ ผู้รับสิทธิแฟรนไชส์ที่ผ่านการอนุมัติจะต้องผ่านการอบรม ณ ศูนย์ธุรกิจ Café Amazon (Amazon Inspiring Campus หรือ AICA) และต้องผ่านการทดสอบทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติก่อนที่จะเริ่มดำเนินการได้

ทั้งนี้ การดำเนินงานของผู้รับสิทธิแฟรนไชส์จะถูกตรวจสอบมาตรฐานตามที่ OR กำหนด และหากผู้รับสิทธิแฟรนไชส์ไม่สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานการดำเนินธุรกิจที่ OR กำหนด OR มีสิทธิในการบอกเลิกสัญญาแฟรนไชส์ได้

#### (ข) การตลาดของธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มอื่น ๆ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 เครือข่ายร้านอาหารและเครื่องดื่มอื่น ๆ ของ OR มีจำนวน 317 แห่ง ในประเทศไทย ได้แก่ Texas Chicken ข้าวเซ่งฮงติ่มซำ และ Pearly Tea

ตารางต่อไปนี้จะแสดงจำนวนร้านอาหารและเครื่องดื่มอื่น ๆ ที่ OR ได้รับสิทธิในการดำเนินธุรกิจในประเทศไทย และแบรนด์ที่ OR เป็นเจ้าของ ณ วันที่ระบุไว้

	ณ วันที่ 31 ธันวาคม		
	2561	2562	2563
(สาขา)			
จำนวนร้านค้า			
• Texas Chicken	22	45	78
• ข้าวเซ่งฮงติ่มซำ	58	72	70
• Pearly Tea	182	164	169
รวม	262	281	317

#### (ค) การตลาดของธุรกิจร้านสะดวกซื้อ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 เครือข่ายร้านสะดวกซื้อของ OR ประกอบด้วยร้านสะดวกซื้อจำนวน 1,977 แห่ง กระจายอยู่ทั่ว 77 จังหวัดในประเทศไทย และในประเทศกัมพูชา และประเทศลาว ซึ่งส่วนใหญ่ตั้งอยู่ภายในสถานบริการ

ตารางต่อไปนี้จะแสดงจำนวนร้านสะดวกซื้อในประเทศไทยและต่างประเทศ ณ วันที่ระบุไว้

	ณ วันที่ 31 ธันวาคม		
	2561	2562	2563
(สาขา)			
ร้านสะดวกซื้อ			
• ไทย	1,745	1,880	1,977
• กัมพูชา	36	50	66
• ลาว	29	29	29
รวม	1,810	1,959	2,072

### (ง) Blue Card

เมื่อปี 2556 OR ได้เปิดตัวบัตรสะสมคะแนน Blue Card ซึ่งเป็นโครงการสร้างความภักดีระหว่างลูกค้ากับแบรนด์ (Loyalty Program) สำหรับผู้ใช้อยานยนต์ ลูกค้าร้าน Café Amazon และธุรกิจภายใต้แบรนด์อื่น ๆ ของ OR ทั้งนี้ การซื้อสินค้าและบริการด้วยบัตรสะสมคะแนน Blue Card จะช่วยให้ลูกค้าได้สะสมคะแนนและสามารถใช้แลกรางวัลต่าง ๆ ได้ เช่น ส่วนลดในการใช้จ่ายที่สถานีบริการ PTT Station ของ OR ร้าน Café Amazon ร้านสะดวกซื้อ Jiffy ร้านอาหาร Texas Chicken และร้านอาหารฮั้วเซ่งฮังติ่มซำ เป็นต้น ทั้งนี้ ลูกค้ายังสามารถโอนคะแนนระหว่างบัตรสมาชิกของแบรนด์รายอื่นที่ร่วมรายการกับ OR นอกจากนี้ ผู้ถือบัตรสะสมคะแนน Blue Card ยังได้รับส่วนลดราคาและสิทธิพิเศษมากมายจากร้านอาหาร โรงภาพยนตร์ และร้านค้าที่ร่วมรายการ และ OR หาโอกาสมอบสิทธิพิเศษให้สมาชิก Blue Card อย่างต่อเนื่อง

OR มีแผนในการเชื่อมบัตรสะสมคะแนน Blue Card เพื่อใช้ในการชำระเงินด้วยรหัส QR Code และกับ E-Wallet โดยเว็บไซต์ของ OR จะเชื่อมต่อกับช่องทางการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ (Payment Gateway) ซึ่งทำให้ลูกค้าสามารถแลกรางวัลโดยการเพิ่มคะแนนให้กับเงินสดหรือบัตรเครดิต

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บัตรสะสมคะแนน Blue Card มีสมาชิกจำนวนประมาณ 6,975,900 คน โดย OR พบว่าสมาชิกบัตรสะสมคะแนน Blue Card มีการใช้จ่ายเฉลี่ยต่อปีที่ร้านค้าของ OR มากกว่าลูกค้าที่ไม่ได้เป็นสมาชิกบัตรสะสมคะแนน Blue Card

ฐานข้อมูลสมาชิกบัตรสะสมคะแนน Blue Card ถือเป็นช่องทางในการใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับความต้องการและแนวโน้มของลูกค้าของ OR อันเป็นการสนับสนุน

การพัฒนากลยุทธ์และแผนธุรกิจเพื่อใช้ประโยชน์จากข้อมูลดังกล่าว นอกจากนี้ ฐานข้อมูลของ OR ทำให้ OR สามารถมอบประสบการณ์แก่ลูกค้าได้มากขึ้น สามารถรักษาลูกค้าเดิมไว้ สามารถดึงดูดลูกค้าใหม่ และคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่ง OR คาดว่าจะนำไปสู่การเพิ่มยอดขายการใช้ในสถานีบริการและร้านค้าของ OR และทำให้ OR สามารถเสนอขายผลิตภัณฑ์และบริการของ OR ในลักษณะที่เป็นการจำหน่ายสินค้าแบบข้ามประเภท (Cross-Sell) ได้ด้วย เช่น OR จะติดต่อลูกค้าผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่เหมาะสมเพื่อนำเสนอแคมเปญที่ตั้งเป้าหมายไว้ เพื่อจะทำให้ OR สามารถเพิ่มยอดขายในธุรกิจเฉพาะได้ อีกทั้ง บัตรสะสมคะแนน Blue Card ส่งเสริมให้ลูกค้ากลับมาใช้จ่ายในสถานีบริการและร้านค้าในเครือข่ายของ OR อีก นอกจากนี้ OR จะยังคงขยายฐานข้อมูลโดยเพิ่มเอกลักษณ์และสิทธิประโยชน์ (รวมถึงพันธมิตรกับคู่ค้าใหม่ ๆ) เพื่อให้บัตรสะสมคะแนน Blue Card เป็นสิทธิประโยชน์ที่น่าสนใจต่อลูกค้าของ OR

OR ใช้ฐานข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์และพัฒนากลยุทธ์การกำหนดราคาเพื่อเพิ่มกำไรโดยรวม และการวิเคราะห์ผลประกอบการเป็นรายร้านค้าหรือรายสาขาเพื่อประเมินเครือข่ายในปัจจุบันและเพื่อหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ทั้งนี้ การใช้ประโยชน์จากข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้านี้ ช่วยให้ OR สามารถพัฒนาการประกอบธุรกิจและความสามารถในการทำกำไรได้จากการพัฒนาสินค้าและบริการ และการทำแคมเปญการโฆษณาที่มีประสิทธิภาพ จนถึงการศึกษาความพึงพอใจของลูกค้าปัจจุบัน OR ได้ดำเนินการตามแนวทางต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการทำการตลาดแบบเจาะจงไปยังกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่ม แคมเปญการจำหน่ายสินค้าข้ามประเภทและเพิ่มมูลค่าการซื้อ (Cross-Selling and Upselling) และการแนะนำสินค้าและบริการใหม่ ๆ โดยอาศัยข้อมูลพฤติกรรมการณ์การซื้อในอดีต

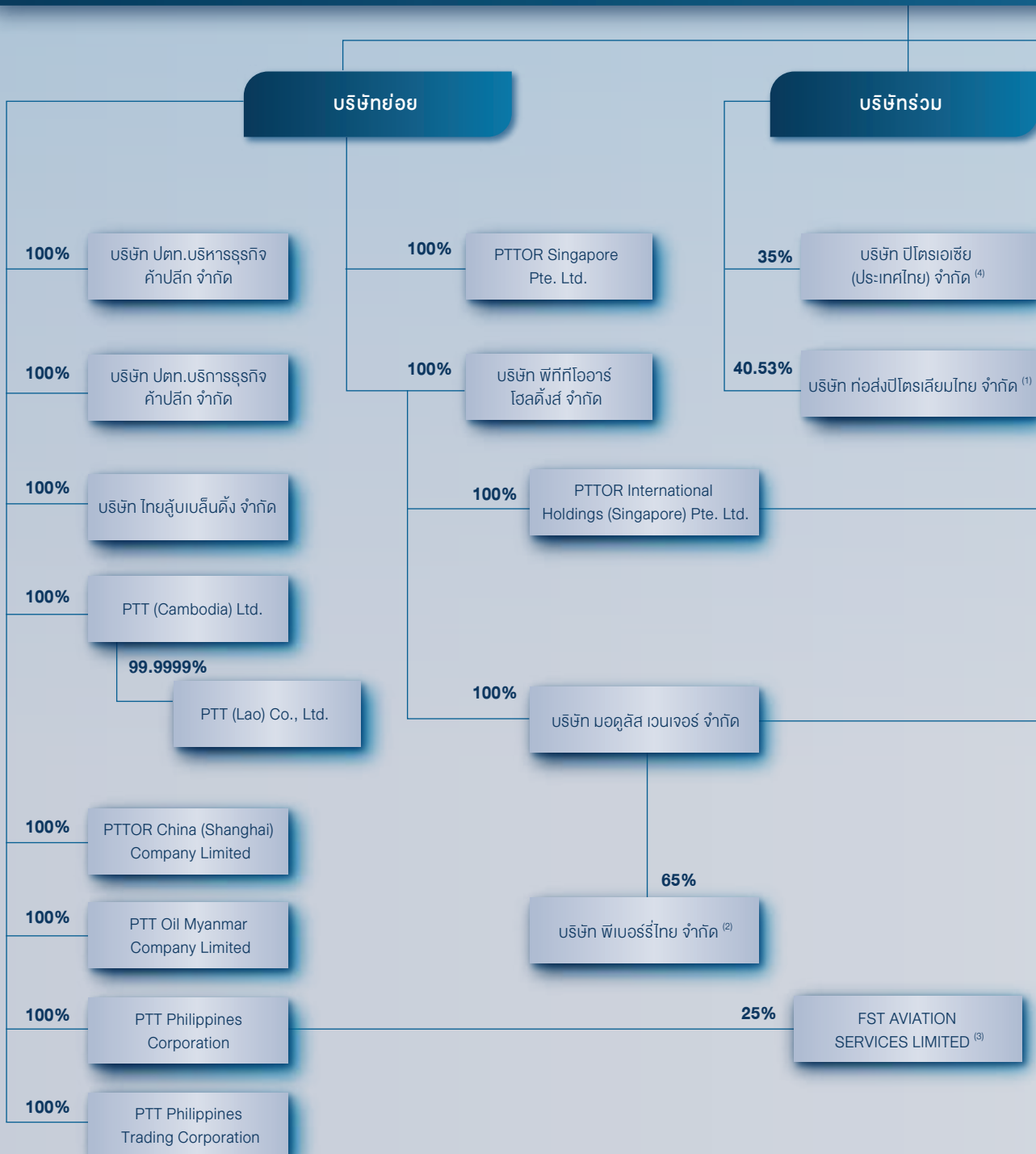


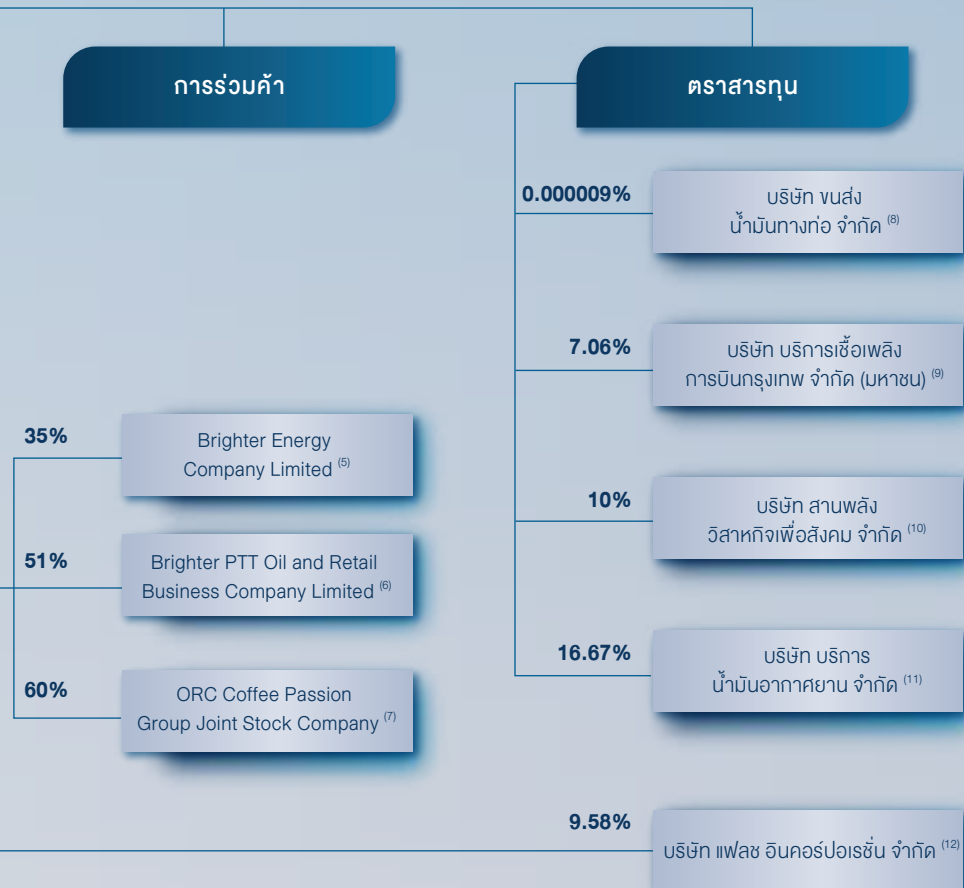
## 1.3 โครงสร้างการถือหุ้น

## 1.3.1 โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัท

โครงสร้างการถือหุ้นและสัดส่วนความเป็นเจ้าของ OR ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563

## บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)





<sup>(1)</sup> OR มีส่วนการถือหุ้นทั้งหมดในบริษัท ท่อส่งปิโตรเลียมไทย จำกัด(รวมหุ้นสามัญและหุ้นบุริมสิทธิ) คิดเป็นร้อยละ 40.4 ของจำนวนหุ้นทั้งหมด ขณะที่ OR มีสิทธิในการออกเสียงคิดเป็น ร้อยละ 40.53 ของสิทธิในการออกเสียงทั้งหมด เนื่องจากมีการกำหนดสิทธิในการออกเสียงสำหรับหุ้นบุริมสิทธิไว้เพิ่มเติมจากสิทธิในการออกเสียงสำหรับหุ้นสามัญ

<sup>(2)</sup> MODULUS ถือหุ้นร่วมกับ บริษัท พีเบอร์รี่ จำกัด (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 32.45) นายชาติ ตรีเลิศกุล (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 2.55) และนายวุฒิพงษ์ ทงวณิชญ์ (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 0.000004)

<sup>(3)</sup> บริษัท PTT Philippines Corporation ถือหุ้นร่วมกับ บริษัท Total Petroleum (Hong Kong) Limited (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 50) และบริษัท Singapore Petroleum Company (Hong Kong) Limited (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 25)

<sup>(4)</sup> OR ถือหุ้นร่วมกับ บริษัท ปีโตรเอเชีย อินเตอร์เนชั่นแนล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 35) บริษัท สโนเพล เม้าหมิง ปีโตรเคมีคัล จำกัด (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 15) และบริษัท โซนา ปีโตรเคมีคัล อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 15)

<sup>(5)</sup> SGHOLDCO ถือหุ้นร่วมกับ U AUNG KO WIN (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 35) U KAUNG SAN (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 15) และ U MIN KHANT (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 15)

<sup>(6)</sup> SGHOLDCO ถือหุ้นร่วมกับ Brighter Energy Retail PTE. LTD. (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 49)

<sup>(7)</sup> SGHOLDCO ถือหุ้นร่วมกับ CENTRAL RESTAURANTS GROUP (VIETNAM) COMPANY LIMITED (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 39.9) และ Mr. TY CHIRATHIVAT (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 0.1)

<sup>(8)</sup> OR ถือหุ้นร่วมกับ บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 75.000605) บริษัท พีทีจี โกลบอล จำกัด (มหาชน) (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 9.551249) บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 7.000008) บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 4.954905) บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน) (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 3.492809) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 0.000255) ม.ร.ว. ศุภดิศ ดิศกุล (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 0.000084)

บริษัท ชัสโก้ ดีลเลอร์ จำกัด (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 0.000042) บริษัท พูนลิตดาวัลย์ จำกัด (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 0.000018) บริษัท เซลล์แห่งประเทศไทย จำกัด (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 0.000006) การรถไฟแห่งประเทศไทย (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 0.000003) บริษัท แอร์โททาล จำกัด (ประเทศไทย) (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 0.000003) และบริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 0.000003)

<sup>(9)</sup> OR ถือหุ้นร่วมกับ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 22.59) บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 10) บริษัท เอสโซ่ ประเทศไทย จำกัด (มหาชน) (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 7.06) บริษัท เซลล์แห่งประเทศไทย จำกัด (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 7.06) บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 4.94) บริษัท เซฟรอน (ไทย) จำกัด(ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 2.51) บริษัท สิงคโปร์ปิโตรเลียม (ประเทศไทย) จำกัด (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 2) บริษัท แอร์โททาล (ประเทศไทย) จำกัด (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 2) บริษัท ชัสโก้ ดีลเลอร์ จำกัด (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 2) และ นักลงทุนรายย่อย (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 32.78)

<sup>(10)</sup> OR ถือหุ้นร่วมกับ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 20) บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 15) บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 15) บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 15) บริษัท โออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 15) และ บริษัท โกลบอล เพาเวอร์ซัพพลาย จำกัด (มหาชน) (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 10)

<sup>(11)</sup> OR ถือหุ้นร่วมกับ บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 83.08) นายประกอบเกียรติ นินนา (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 0.08) นางสาวประพิศน์ ฤทธิรุ่ง (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 0.08) และนางปานดา สุขยางค์ (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 0.08)

<sup>(12)</sup> MODULUS ถือหุ้นร่วมกับ บริษัท Flash Holding Co. Ltd. (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 87.54) Durbell Co., Ltd. (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 2.16) และ Krungsri Innovate Co., Ltd. (ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 0.72)

## ข้อมูลทั่วไปของบริษัทที่ OR ถือหุ้น

บริษัท	ประเภทธุรกิจ	สัดส่วนความเป็นเจ้าของ	ชนิดของหุ้น	จำนวนหุ้น จำหน่ายแล้ว (หุ้น)
<b>บริษัทย่อย</b>				
บริษัท ปตท.บริหารธุรกิจค้าปลีก จำกัด (PTTRM) (PTT RETAIL MANAGEMENT COMPANY LIMITED) ที่อยู่เลขที่ 1010 ชั้น 6 อาคารชินวัตรทาวเวอร์ 3 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 เบอร์โทรศัพท์ +66-2030-0444 เบอร์โทรสาร +66-2030-0444	ดำเนินธุรกิจในด้านสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง และร้านค้าสะดวกซื้อภายในสถานีบริการ รวมถึงธุรกิจด้านอาหาร	100%	หุ้นสามัญ	ทุนจดทะเบียน 1,667,600,000 บาท (หุ้นละ 100 บาท) 16,676,000 หุ้น
บริษัท ปตท.บริการธุรกิจค้าปลีก จำกัด (PTTRS) (PTT RETAIL SERVICE COMPANY LIMITED) ที่อยู่เลขที่ 1010 ชั้น 6 อาคารชินวัตรทาวเวอร์ 3 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 เบอร์โทรศัพท์ +66-2030-0444 เบอร์โทรสาร +66-2030-0444	จัดหาและให้บริการแรงงานแก่ บริษัท ปตท. บริหารธุรกิจค้าปลีก จำกัด เพื่อปฏิบัติงานในสถานีบริการน้ำมัน และร้านค้าต่างๆ	100%	หุ้นสามัญ	ทุนจดทะเบียน 6,000,000 บาท (หุ้นละ 100 บาท) 60,000 หุ้น
บริษัท ไทยลู่เบรนด์มิ่ง จำกัด (TLBC) (THAI LUBE BLENDING COMPANY LIMITED) ที่อยู่ชั้น 8 อาคารสำนักงานคลังน้ำมัน ปตท. พระโขนง เลขที่ 555 ถนนอาจณรงค์ แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร 10260 เบอร์โทรศัพท์ +66-2239-7825	ผสม และบรรจุผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่น และรับจ้างผลิตผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่น	100%	หุ้นสามัญ	ทุนจดทะเบียน 286,000,000 บาท (หุ้นละ 10 บาท) 28,600,000 หุ้น
PTT (CAMBODIA) LTD. (PTTCL) ที่อยู่เลขที่ 320, Kamuchea Krom Blvd. (128), corner of street 171, Sangkat Mittapheap, Khan 7 Makara, Phnom Penh, Cambodia. เบอร์โทรศัพท์ (+855)-23-300-018-019 เบอร์โทรสาร (+855)-23-880-083	ดำเนินธุรกิจจัดหา และจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม และธุรกิจค้าปลีกในประเทศกัมพูชา	100%	หุ้นสามัญ	ทุนจดทะเบียน 83,660,000,000 เรียลกัมพูชา เทียบเท่า 20,915,000 เหรียญสหรัฐฯ (หุ้นละ 20,000 เรียลกัมพูชาหรือ 5 เหรียญสหรัฐฯ) 4,183,000 หุ้น
PTT (LAO) CO.,LTD (PTTLAO) ที่อยู่เลขที่ 426 Kamphengmeung Rd, Ban Hongke, Saysettha, Vientiane, Lao P.D.R เบอร์โทรศัพท์ (+856)-21-453391-2 เบอร์โทรสาร (+856)-21-453393-4	ดำเนินธุรกิจจัดหา และจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม และธุรกิจค้าปลีก ในสปป.ลาว	99.9999% (ถือหุ้นผ่าน บริษัท PTT (Cambodia) Ltd.	หุ้นสามัญ	ทุนจดทะเบียน 190,000,000,000 ลาวกีบ (หุ้นละ 100,000 ลาวกีบ) 1,900,000 หุ้น



บริษัท	ประเภทธุรกิจ	สัดส่วนความเป็นเจ้าของ	ชนิดของหุ้น	จำนวนหุ้น จำหน่ายแล้ว (หุ้น)
PTTOR CHINA (SHANGHAI) COMPANY LIMITED (ORCN) ที่อยู่ Room 112, Floor 13, No. 1000, Lujiazui Ring Road, China (Shanghai) Pilot Free Trade Zone เบอร์โทรศัพท์ (+86)-2150-783-298	ดำเนินธุรกิจน้ำมันหล่อลื่น และธุรกิจ Café Amazon ในสาธารณรัฐประชาชนจีน	100%	* เนื่องจากบริษัท มิได้เป็น บริษัท จดทะเบียนใน ตลาดหลักทรัพย์ ประเทศจีน จึงมิได้มีระบุนาย ละเอียดจำนวน หุ้น และชนิดหุ้น	ทุนจดทะเบียน 56,500,000 หยวน * เนื่องจากบริษัทมิได้เป็น บริษัทจดทะเบียน ในตลาดหลักทรัพย์ ประเทศจีน จึงมิได้มีระบุนายละเอียด จำนวนหุ้น และชนิดหุ้น
PTT PHILIPPINES CORPORATION (PTTPC) ที่อยู่ 32 <sup>nd</sup> Floor, LKG Tower, 6801 Ayala Avenue Makati City 1226, Philippines เบอร์โทรศัพท์ (+63)-2-884-8155 เบอร์โทรสาร (+63)-2-884-8150	ดำเนินธุรกิจจัดหาและ จำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม และธุรกิจค้าปลีกในประเทศ ฟิลิปปินส์	100%	หุ้นสามัญ	ทุนจดทะเบียน 2,450,000,000 เปโซ (หุ้นละ 100 เปโซ) 24,500,000 หุ้น
PTT PHILIPPINES TRADING CORPORATION (PTTTC) ที่อยู่เลขที่ Lot 11 & 12, Liberty Compound, Argonaut Highway Boton Area Subic Bay Freeport Zone 2229, Philippines เบอร์โทรศัพท์ (+63)-47-252-1177 เบอร์โทรสาร (+63)-47-252-1166	ดำเนินธุรกิจจัดหาและ จำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม ในประเทศฟิลิปปินส์	100%	หุ้นสามัญ	ทุนจดทะเบียน 18,000,000 เปโซ (หุ้นละ 100 เปโซ) 180,000 หุ้น
PTTOR SINGAPORE PTE. LTD. (PTTORSG) ที่อยู่เลขที่ 391A ORCHARD ROAD # 12-01/04 Ngee Ann City Singapore (238873) เบอร์โทรศัพท์ (+65)-6694-7028	ดำเนินธุรกิจ Café Amazon ในประเทศสิงคโปร์	100%	หุ้นสามัญ	ทุนจดทะเบียน 6,500,000 ดอลลาร์ สิงคโปร์ (หุ้นละ 1 ดอลลาร์สิงคโปร์) 6,500,000 หุ้น
PTT OIL MYANMAR COMPANY LIMITED (PTTOM) <sup>(1)</sup> ที่อยู่เลขที่ 337, Pyay Road, Mote Lat Saung Gone (South), San Chaung Township, Yangon, Myanmar เบอร์โทรศัพท์ (+95)-94-4888-8365	ดำเนินงานด้านบริการ และ ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับตลาด ผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม ให้บริการ จัดหาน้ำมันปิโตรเลียมและ สารเติมแต่งเพื่อจำหน่ายใน สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา	100%	หุ้นสามัญ	ทุนจดทะเบียน 2,300,000 เหรียญสหรัฐฯ (หุ้นละ 1 เหรียญสหรัฐฯ) 2,300,000 หุ้น
บริษัท พีทีทีโออาร์ โฮลดิ้งส์ จำกัด (OR HOLDINGS) <sup>(2)</sup> (PTTOR HOLDINGS COMPANY LIMITED) ที่อยู่เลขที่ 555/2 ศูนย์เอนเนอร์ยี่คอมเพล็กซ์ อาคารบี ชั้น 12 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 เบอร์โทรศัพท์ +66-2196-5151	บริษัทโฮลดิ้งส์เพื่อบริหาร การลงทุนและกำกับดูแล บริษัทในกลุ่มของ OR ที่ดำเนินธุรกิจในประเทศ และต่างประเทศ	100%	หุ้นสามัญ	ทุนจดทะเบียน 3,125,820,500 บาท (หุ้นละ 100 บาท) 31,258,205 หุ้น

บริษัท	ประเภทธุรกิจ	สัดส่วนความเป็นเจ้าของ	ชนิดของหุ้น	จำนวนหุ้น จำหน่ายแล้ว (หุ้น)
PTTOR INTERNATIONAL HOLDINGS (SINGAPORE) PTE. LTD. (SGHOLDCO) ที่อยู่เลขที่ 391A Orchard road #12-01/04 Ngee Ann city Singapore (238873) เบอร์โทรศัพท์: (+65)-6434-2601	บริษัทโฮลดิ้งส์เพื่อบริหารลงทุน และกำกับดูแลบริษัทในกลุ่ม ของ OR ที่ดำเนินธุรกิจในด้าน ประเทศ	100% (ถือหุ้นผ่าน บริษัท พีทีทีโออาร์ โฮลดิ้งส์ จำกัด)	หุ้นสามัญ	ทุนจดทะเบียน (27,793,091 ดอลลาร์สหรัฐ) (หุ้นละ 1 ดอลลาร์สหรัฐ) 27,793,091 หุ้น
บริษัท มอดูลัส เวนเจอร์ จำกัด (MODULUS) (MODULUS VENTURE COMPANY LIMITED) ที่อยู่เลขที่ 555/2 ศูนย์เอนเนอร์ยีคอมเพล็กซ์ อาคารบี ชั้น 12 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวง จตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 เบอร์โทรศัพท์ +66-2196-5960	บริษัทโฮลดิ้งส์เพื่อบริหารลงทุน และกำกับดูแลบริษัท ในกลุ่มของ OR ที่ดำเนินธุรกิจ ในประเทศไทย	100% (ถือหุ้นผ่าน บริษัท พีทีทีโออาร์ โฮลดิ้งส์ จำกัด)	หุ้นสามัญ	ทุนจดทะเบียน 1,429,000,000 บาท (หุ้นละ 100 บาท) 14,290,000 หุ้น
บริษัท พีเบอร์รี่ไทย จำกัด (PEABERRY) (PEABERRY THAI CO., LTD.) ที่อยู่เลขที่ 123/17 ถนนนนทรี แขวงช่องนนทรี เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร 10120 เบอร์โทรศัพท์ +66-2681-2424 เบอร์โทรสาร +66-2294-5887	ดำเนินธุรกิจเป็นตัวแทน จำหน่ายอุปกรณ์ เครื่องชงกาแฟ รวมทั้งการซ่อม บำรุงเครื่องชงกาแฟ และธุรกิจร้านกาแฟ	65% (ถือหุ้นผ่าน บริษัท มอดูลัส เวน เจอร์ จำกัด)	หุ้นสามัญ	ทุนจดทะเบียน 264,600,000 บาท (หุ้นละ 10 บาท) 26,460,000 หุ้น
<b>การร่วมค้า</b>				
BRIGHTER ENERGY COMPANY LIMITED (BE) ที่อยู่เลขที่ 337, Pyay Road, Mote Lat Saung Gone (South) Quarter, Sanchaung Township, Yangon, Myanmar เบอร์โทรศัพท์ (+95)-92-5699-9921	ดำเนินธุรกิจคลังปิโตรเลียม โรงบรรจุก๊าซหุงต้ม และค้าส่งผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม ครอบคลุมตั้งแต่การจัดการ การบริหารท่าเรือ คลังนำเข้า รับ และจัดเก็บน้ำมันใน สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา	35% (ถือหุ้นผ่าน บริษัท PTTOR International Holdings (Singapore) Pte. Ltd.)	หุ้นสามัญ	ทุนจดทะเบียน 101,714,000,000 เมียนมาจ๊าด (ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว 80,804,000,000 เมียนมาจ๊าด และยังไม่ได้ ชำระทุนจดทะเบียน จำนวน 20,910,000,000 เมียนมาจ๊าด) 942,140 หุ้น
BRIGHTER PTT OIL AND RETAIL BUSINESS COMPANY LIMITED (BOR) ที่อยู่เลขที่ 337, Pyay Road, Mote Lat Saung Gone (South), San Chaung Township, Yangon, Myanmar เบอร์โทรศัพท์ (+95)-94-4888-8365	ดำเนินธุรกิจสถานีบริการ และธุรกิจ Café Amazon ใน สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา	51% (ถือหุ้นผ่าน บริษัท PTTOR International Holdings (Singapore) Pte. Ltd.)	หุ้นสามัญ	ทุนจดทะเบียน 4,433,000,000 เมียนมาจ๊าด (หุ้นละ 10,000 เมียนมาจ๊าด) 443,400 หุ้น

บริษัท	ประเภทธุรกิจ	สัดส่วนความเป็นเจ้าของ	ชนิดของหุ้น	จำนวนหุ้น จำหน่ายแล้ว (หุ้น)
ORC COFFEE PASSION GROUP JOINT STOCK COMPANY (ORCG) ที่อยู่ G11, ground floor (commercial area), Satra Eximland Building, No. 163 Phan Dang Luu Street, Ward 1, Phu Nhuan District, Ho Chi Minh City, Vietnam เบอร์โทรศัพท์ (+84)-28-3995 8368	ดำเนินธุรกิจ Café Amazon ในประเทศเวียดนาม	60% (ถือหุ้นผ่าน บริษัท PTTOR International Holdings (Singapore) Pte. Ltd.)	หุ้นสามัญ	ทุนจดทะเบียน 57,626,250,000 เวียดนามดอง (หุ้นละ 10,000 เวียดนาม ดอง) 5,762,625 หุ้น
<b>บริษัทร่วม</b>				
FST AVIATION SERVICES LIMITED (FST) ที่อยู่ Room 5906, Central Plaza, 18 Harbour Road, Wanchai, Hong Kong. เบอร์โทรศัพท์ (+852)-2180-2559 เบอร์โทรสาร (+852)-2180-9936	ดำเนินธุรกิจเติมน้ำมัน อากาศยานให้กับสายการบิน ต่างๆ ในสนามบินนานาชาติ ฮ่องกง	25% (ถือหุ้นผ่าน บริษัท PTT Philippines Corporation)	หุ้นสามัญ	ทุนจดทะเบียน 1,000,000 ดอลลาร์ ฮ่องกง ทุนจดทะเบียนชำระ แล้วจำนวน 840,000 ดอลลาร์ฮ่องกง (หุ้นละ 10 ดอลลาร์ฮ่องกง) 100,000 หุ้น (ชำระแล้ว 84,000 หุ้น)
บริษัท ปิโตรเอเชีย (ประเทศไทย) จำกัด (PAT) (PETRO ASIA (THAILAND) COMPANY LIMITED) ที่อยู่เลขที่ 1 อาคารฟอร์จูน ทาวน์ ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร 10400 เบอร์โทรศัพท์ +66-2641-1609-10	ดำเนินธุรกิจจำหน่ายน้ำมัน และผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม	35%	หุ้นสามัญ	ทุนจดทะเบียนจำนวน 500,000,000 บาท (หุ้นละ 10 บาท) 50,000,000 หุ้น ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว 375,000,000 บาท
บริษัท ท่อส่งปิโตรเลียมไทย จำกัด (THAPLINE) <sup>(3)</sup> (THAI PETROLEUM PIPELINE CO., LTD.) ที่อยู่เลขที่ 2/8 หมู่ 11 ถนนลำลูกกา ตำบลลาดสวาย อำเภอลำลูกกา จังหวัด ปทุมธานี 12150 เบอร์โทรศัพท์ +66-2034-9199	บริการขนส่งน้ำมัน ผ่านระบบท่อภายในประเทศ	40.53%	หุ้นสามัญ และหุ้นบุริมสิทธิ	หุ้นสามัญ 2,877,500,000 บาท (หุ้นละ 100 บาท) จำนวน 28,775,000 หุ้น หุ้นบุริมสิทธิ 5,601,500,000 บาท (หุ้นละ 100 บาท) จำนวน 56,015,000 หุ้น



บริษัท	ประเภทธุรกิจ	สัดส่วนความเป็นเจ้าของ	ชนิดของหุ้น	จำนวนหุ้น จำหน่ายแล้ว (หุ้น)
<b>ตราสารทุน</b>				
บริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด (FPT) <sup>(4)</sup> (FUEL PIPELINE TRANSPORTATION LIMITED) ที่อยู่เลขที่ 424 ถนนกำแพงเพชร 6 แขวงดอนเมือง เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร 10210 เบอร์โทรศัพท์ +66-2574-6180	บริการขนส่งน้ำมันอากาศยาน และน้ำมันภาคพื้นดินผ่าน ระบบท่อสูง	0.000009%	หุ้นสามัญ	ทุนจดทะเบียน 3,660,663,580 บาท (หุ้นละ 5 บาท) 732,132,716 หุ้น
บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (BAFS) <sup>(4)</sup> (BANGKOK AVIATION FUEL SERVICES PUBLIC COMPANY LIMITED) ที่อยู่เลขที่ 171/2 ถนนกำแพงเพชร 6 แขวงดอนเมือง เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร 10210 เบอร์โทรศัพท์ +66-2834-8900	บริการเติมน้ำมันอากาศยาน ณ ท่าอากาศยานสากล กรุงเทพ โดยดำเนินธุรกิจ ทางด้านการบริการการจัดเก็บ น้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยาน และให้บริการเติมน้ำมัน เชื้อเพลิงแก่อากาศยาน	7.06%	หุ้นสามัญ	ทุนจดทะเบียน 637,496,657 บาท (หุ้นละ 1 บาท) 637,496,657 หุ้น ชำระทุนจดทะเบียนแล้ว 637,496,153 บาท
บริษัท แฟลช อินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (FLASH) FLASH INCORPORATION CO., LTD. ที่อยู่เลขที่ 184/235 อาคารฟอรัม ทาวเวอร์ ชั้นที่ 36 ถนนรัชดาภิเษก แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร 10310 เบอร์โทรศัพท์ +66-2168-2111	บริษัทโฮลดิ้งส์เพื่อบริหารลงทุน และกำกับดูแลบริษัท ในกลุ่มของ Flash	9.58% (ถือหุ้นผ่าน บริษัท มอดูลัส เวนเจอร์ จำกัด)	หุ้นบุริมสิทธิ	ทุนชำระแล้ว 500,000,000 บาท (หุ้นละ 100 บาท) 5,000,000 หุ้น
บริษัท สานพลังวิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด (SPSE) <sup>(4)</sup> (SAN PALUNG SOCIAL ENTERPRISE COMPANY LIMITED) ที่อยู่เลขที่ 555/1 ศูนย์เอนเนอร์ยี่คอมเพล็กซ์ อาคาร A ชั้น 10 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 เบอร์โทรศัพท์ +66-2537-2971	วิสาหกิจเพื่อสังคมที่ลงทุน เพื่อสร้างความเข้มแข็ง ให้ชุมชน แก้ไขปัญหา และพัฒนาสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน	10%	หุ้นสามัญ	ทุนจดทะเบียน 10,000,000 บาท (หุ้นละ 10 บาท) 1,000,000 หุ้น
บริษัท บริการน้ำมันอากาศยาน จำกัด (IPS) <sup>(4)</sup> (INTO PLANE SERVICES COMPANY LIMITED) ที่อยู่เลขที่ 171/2 ถนนกำแพงเพชร 6 แขวงดอนเมือง เขตดอนเมือง กรุงเทพฯ 10210 เบอร์โทรศัพท์ +66-2834-8982 ต่อ 3	เติมน้ำมันเชื้อเพลิงให้แก่ อากาศยาน ซึ่งเป็นการรับเหมา เฉพาะแรงงานโดยปัจจุบัน ให้บริการ ณ ท่าอากาศยาน สมุย ท่าอากาศยานสุโขทัย และท่าอากาศยานตราด	16.67%	หุ้นสามัญ	ทุนจดทะเบียน 120,000 บาท (หุ้นละ 100 บาท) 1,200 หุ้น

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> อยู่ในระหว่างการปรับโครงสร้างทางธุรกิจ<sup>(2)</sup> เดิมชื่อ "บริษัท พีทีที โออาร์ อินเทอร์เน็ตซันแนล โฮลดิ้งส์ (ประเทศไทย) จำกัด" ต่อมา ณ วันที่ 2 เมษายน 2563 ได้ทำการเปลี่ยนชื่อเป็น "บริษัท พีทีที โออาร์ โฮลดิ้งส์ จำกัด"<sup>(3)</sup> OR มีสัดส่วนการถือหุ้นทั้งหมดใน THAPPLINE (รวมหุ้นสามัญและหุ้นบุริมสิทธิ) คิดเป็นร้อยละ 40.4 ของจำนวนหุ้นทั้งหมด ขณะที่ OR มีสิทธิในการออกเสียงคิดเป็นร้อยละ 40.53 ของสิทธิในการออกเสียงทั้งหมด เนื่องจากการกำหนดสิทธิในการออกเสียงสำหรับหุ้นบุริมสิทธิไว้เพิ่มเติมจากสิทธิในการออกเสียงสำหรับหุ้นสามัญ<sup>(4)</sup> บันทึกเป็นสินทรัพย์ทางการเงินไม่หมุนเวียนที่วัดมูลค่าด้วยวิธีรวมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น ตามที่แสดงในการเงินระหว่างกาลฉบับสอบทานของบริษัทฯ

### 1.3.2 การถือหุ้นในบริษัท บริษัทย่อย หรือบริษัทร่วม เกินกว่าร้อยละ 10 ของบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง - ไม่มี -

### 1.3.3 ความสัมพันธ์กับกลุ่มธุรกิจของผู้ถือหุ้นใหญ่

OR จัดซื้อผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมตามสัญญาจัดหาผลิตภัณฑ์หรือสัญญา รับซื้อผลิตภัณฑ์กับ ปตท. และโรงกลั่นของบริษัทในกลุ่ม ปตท. ซึ่ง ได้แก่ บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) และได้ว่าจ้าง ปตท. เพื่อเก็บผลิตภัณฑ์ ณ คลังเก็บผลิตภัณฑ์ของ ปตท. (ซึ่งรวมถึง คลังผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม คลังก๊าซปิโตรเลียมเหลว และสถานีเติมน้ำมันอากาศยานของ ปตท.) และให้ ปตท. ให้บริการรับ เก็บรักษา ผลิตภัณฑ์ ณ คลังเก็บผลิตภัณฑ์ของ ปตท. รวมถึง OR ได้เข้าทำ สัญญาบริหารจัดการคลัง ซ่อมบำรุงคลัง และบริการอื่นที่เกี่ยวข้อง กับ ปตท. โดยภายใต้สัญญาดังกล่าว OR รับผิดชอบการบริการ ปฏิบัติการ การควบคุมดูแล การรับ เก็บรักษา ขนย้าย สูบถ่าย ผสม ทดสอบและตรวจสอบคุณภาพ และจ่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม รวมไปถึงให้บริการซ่อมบำรุงคลังเก็บผลิตภัณฑ์ดังกล่าว

นอกจากนี้ OR ได้เข้าทำสัญญากับ ปตท. เพื่อรับบริการสนับสนุน การดำเนินธุรกิจ ซึ่งภายใต้สัญญาดังกล่าว ปตท. ให้บริการเกี่ยวกับ งานด้านบัญชีและการเงิน การให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสาร และการบริการองค์กรในด้านอื่น ๆ แก่ OR รวมถึง บริษัท ปตท.ศูนย์บริหารเงิน จำกัด (PTT TCC) (ซึ่งถือหุ้นโดย ปตท. ใน สัดส่วนร้อยละ 100) ให้วงเงินกู้ยืมระยะยาวแก่ OR เพื่อชำระคืน สัญญากู้ยืมเงินเดิมที่ OR มีกับ ปตท. และวงเงินกู้ระยะสั้น เพื่อเป็น ทุนหมุนเวียนหรือวัตถุประสงค์ทั่วไปของ OR และ ปตท. ให้วงเงินกู้ยืม ระยะสั้นภายใต้นโยบายบริหารจัดการสภาพคล่องระหว่าง ปตท. และ บริษัทในกลุ่มที่ ปตท. ถือหุ้นต่ำกว่าร้อยละ 100 ในรูปแบบของการกู้ ยืมเงินระหว่างกัน

ทั้งนี้ โปรดพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมในส่วนที่ 9.2 “รายการ ระหว่างกัน”

นอกจากนี้ ในวันที่ 19 มีนาคม 2563 ที่ประชุมคณะกรรมการของ ปตท. มีมติอนุมัติแนวทางการแบ่งขอบเขตการดำเนินธุรกิจระหว่าง ปตท. และ OR และบริษัทย่อยของ OR ให้ชัดเจน และวันที่ 18 กรกฎาคม 2563 ที่ประชุมคณะกรรมการของ ปตท. มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

ตราบใดที่ ปตท. ยังคงเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ใน OR ไม่ว่าโดยทางตรง หรือทางอ้อม ปตท. มีนโยบายจะไม่ดำเนินธุรกิจที่เป็นการแข่งขันกัน กับธุรกิจน้ำมันและธุรกิจค้าปลีกของ OR และ/หรือบริษัทย่อยของ

OR และ ปตท. จะดำเนินการตามสิทธิของความเป็นผู้ถือหุ้นตาม สัดส่วนที่ ปตท. ถือหุ้นอยู่ในแต่ละบริษัทย่อยของ ปตท. ในการดำเนิน นโยบายที่จะไม่ให้บริษัทย่อยของ ปตท. ดำเนินธุรกิจที่เป็นการแข่งขัน กันกับธุรกิจน้ำมันและธุรกิจค้าปลีกของ OR และ/หรือบริษัทย่อยของ OR เช่นกัน ยกเว้น

(ก) ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับทรัพย์สินตามที่จะระบุไว้ในสัญญาโอน กิจการ (รวมถึงความตกลงเพิ่มเติม) ว่าจะคงไว้ที่ ปตท. เช่น การเป็นผู้แทนจำหน่ายสถานีบริการน้ำมันใด ๆ ที่ OR ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารสถานีบริการน้ำมันดังกล่าว การ จำหน่ายน้ำมันดีเซล น้ำมันเชื้อเพลิงยานพาหนะและน้ำมันเตา ให้แก่การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และการจำหน่ายน้ำมัน และผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมโดยวิธีเฉพาะเจาะจงให้แก่หน่วย งานของรัฐภายใต้พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการ บริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 เป็นต้น

(ข) การร่วมทุน การลงทุนร่วมกัน การให้ความร่วมมือใด ๆ หรือ การดำเนินธุรกิจบางประเภทตามขอบเขตที่ ปตท. หรือบริษัท ย่อยของ ปตท. ได้มีการตกลงร่วมกันกับ OR หรือบริษัทย่อย ของ OR โดยเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกฎหมายที่เกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์

(ค) ธุรกิจที่ ปตท. ต้องดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายรัฐ หรือดำเนินการเพื่อรักษาความมั่นคงหรือตอบสนองเหตุ ฉุกเฉินทางด้านพลังงานของประเทศ

(ง) ธุรกิจน้ำมันและธุรกิจค้าปลีกของ ปตท. และบริษัทในกลุ่ม ปตท. ที่มีอยู่ และยังคงดำเนินกิจการต่อเนื่องมาจนถึงวันที่ ปตท. โอนธุรกิจน้ำมันและธุรกิจค้าปลีกให้แก่ OR

(จ) การลงทุนในธุรกิจน้ำมันและธุรกิจค้าปลีกที่ ปตท. และ/หรือ บริษัทย่อยของ ปตท. ประสงค์จะลงทุน และได้เสนอการลงทุน นั้นให้ OR และ/หรือบริษัทย่อยของ OR แล้ว แต่ OR และ/หรือ บริษัทย่อยของ OR ไม่ประสงค์จะลงทุนหรือมีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่ง การตัดสินใจจะไม่ลงทุนหรือไม่มีส่วนเกี่ยวข้องดังกล่าวนั้น คณะผู้บริหารของ OR จะจัดทำและพิจารณาผลการศึกษา ความเป็นไปได้ของธุรกิจ และ/หรือการทบทวนความเหมาะสม ของอัตราผลตอบแทนของธุรกิจในอนาคตและให้มีการนำเสนอ ต่อคณะกรรมการของ OR เพื่อการพิจารณาว่าจะเข้าลงทุน หรือไม่ ทั้งนี้ กรรมการของ OR ที่มีส่วนได้เสียจะไม่ออกเสียง

ในที่ประชุมวาระดังกล่าว โดย OR จะแจ้งให้ ปตท. ทราบถึงการตัดสินใจลงทุนหรือไม่ลงทุนภายในระยะเวลาที่เหมาะสม

ทั้งนี้ คำว่า “ธุรกิจน้ำมัน” “ธุรกิจค้าปลีก” “บริษัทย่อยของ ปตท.” และ “ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ใน OR ไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม” ตามมติอนุมติแนวทางการแบ่งขอบเขตการดำเนินธุรกิจข้างต้นนั้น มีความหมายดังต่อไปนี้

#### “ธุรกิจน้ำมัน” หมายถึง

1. ประกอบกิจการ ซื้อ ขาย และจำหน่ายน้ำมันเบนซิน น้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยาน น้ำมันก๊าด น้ำมันดีเซล น้ำมันเตาสำหรับภาคอุตสาหกรรม ภาคขนส่ง สถานีบริการน้ำมัน และการค้าเชิงพาณิชย์ของผลิตภัณฑ์ข้างต้น
2. ประกอบกิจการ ซื้อ ขาย และจำหน่ายก๊าซปิโตรเลียมเหลวเพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิงในธุรกิจภาคครัวเรือน ภาคอุตสาหกรรม และภาคขนส่ง ซึ่งรวมถึงสถานีบริการก๊าซปิโตรเลียมเหลว (ไม่รวมถึงการขายและจำหน่ายให้แก่ผู้ค้าน้ำมันตามมาตรา 7)
3. ประกอบกิจการ จัดหา สะสม เก็บรักษา นำเข้า ส่งออก ขนส่ง ซื้อ ขาย และจำหน่ายผลิตภัณฑ์หล่อลื่นสำเร็จรูปและจาระบี ทั้งนี้ ให้หมายรวมถึงทั้งธุรกิจค้าปลีก และการค้าเชิงพาณิชย์ของผลิตภัณฑ์ข้างต้น
4. ประกอบธุรกิจการให้บริการชาร์จไฟฟ้าสำหรับยานยนต์ไฟฟ้า (รวมถึงยานยนต์ไฟฟ้าล้วน และ/หรือแบบปลั๊กอิน-ไฮบริด (Plug-in Hybrid)) ที่อยู่ภายในสถานีบริการน้ำมัน

#### “ธุรกิจค้าปลีก” หมายถึง

ประกอบและส่งเสริมธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจน้ำมันและธุรกิจค้าปลีกหรือสนับสนุนกิจการและธุรกิจข้างต้นซึ่งสามารถจำแนกได้ดังนี้

1. ธุรกิจที่อยู่ในสถานีบริการน้ำมัน และสถานีบริการก๊าซปิโตรเลียมเหลว เช่น ธุรกิจกาแฟ ธุรกิจน้ำดื่ม ธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มอื่น ๆ ที่มีลักษณะแฟรนไชส์ ธุรกิจร้านสะดวกซื้อ ธุรกิจบริหารจัดการพื้นที่ ธุรกิจศูนย์บริการยานยนต์ ธุรกิจโรงแรม เป็นต้น
2. ธุรกิจที่อยู่นอกสถานีบริการน้ำมัน และสถานีบริการก๊าซปิโตรเลียมเหลว (ไม่รวมถึงธุรกิจที่อยู่ในสถานีบริการก๊าซธรรมชาติสำหรับยานยนต์ (NGV)) ได้แก่ ธุรกิจกาแฟ ธุรกิจน้ำดื่ม ธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มอื่น ๆ ที่มีลักษณะแฟรนไชส์ ธุรกิจร้านสะดวกซื้อ และธุรกิจศูนย์บริการยานยนต์

ทั้งนี้ หากในอนาคต ปตท. จะมีการดำเนินธุรกิจที่อาจพิจารณาได้ว่าเป็นการแข่งขันกับธุรกิจน้ำมันและธุรกิจค้าปลีก หรือธุรกิจที่ต่อยอดโดยตรงจากธุรกิจดังกล่าว (รวมเรียกว่า “**ธุรกิจในอนาคต**”) นอกเหนือจากคำนิยามข้างต้น OR จะได้รับสิทธิในการประกอบธุรกิจ หรือการลงทุนในธุรกิจในอนาคตดังกล่าวก่อน และหาก OR ต้องการ ปตท. สามารถร่วมลงทุนในธุรกิจในอนาคตกับ OR ได้ ไม่ว่าโดยทางตรงและ/หรือทางอ้อม โดยเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ซึ่งคณะผู้บริหารของ OR จะจัดทำและพิจารณาผลการศึกษาความเป็นไปได้ของธุรกิจในอนาคต และ/หรือ การทบทวนความเหมาะสมของอัตราผลตอบแทนของธุรกิจในอนาคต และให้มีการนำเสนอต่อคณะกรรมการของ OR เพื่อการพิจารณาว่าจะประกอบธุรกิจ หรือการลงทุนในธุรกิจในอนาคตดังกล่าวหรือไม่ ทั้งนี้ กรรมการของ OR ที่มีส่วนได้เสียจะไม่ออกเสียงในที่ประชุมวาระดังกล่าว โดย OR จะแจ้งให้ ปตท. ทราบถึงการตัดสินใจลงทุนหรือไม่ลงทุนภายในระยะเวลาที่เหมาะสม

#### “บริษัทย่อยของ ปตท.” หมายถึง

1. บริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดที่ ปตท. มีอำนาจควบคุมกิจการ (ทั้งนี้ ไม่รวมถึงบริษัทใด ๆ ซึ่งเป็นบริษัทแกนนำ (Flagship) ของกลุ่ม ปตท. ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และบริษัทย่อยของบริษัทดังกล่าว)
2. บริษัทที่บริษัทตาม 1. มีอำนาจควบคุมกิจการ
3. บริษัทที่อยู่ภายใต้อำนาจควบคุมกิจการของบริษัทตาม 2. ต่อไปเป็นทอด ๆ โดยเริ่มจากการอยู่ภายใต้อำนาจควบคุมกิจการของบริษัทตาม 2.

ทั้งนี้ โดยไม่จำกัดคำนึงถึงบทนิยาม “**บริษัทย่อยของ ปตท.**” ข้างต้น คำว่าบริษัทย่อยของ ปตท. จะไม่รวมถึงนิติบุคคลที่ ปตท. ไม่มีอำนาจควบคุมภายใต้มาตรฐานการรายงานทางการเงินของประเทศไทยที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำงบการเงินรวม และ ปตท. ไม่สามารถรวมนิติบุคคลดังกล่าวเป็นบริษัทย่อยเพื่อการจัดเตรียมงบการเงินรวมของ ปตท. ได้

#### “ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ใน OR ไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม”

หมายถึง ผู้ถือหุ้นที่ถือหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงใน OR โดยการถือหุ้นดังกล่าวให้นับรวมหุ้นที่ถือโดยผู้ที่เกี่ยวข้องของผู้ถือหุ้นนั้นด้วย ซึ่งมีสัดส่วนรวมกันเกินกว่าร้อยละ 10 ใน OR



ทั้งนี้ “ผู้ที่เกี่ยวข้องของผู้ถือหุ้น” หมายถึง บริษัทที่มีความสัมพันธ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งดังต่อไปนี้กับผู้ถือหุ้น

1. บริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดที่ผู้ถือหุ้นนั้นถือหุ้นรวมกันเกินกว่าร้อยละ 30 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดของบริษัทนั้น
2. บริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดที่ผู้ถือหุ้นนั้น หรือบริษัทตาม (1) ถือหุ้นรวมกันเกินกว่าร้อยละ 30 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดของบริษัทนั้น
3. นิติบุคคลที่บุคคลดังกล่าวสามารถมีอำนาจในการจัดการในฐานะเป็นผู้แทนของนิติบุคคล

หากในอนาคต ปตท. จะมีการดำเนินธุรกิจหรือกิจการในธุรกิจค้าปลีกหรือธุรกิจในอนาคต (รวมเรียกว่า “ธุรกิจภายใต้การให้สิทธิ”) การจะมีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบธุรกิจ หรือเข้าลงทุนในธุรกิจภายใต้การให้สิทธิดังกล่าว จะเป็นไปตามแนวทาง และขั้นตอนการขออนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการ OR ตามที่กำหนดดังต่อไปนี้

1. ปตท. จะดำเนินการแจ้ง OR ถึงธุรกิจภายใต้การให้สิทธิ เพื่อให้ OR ได้รับสิทธิในการมีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบธุรกิจ หรือเข้าลงทุนในธุรกิจภายใต้การให้สิทธิดังกล่าวก่อน
2. ในการพิจารณาอนุมัติโดยคณะกรรมการของ OR ให้ดำเนินการดังนี้

(ก) ให้เรียกประชุมคณะกรรมการของ OR โดยระบุในหนังสือเชิญประชุมคณะกรรมการว่า หากคณะกรรมการมีมติที่จะไม่เกี่ยวข้อง ไม่ประกอบธุรกิจ หรือไม่เข้าลงทุนในธุรกิจภายใต้การให้สิทธินั้น ปตท. และ/หรือบริษัทย่อยของ ปตท. อาจเข้ามีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบธุรกิจ หรือเข้าลงทุนในธุรกิจดังกล่าวได้ พร้อมระบุผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

(ข) จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการของ OR โดยคณะผู้บริหารของ OR จะจัดทำและพิจารณาผลการศึกษาความเป็นไปได้ของธุรกิจ และ/หรือ การทบทวนความเหมาะสมของอัตราผลตอบแทนของธุรกิจดังกล่าวในอนาคตเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการของ OR เพื่อการพิจารณาว่าจะมีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบธุรกิจ หรือเข้าลงทุนในธุรกิจภายใต้การให้สิทธิหรือไม่ ทั้งนี้ กรรมการของ OR ที่มีส่วนได้เสียจะไม่ออกเสียงในที่ประชุมวาระดังกล่าว

(ค) ในการประชุมคณะกรรมการของ OR ในเรื่องนี้ ต้องพิจารณาโดยคำนึงถึงความเหมาะสมทางด้านธุรกิจ และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ในกรณีที่ ปตท. และ/หรือบริษัทย่อยของ ปตท. อาจเข้ามีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบธุรกิจ หรือเข้าลงทุนใน

ธุรกิจภายใต้การให้สิทธิดังกล่าว และอาจส่งผลให้เป็นการประกอบธุรกิจที่เป็นการแข่งขันกับ OR โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของ OR และผู้ถือหุ้นโดยรวม ทั้งนี้ ในกรณีที่คณะกรรมการของ OR เห็นสมควร คณะกรรมการของ OR อาจขอความเห็นทางวิชาชีพจากบุคคลภายนอกเพื่อพิจารณาเพิ่มเติมได้

(ง) การลงมติในการมีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบธุรกิจ หรือการเข้าลงทุน หรือไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง ไม่ประกอบธุรกิจ หรือไม่เข้าลงทุนในธุรกิจภายใต้การให้สิทธิ ให้ใช้เสียงข้างมากของกรรมการ OR ที่เข้าประชุมและมีสิทธิออกเสียงลงคะแนน ทั้งนี้ การพิจารณาข้างต้นเป็นอำนาจโดยเด็ดขาดของคณะกรรมการของ OR และคณะกรรมการของ OR จะไม่มอบหมายให้คณะกรรมการชุดอื่นใดพิจารณา

(จ) OR จะแจ้งให้ ปตท. ทราบถึงการตัดสินใจในการมีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบธุรกิจ หรือการเข้าลงทุน หรือไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง ไม่ประกอบธุรกิจ หรือไม่เข้าลงทุนในธุรกิจภายใต้การให้สิทธิ ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม

(ฉ) คณะกรรมการที่ไม่มีส่วนได้เสียของ OR อาจพิจารณาลงมติตามรายธุรกรรม หรือเป็นหลักการสำหรับกรณีที่เป็น การพิจารณาการลงทุนประเภทและมีลักษณะเดียวกัน ตามที่พิจารณาเห็นสมควร

อนึ่ง ในกรณีที่ OR และ/หรือบริษัทย่อยของ OR ตัดสินใจมีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบธุรกิจ หรือเข้าลงทุน หรือไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง ไม่ประกอบธุรกิจ หรือไม่เข้าลงทุนในธุรกิจภายใต้การให้สิทธิ OR จะเปิดเผยข้อมูลเฉพาะกรณีที่ OR และ/หรือบริษัทย่อยของ OR หรือกรณีที่ ปตท. และ/หรือบริษัทย่อยของ ปตท. ตัดสินใจที่จะมีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบธุรกิจ หรือเข้าลงทุนในธุรกิจภายใต้การให้สิทธิ โดยเปิดเผยในลักษณะดังต่อไปนี้ (ก) กรณีที่ขนาดรายการต้องมีการพิจารณาอนุมัติโดยคณะกรรมการของ OR หรือผู้ถือหุ้นของ OR OR จะเปิดเผยผ่านระบบ SET Portal ของตลาดหลักทรัพย์ฯ ภายใต้หลักเกณฑ์การได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สิน และ/หรือ การเข้าทำรายการเกี่ยวโยงกันของสำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ฯ หรือ (ข) กรณีที่ขนาดรายการไม่ต้องมีการพิจารณาอนุมัติโดยคณะกรรมการของ OR หรือผู้ถือหุ้นของ OR ภายใต้หลักเกณฑ์การได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สิน และ/หรือ การเข้าทำรายการเกี่ยวโยงกันของสำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ฯ OR จะเปิดเผยข้อมูลการมีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบธุรกิจ หรือการเข้าลงทุนในธุรกิจภายใต้การให้สิทธิ ซึ่ง OR และ/หรือบริษัทย่อยของ OR ได้ตัดสินใจมีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบธุรกิจ หรือเข้าลงทุน หรือไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง ไม่ประกอบธุรกิจ หรือไม่เข้าลงทุนในธุรกิจภายใต้การให้สิทธิ โดยจะรวมรายการทั้งหมด (หากมี) เปิดเผยผ่านระบบ SET Portal ของตลาดหลักทรัพย์ฯ เป็น

รายได้รวมมาทั้งหมดตาม (ก) และ (ข) (หากมี) เปิดเผยในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีและรายงานประจำปี ซึ่งจะเปิดเผยอย่างน้อยเกี่ยวกับจำนวนรายการที่คณะกรรมการของ OR ตัดสินใจเกี่ยวกับธุรกิจภายใต้การให้สิทธิดังกล่าว ทั้งนี้ การเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจดังกล่าวจะอยู่ภายใต้เงื่อนไขว่าการเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวจะไม่สร้างความเสียหายต่อ OR และ/หรือบริษัทย่อยของ OR ปตท. และ/หรือบริษัทย่อยของ ปตท. หรือบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องและ/หรือภายใต้ข้อกำหนดตามข้อตกลงการเก็บรักษาข้อมูลเป็นความลับที่มีกับ ปตท. และ/หรือบริษัทย่อยของ ปตท. หรือระหว่างบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับ ปตท. และ/หรือบริษัทย่อยของ ปตท. เกี่ยวกับธุรกิจภายใต้การให้สิทธิ (ถ้ามี)

นอกจากนี้ ถึงแม้ว่าในปัจจุบัน OR และ ปตท. มีการดำเนินธุรกิจจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมที่ทับซ้อนกันบางส่วน ในวันที่ 22 มิถุนายน 2561 OR และ ปตท. ได้เข้าทำสัญญากำหนดบทบาทในการดำเนินธุรกิจ (Head of Agreement) ซึ่งได้แก้ไขเพิ่มเติม ณ วันที่ 24 กรกฎาคม 2563 เพื่อกำหนดบทบาทในการค้าขายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม การขนส่งระหว่างประเทศ การทำธุรกรรมป้องกันความเสี่ยง รวมทั้งการดำเนินธุรกิจในต่างประเทศของ OR ให้มีความชัดเจน โดยสรุปหลักการการกำหนดบทบาทในการดำเนินธุรกิจได้ดังต่อไปนี้

ปตท. ซึ่งเป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจพลังงานครบวงจร ซึ่งรวมถึงมีการดำเนินธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ (Trading Business) ที่ได้ขึ้นทะเบียนในตลาดการค้าเพื่อดำเนินการซื้อขายอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ซึ่งทำหน้าที่ดำเนินการจัดหา และจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม โดยมีธุรกรรมการค้าระหว่างประเทศ (Trading Transaction) และถือเป็นธุรกรรมการค้ารายการขนาดใหญ่ ที่เป็นการดำเนินการระหว่างผู้ค้าน้ำมัน ปตท. จึงมีช่องทางและเครือข่ายในการจัดจำหน่ายที่กว้างขวาง OR และ ปตท. จึงตกลงมอบให้ ปตท. เป็นผู้จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ดังกล่าว ตามสัญญากำหนดบทบาทในการดำเนินธุรกิจ (Head of Agreement) เพื่อให้มีการกำหนดบทบาทให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายในกลุ่ม ปตท.

ในการนี้ OR และ ปตท. ตระหนักถึงบทบาทในปัจจุบันของ OR ในฐานะที่เป็นผู้จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมในประเทศไทย ดังนั้น OR และ ปตท. ได้ตกลงแบ่งขอบเขตธุรกรรมการจัดหาและจัดจำหน่าย และขอบเขตของผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม ซึ่งผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมภายใต้ขอบเขตดังกล่าว ได้แก่ น้ำมันดิบ คอนเดนเสท น้ำมันเบนซินและส่วนประกอบ น้ำมันดีเซลและส่วนประกอบ น้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยาน น้ำมันเตา ยางมะตอย ผลิตภัณฑ์หล่อลื่น น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน และสารเติมแต่งผลิตภัณฑ์หล่อลื่น และก๊าซปิโตรเลียมเหลวซึ่งใช้ในภาคครัวเรือน ภาคอุตสาหกรรม และ/หรือภาคขนส่ง ซึ่งโดยหลักการผู้สัญญาตกลงให้ OR และ/หรือบริษัทย่อยของ OR เป็นผู้จัดหาและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมภายใต้ขอบเขตดังกล่าวได้ ในกรณีต่อไปนี้

1. ธุรกรรมในประเทศ – OR และ/หรือ บริษัทย่อยของ OR เป็นผู้ดำเนินการจัดหาและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมในประเทศไทย และ/หรือในประเทศที่บริษัทย่อยของ OR ดำเนินการอยู่ (ยกเว้นกรณี (ก) น้ำมันดิบ และคอนเดนเสทนั้น ปตท. และ/หรือบริษัทย่อยของ ปตท. เป็นผู้ดำเนินการจัดหาและจัดจำหน่าย (ทั้งนี้ OR จัดหาคอนเดนเสทจาก ปตท. เพื่อจำหน่ายให้แก่โรงแยกคอนเดนเสทในประเทศไทย) (ข) การจำหน่ายโดยวิธีเฉพาะเจาะจงให้แก่หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจบางแห่งภายใต้พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และ (ค) การจัดหาและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมที่ ปตท. ต้องดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายรัฐ หรือดำเนินการเพื่อรักษาความมั่นคงหรือตอบสนองเหตุฉุกเฉินทางด้านพลังงานของประเทศ)
2. ธุรกรรมส่งออก – OR และ/หรือ บริษัทย่อยของ OR เป็นผู้ดำเนินการส่งออกได้เฉพาะกรณีดังต่อไปนี้

- (1) การส่งออกเฉพาะผลิตภัณฑ์ดังต่อไปนี้ที่ OR และ/หรือ บริษัทย่อยของ OR สามารถส่งออกได้ทุกประเทศทั่วโลก เฉพาะในกลุ่มผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมดังต่อไปนี้ (ก) ผลิตภัณฑ์หล่อลื่น น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน และสารเติมแต่งผลิตภัณฑ์หล่อลื่น (ข) น้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยาน เฉพาะการขายและ/หรือให้บริการเติมน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยานให้แก่เที่ยวบินระหว่างประเทศโดยตรง หรือผ่านพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อเติมน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยาน (Into-plane) และ (ค) น้ำมันเชื้อเพลิงสำหรับเรือขนส่ง เฉพาะการขายและ/หรือให้บริการเติมน้ำมันเชื้อเพลิงให้แก่ผู้ประกอบการเดินเรือระหว่างประเทศโดยตรง หรือผ่านพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อเติมน้ำมันเชื้อเพลิงสำหรับเรือขนส่ง (Bunkering)

(2) การส่งออกผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมไปยังประเทศที่บริษัทย่อยของ OR มีการดำเนินธุรกิจอยู่นั้น OR สามารถจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมได้ทุกประเภท (ยกเว้น ผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมที่ใช้เรือขนส่งเกิน 5,000 ตัน น้ำมันดิบ และผลิตภัณฑ์ตั้งต้นสำหรับโรงกลั่นและ/หรือโรงแยกคอนเดนเสท)

3. ธุรกรรมนำเข้า – OR และ/หรือ บริษัทย่อยของ OR เป็นผู้ดำเนินการนำเข้าผลิตภัณฑ์หล่อลื่น น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน และสารเติมแต่งผลิตภัณฑ์หล่อลื่นได้เอง ส่วนผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมอื่นๆ นั้น OR ต้องนำเข้าโดยให้สิทธิในการจัดหาจาก ปตท. และ/หรือบริษัทย่อยของ ปตท. ก่อนบุคคลอื่น อย่างไรก็ตาม บริษัทย่อยของ OR สามารถนำเข้าผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม โดยจัดหาจาก OR ได้ก่อนจัดหาจาก ปตท. และ/หรือบริษัทย่อยของ ปตท. แต่จำกัดเพียงการจัดหาจากธุรกรรมส่งออกที่ OR สามารถส่งออกได้ อย่างไรก็ตาม กรณีดังกล่าวจะไม่รวมถึงการนำเข้าผลิตภัณฑ์หล่อลื่น น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน และสารเติมแต่งผลิตภัณฑ์หล่อลื่น ซึ่ง OR และ/หรือบริษัทย่อยของ OR ยังคงเป็นผู้ดำเนินการนำเข้าได้เอง

4. ธุรกรรมในต่างประเทศ – OR เป็นผู้ดำเนินการจัดหาและจัดจำหน่ายในต่างประเทศได้ทุกประเทศทั่วโลกเฉพาะในกลุ่มผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมดังต่อไปนี้ (ก) ผลิตภัณฑ์หล่อลื่น น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน และสารเติมแต่งผลิตภัณฑ์หล่อลื่น (ข) น้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยาน เฉพาะการขายและ/หรือให้บริการเติมน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยานให้แก่สายการบินระหว่างประเทศโดยตรง หรือผ่านพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อเติมน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยาน (Into-plane) และ (ค) น้ำมันเชื้อเพลิงสำหรับเรือขนส่ง เฉพาะการขายและ/หรือให้บริการเติมน้ำมันเชื้อเพลิงให้แก่ผู้ประกอบการเรือโดยตรง หรือผ่านพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อเติมน้ำมันเชื้อเพลิงสำหรับเรือขนส่ง (Bunkering)

ทั้งนี้ คำว่า “บริษัทย่อย” หมายถึง นิติบุคคลที่คู่สัญญาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีอำนาจควบคุม ไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม และ คำว่า “อำนาจควบคุม” หมายถึง การกระทำอันมีลักษณะได้ลักษณะหนึ่งดังต่อไปนี้ (1) การถือหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงในนิติบุคคลเกินกว่าร้อยละ 50 ของจำนวนสิทธิออกเสียงทั้งหมดของนิติบุคคลนั้น (2) การมีอำนาจควบคุมคะแนนเสียงส่วนใหญ่ในที่ประชุมผู้ถือหุ้นของนิติบุคคลนั้น ไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม หรือไม่ว่าเพราะเหตุอื่นใด หรือ (3) การมีอำนาจควบคุมการแต่งตั้งหรือถอดถอนกรรมการตั้งแต่กึ่งหนึ่งของกรรมการทั้งหมด

อย่างไรก็ดี คำว่า “บริษัทย่อย” ข้างต้นจะไม่รวมถึงนิติบุคคลที่คู่สัญญาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่มีอำนาจควบคุมภายใต้มาตรฐานการรายงานทางการเงินของประเทศไทยที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำงบการเงินรวม และคู่สัญญาฝ่ายดังกล่าวไม่สามารถรวมนิติบุคคลดังกล่าวเป็นบริษัทย่อยเพื่อการจัดเตรียมงบการเงินรวมของคู่สัญญาฝ่ายนั้น และจะไม่รวมถึงบริษัทย่อยใด ๆ ซึ่งเป็นบริษัทแกนนำ (Flagship) ของกลุ่ม ปตท. ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ไม่ว่าบริษัทดังกล่าวจะอยู่ภายใต้การจัดเตรียมงบการเงินรวมของ ปตท. หรือไม่

### 1.3.4 ผู้ถือหุ้น

(1) รายชื่อผู้ถือหุ้นที่ถือหุ้นสูงสุด 10 รายแรกของ OR ณ วันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2564 มีดังนี้

รายชื่อผู้ถือหุ้นรายใหญ่	จำนวนหุ้น (หุ้น)	สัดส่วนการถือหุ้น (ร้อยละ)
1. บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	8,609,999,998	74.16
2. Merrill Lynch (Singapore) Ple Ltd. <sup>(1)</sup>	397,500,000	3.42
3. กระทรวงการคลัง	153,349,808	1.32
4. สำนักงานประกันสังคม (2 กรณี)	110,538,700	0.95
5. Morgan Stanley & Co. International Plc.	52,500,000	0.45
6. กองทุนเปิด บัวหลวงหุ้นระยะยาว	45,491,660	0.39
7. กองทุนเปิด ไทยพาณิชย์หุ้นระยะยาวปันผล 70/30	34,941,856	0.30
8. กองทุนเปิด กรุงศรีหุ้นระยะยาวปันผล LTF	32,483,583	0.28
9. บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)	30,771,498	0.27
10. N.C.B.TRUST LIMITED-NORGES BANK 29	26,355,500	0.23

หมายเหตุ <sup>(1)</sup> ณ วันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2564 บุคคลดังกล่าวถือหุ้นในฐานะผู้ถือหุ้นเบื้องต้นในต่างประเทศ (Initial Purchaser) เพื่อประโยชน์ในการเสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุน (IPO) ของ OR ต่อผู้ลงทุนในต่างประเทศ โดยได้ส่งมอบหุ้นทั้งจำนวนดังกล่าวให้แก่ผู้ลงทุนในต่างประเทศแล้วในวันเดียวกัน

ปตท. ในฐานะที่เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ OR มีส่วนในการกำหนดนโยบายการจัดการและการดำเนินงานของบริษัทโดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการบริษัท ทั้งนี้ ณ วันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2564 ปตท. มีผู้แทนเป็นกรรมการหรือผู้บริหาร ทั้งสิ้นจำนวน 3 คน จากจำนวนกรรมการของ OR ทั้งหมด 10 คน

## 1.4 จำนวนทุนจดทะเบียนและทุนชำระแล้ว

ทุนจดทะเบียน	120,000,000,000 บาท แบ่งออกเป็นหุ้นสามัญ 12,000,000,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท
ทุนชำระแล้ว	116,100,000,000 บาท แบ่งออกเป็นหุ้นสามัญ 11,610,000,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท (ณ วันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2564)

## 1.5 การออกหลักทรัพย์อื่น

- ไม่มี -

## 1.6 นโยบายการจ่ายเงินปันผล

### 1.6.1 นโยบายการจ่ายเงินปันผลของ OR

เมื่อคณะกรรมการบริษัทมีมติเห็นชอบให้จ่ายเงินปันผลประจำปีของ OR แล้ว จะต้องนำเสนอเพื่อขออนุมัติต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้น เว้นแต่เป็นการจ่ายเงินปันผลระหว่างกาล ซึ่งคณะกรรมการบริษัทมีอำนาจอนุมัติให้จ่ายเงินปันผลได้เป็นครั้งคราวเมื่อคณะกรรมการบริษัทเห็น

ว่า OR มีผลกำไรสมควรพอที่จะทำเช่นนั้น โดยจะต้องรายงานให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบในการประชุมคราวต่อไป

OR มีนโยบายจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 ของกำไรสุทธิหลังหักสำรองต่าง ๆ ทุกประเภทตามที่กฎหมายและ OR กำหนดไว้ในแต่ละปี นอกจากนี้ การจ่ายเงินปันผลดังกล่าวจะต้องไม่เกินกว่ากำไรสะสมของ OR และในกรณีที่งบการเงินของ OR มีผลขาดทุนสะสมอยู่ OR จะไม่พิจารณาจ่ายเงินปันผล ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทจะพิจารณาความสามารถในการจ่ายเงินปันผลตามข้อกำหนดของกฎหมายและข้อบังคับของ OR โดยคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ เพื่อผลประโยชน์ต่อผู้ถือหุ้นเป็นหลัก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของ OR กระแสเงินสด แผนการลงทุน การสำรองเงินไว้เพื่อจ่ายชำระคืนเงินกู้ยืมและการปฏิบัติตามเงื่อนไขเงินกู้ยืม หรือเพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียนภายใน OR และความจำเป็นและความเหมาะสมอื่น ๆ ในอนาคต ตามที่คณะกรรมการบริษัทพิจารณาเห็นสมควรหรือเหมาะสม



ณ วันที่ 5 มกราคม 2564 ปตท. มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่ 10 รายแรก ดังต่อไปนี้

รายชื่อผู้ถือหุ้นรายใหญ่	จำนวนหุ้น (หุ้น)	สัดส่วนการถือหุ้น (ร้อยละ)
1. กระทรวงการคลัง	14,598,855,750	51.1
2. กองทุนรวม วายุภักษ์หนึ่ง โดย บลจ.เอ็มเอฟซี จำกัด (มหาชน)	1,736,895,500	6.1
3. กองทุนรวม วายุภักษ์หนึ่ง โดย บลจ.กรุงไทย จำกัด (มหาชน)	1,736,895,500	6.1
4. บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด	1,493,046,473	5.2
5. สำนักงานประกันสังคม	568,209,000	2.0
6. SOUTH EAST ASIA UK (TYPE C) NOMINEES LIMITED	542,303,745	1.9
7. ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด	368,807,400	1.3
8. STATE STREET EUROPE LIMITED	362,097,167	1.3
9. THE BANK OF NEW YORK MELLON	197,436,468	0.7
10. สหกรณ์ออมทรัพย์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำกัด	190,786,100	0.7

ที่มาของข้อมูล : เว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

(2) ข้อตกลงระหว่างผู้ถือหุ้นใหญ่ (Shareholder's Agreement) ในเรื่องที่มีผลกระทบต่อการออกและเสนอขายหลักทรัพย์ หรือ การบริหารงานของบริษัท โดยข้อตกลงดังกล่าวมีบริษัทร่วมลงนามด้วย - ไม่มี -

### 1.6.2 ข้อมูลการจ่ายเงินปันผลย้อนหลัง

ปี	2561	2562	2563
กำไรสุทธิต่อหุ้น (บาท)	0.60	1.21	0.98
เงินปันผลต่อหุ้น (บาท)	-	0.37	0.78
อัตราการจ่ายเงินปันผลต่อกำไรสุทธิ	-	30.6%	83.3%

### 1.6.3 นโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัทย่อย

เมื่อคณะกรรมการของบริษัทย่อยมีมติเห็นชอบให้จ่ายเงินปันผลประจำปีของบริษัทย่อยแล้ว จะต้องนำเสนอเพื่อขออนุมัติต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทย่อย เว้นแต่เป็นการจ่ายเงินปันผลระหว่างกาล ซึ่งคณะกรรมการของบริษัทย่อยมีอำนาจอนุมัติให้จ่ายเงินปันผลได้เป็นครั้งคราว เมื่อคณะกรรมการเห็นว่าบริษัทย่อยมีผลกำไรสมควรพอจะทำเช่นนั้นได้ โดยจะต้องรายงานให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบในการประชุมคราวต่อไป

นโยบายการจ่ายเงินปันผลประจำปีของบริษัทย่อยแต่ละแห่ง จะเป็นไปตามที่คณะกรรมการของบริษัทย่อยมีมติเห็นชอบ และเสนอให้ที่ประชุม

ผู้ถือหุ้นของแต่ละบริษัทพิจารณาอนุมัติในแต่ละปี ทั้งนี้ คณะกรรมการของบริษัทย่อยจะพิจารณาความสามารถในการจ่ายเงินปันผลตามข้อกำหนดของกฎหมายและข้อบังคับของบริษัทย่อย โดยคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ เพื่อผลประโยชน์ต่อผู้ถือหุ้นเป็นหลัก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของบริษัทย่อย กระแสเงินสด แผนการลงทุน การสำรองเงินไว้เพื่อจ่ายชำระคืนเงินกู้ยืมและการปฏิบัติตามเงื่อนไขเงินกู้ยืม หรือเพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียนภายในบริษัทย่อย และความจำเป็นและความเหมาะสมอื่น ๆ ในอนาคต ตามที่คณะกรรมการของบริษัทย่อยพิจารณาเห็นสมควรหรือเหมาะสม

## 2. การบริหาร จัดการความเสี่ยง



### 2.1 นโยบายและแผนการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อความยั่งยืนขององค์กร โดยการสร้างความเชื่อมั่นต่อการบรรลุเป้าหมายภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างสมดุล และป้องกันความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนต่าง ๆ พร้อมทั้งแสวงหาโอกาสในการเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจ OR จึงได้มีการดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องตามหลักการและแนวทางของ The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO-ERM) ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลในเรื่องการบริหารความเสี่ยง โดยถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของทุกกระบวนการในการดำเนินธุรกิจและต้องมีความเชื่อมโยงกันทุกระดับ และได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงทั่วองค์กรที่พนักงานทุกคนต้องถือปฏิบัติรวมทั้งมีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management Committee : ERMC) เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

### 2.2 ปัจจัยเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท

OR วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอก รวมทั้งแนวโน้มด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี อุตสาหกรรม คู่แข่ง และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดปัจจัยเสี่ยงของ OR โดยสามารถสรุปได้ ดังนี้

โดยมีเป้าหมายเพื่อกำหนดทิศทางและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของ OR และสื่อสารให้บุคลากรใน OR รับทราบอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ เพื่อนำไปพัฒนากลยุทธ์ของสายงาน พร้อมทั้งนำทิศทางกลยุทธ์ดังกล่าวจัดทำเป็นแผนธุรกิจ

#### 2.2.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

##### (1) ความเสี่ยงจากทิศทางกลยุทธ์ธุรกิจ

นวัตกรรม หรือเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และอนาคต โดย OR กำหนดให้มีการทบทวนกลยุทธ์และทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวเป็นประจำทุกปี เพื่อให้มีกลยุทธ์และทิศทางที่สอดคล้องกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและทิศทางของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป มีการประชุมสัมมนาระดมความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง และจัดให้มี Strategic Thinking Session Workshop (STS) เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงและพนักงานของ OR เข้าร่วมระดมสมอง

##### (2) ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการลงทุน

OR มีการลงทุนเพื่อขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งแสวงหาการลงทุนใหม่ทั้งในส่วนที่ดำเนินการเองและลงทุนผ่านบริษัทในกลุ่ม ซึ่งต้องเผชิญความเสี่ยงที่ผลตอบแทนการลงทุนอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การดำเนินการของโครงการหรือแผนงานเกิดความล่าช้าหรือเงินลงทุนสูงกว่างบประมาณที่ตั้งไว้ OR จึงได้มีการกำหนดให้มีกระบวนการบริหารการลงทุนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Investment Management : SIM) ที่มีคณะกรรมการบริหารการลงทุน ทำหน้าที่พิจารณา กลั่นกรอง ติดตาม รายงานการลงทุนของ OR เพื่อประกอบการตัดสินใจลงทุนของคณะกรรมการ

จัดการของ OR และคณะกรรมการ OR แล้วแต่กรณี เพื่อให้มั่นใจว่าเงินลงทุนของ OR จะเกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด ตลอดจนกำหนดให้หน่วยงานบริหารบริษัทในกลุ่ม รวมถึงบุคคลที่ OR มอบหมาย มีหน้าที่กำกับดูแลบริษัทในกลุ่มให้มีแนวทางในการดำเนินงานที่สอดคล้องตามกรอบนโยบายและทิศทางกลยุทธ์ของ OR อย่างเคร่งครัด และกำหนดให้การออกเสียงในที่ประชุมผู้ถือหุ้นหรือที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทของบริษัทในกลุ่ม ในเรื่องสำคัญตามที่กำหนดต้องได้รับความเห็นชอบจาก OR ก่อน

### (3) ความเสี่ยงในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเติบโตทางธุรกิจ

OR มีการขยายการลงทุนทั้งในและต่างประเทศ เพื่อแสวงหาโอกาสทางธุรกิจในการลงทุนในธุรกิจใหม่ รวมถึงการนำระบบดิจิทัล เทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการขับเคลื่อนธุรกิจ หาก OR ไม่สามารถจัดเตรียมและพัฒนาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่เพียงพอและทันเวลา อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ และการบรรลุเป้าหมายในระยะยาวได้ จึงมีการกำหนดนโยบายและวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมถึงขั้นตอนการวางแผนและบริหารอัตรากำลังพนักงานในภาพรวมของ OR ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มีการวิเคราะห์และทบทวนอัตรากำลังพนักงานรายปี เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินธุรกิจ และสื่อสารไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเตรียมการสรรหาและงบประมาณค่าใช้จ่าย เพื่อรองรับความต้องการด้านบุคลากรที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน มีการประเมิน Competency เพื่อการพัฒนาพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามทิศทางการดำเนินธุรกิจ ทบทวน Career Model และวางแผนการพัฒนาเพิ่มทักษะอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารและพนักงานอย่างเหมาะสม เช่น การฝึกอบรมจากหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร หรือการให้ปฏิบัติงานผ่าน On The Job Training เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจตามทิศทางกลยุทธ์ของ OR

### (4) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงองค์กร

ความคาดหวังที่หลากหลายของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ ประกอบกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในปัจจุบัน ส่งผลให้การสื่อสารเป็นไปอย่างรวดเร็ว อาจทำให้เกิดการถกเถียงและประเด็นข่าวต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อ OR แพร่กระจายไปอย่างรวดเร็วในวงกว้าง ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นต่อการดำเนินธุรกิจของ OR ได้ โดย OR มีการดำเนินการติดตามข้อมูล ข่าวสาร ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ OR อย่างใกล้ชิด เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องอย่างทันทั่วทั้งที่ นอกจากนี้ยังมีกลไกในการบริหารจัดการ และการรับข้อร้องเรียน เพื่อดำเนินการแก้ไขข้อร้องเรียนจนกว่าการแก้ไขจะเสร็จสิ้น

## 2.2.2 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

### (1) ความเสี่ยงต่อต้นทุนวัตถุดิบจากการผันผวนของราคาน้ำมันในตลาดโลก

ราคาน้ำมันดิบและผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมมีความผันผวนและขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ที่นอกเหนือการควบคุมของ OR ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานของ OR ได้ เนื่องจากราคาที่ OR ซื้อผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมเป็นราคาที่อ้างอิงกับราคาในตลาดโลก ทำให้ OR จำเป็นต้องปรับราคาขายน้ำมันเชื้อเพลิง ด้วยความถี่ที่เหมาะสม เพื่อให้สอดคล้องกับต้นทุนผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการปรับตัวขึ้นของราคาผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมในตลาดโลก และการปรับขึ้นราคาขายน้ำมันเชื้อเพลิง ในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน อาจส่งผลกระทบต่อภาระจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมและการดำเนินธุรกิจของ OR เนื่องจากอาจไม่สามารถปรับขึ้นราคาขายเพื่อให้สามารถสะท้อนต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้นได้ทันทั่วทั้งที่ นอกจากนี้ ความสามารถของ OR ในการปรับราคาน้ำมันเชื้อเพลิงได้จะอยู่ภายใต้แรงกดดันของการแข่งขันในตลาดความอ่อนไหวต่อราคา (Price Sensitivity) ที่สูงของกลุ่มลูกค้าในบางตลาด หรือวิธีการที่ต่างกันในการกำหนดราคาของผู้ค้าปลีกน้ำมันเชื้อเพลิงรายอื่น หาก OR สะท้อนต้นทุนที่เพิ่มขึ้นเร็วเกินไป หรือสะท้อนต้นทุนที่ลดลงช้ากว่าคู่แข่ง อาจส่งผลกระทบในทางลบต่ออุปสงค์ของลูกค้าในผลิตภัณฑ์ของ OR และส่งผลกระทบในทางลบอย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ฐานะทางการเงิน ผลการดำเนินงาน และกระแสเงินสดของ OR

### (2) ความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาของผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมคงคลัง

ลักษณะการประกอบธุรกิจของ OR มีความจำเป็นต้องเก็บผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมไว้เป็นสินค้าคงคลัง และกฎหมายยังกำหนดให้ OR ต้องเก็บสำรองผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมส่วนหนึ่งไว้ตามปริมาณที่กฎหมายกำหนด โดยที่ปริมาณสำรองนั้นจะแตกต่างกันไปตามประเภทของผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม และด้วยเหตุที่สินค้าของ OR เป็นสินค้าโภคภัณฑ์ ทำให้ไม่สามารถควบคุมราคาตลาดที่อาจเปลี่ยนแปลงของสินค้าคงคลังเหล่านี้ แม้ว่าสัญญาซื้อขายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมที่ OR ทำกับกลุ่ม ปตท. และบุคคลภายนอกจะช่วยลดความผันผวนดังกล่าวนี้ได้บ้าง โดยสัญญากำหนดให้กลุ่ม ปตท. และบุคคลภายนอกเป็นเจ้าของสินค้าคงคลังสำหรับผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมดังกล่าวบางส่วน แต่ OR ยังคงต้องเก็บสินค้าคงคลังไว้ในคลังเก็บผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม ดังนั้น ความผันผวนในราคาตลาดของผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมเหล่านี้ อาจส่งผลกระทบต่อฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของ OR ได้ ถึงแม้ว่า OR จะเข้าทำธุรกรรมป้องกันความเสี่ยงเพื่อลดความเสี่ยงจากการผันผวนของราคาผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม แต่การป้องกันด้วยวิธีดังกล่าวยังคงอยู่ภายใต้ข้อจำกัดตามสภาพทั่วไป

### (3) ความเสี่ยงเรื่องสิทธิของ OR ในการใช้แบรนด์ของบุคคลภายนอก ที่ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิอยู่ภายใต้ข้อกำหนดและเงื่อนไขของสัญญา

สิทธิของ OR ในการใช้แบรนด์ที่ OR ไม่ได้เป็นเจ้าของ ซึ่งรวมถึงแบรนด์ใหม่ต่าง ๆ ในอนาคต ไม่จำกัดเพียง “Texas Chicken” “ฮั้วเซ่งฮงติ่มซำ” และ “7-Eleven” ที่อยู่ภายใต้ข้อกำหนดและเงื่อนไขของสัญญาที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น สิทธิของ OR ในการใช้แบรนด์เหล่านี้จึงมีอยู่จำกัด อีกทั้งการผิดสัญญาดังกล่าวอาจนำไปสู่การบอกเลิกสัญญา และทำให้ OR ไม่มีสิทธิในการใช้แบรนด์ดังกล่าวได้ นอกจากนี้ การต่ออายุสัญญาดังกล่าวต้องได้รับความยินยอมจากคู่สัญญาที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องได้รับการต่ออายุเป็นระยะ อย่างไรก็ดีตาม OR ไม่อาจรับรองได้ว่าจะสามารถต่ออายุสัญญาต่าง ๆ ดังกล่าวได้เมื่อสิ้นสุดอายุสัญญา หรือจะได้รับการต่ออายุสัญญาโดยมีเงื่อนไขที่เป็นประโยชน์ต่อ OR หรืออย่างน้อยเทียบเท่าเงื่อนไขของสัญญาที่มีอยู่

### (4) ความเสี่ยงจากการหยุดชะงักของการดำเนินธุรกิจ

OR มีการดำเนินงานในหลายพื้นที่ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีโอกาสได้รับผลกระทบจากการหยุดชะงักของการดำเนินธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นจากความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของพนักงาน เครื่องจักร อุปกรณ์ขัดข้อง ภัยธรรมชาติ ภัยจากโรคระบาด ภัยจากความไม่สงบทางการเมือง ภัยจากการก่อการร้าย และภัยอันตรายอื่น ๆ ที่ยากต่อการคาดการณ์ ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลกระทบที่สำคัญต่อฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงาน OR จึงมีการจัดทำแผนบริหารจัดการภาวะวิกฤติและบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Management : BCM) และถ่ายทอดให้พนักงานรับทราบ และปฏิบัติตามเมื่อเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินตามแผนที่ได้จัดเตรียมไว้เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานต่อไปได้โดยไม่หยุดชะงัก โดยมีการจัด Workshop ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งหน่วยงาน Operation และ Marketing เพื่อประเมินสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น และวางแผน/เตรียมความพร้อมในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

นอกจากนี้ ผลกระทบจากสถานการณ์การระบาดของโรคไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 (COVID-19) ในปัจจุบันต่อธุรกิจของ OR นั้นไม่มีความแน่นอนและยังไม่สามารถคาดการณ์ได้ โดย OR ได้ติดตามการระบาดของ COVID-19 อย่างต่อเนื่องและใกล้ชิด โดยผลกระทบที่ธุรกิจของ OR ได้รับจากการระบาดของ COVID-19 นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ เช่น ระยะเวลา ความรุนแรง ขอบเขตของการระบาด ผลกระทบทางภูมิศาสตร์ ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อกิจกรรมทางเศรษฐกิจของทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงลักษณะและความเข้มงวด

ของมาตรการที่ออกโดยรัฐบาล ทำให้มีการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการภาวะวิกฤติและบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Management : BCM) เพื่อบรรเทาผลกระทบต่อการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เช่น มีการกำหนดมาตรการต่าง ๆ สำหรับการจำหน่ายสินค้าและบริการที่ต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินการตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไป การประชุมและสัมมนาผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ตลอดจนการ Work From Home เพื่อให้ OR สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องภายใต้สถานการณ์การระบาดของ COVID-19

### (5) ความเสี่ยงด้านความมั่นคงทางไซเบอร์

ประเด็นด้านภัยคุกคามและความมั่นคงทางไซเบอร์ (Cyber Security) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นและก่อให้เกิดผลกระทบหลากหลายรูปแบบ ทั้งการขโมยข้อมูลสำคัญ การโจมตีด้วยไวรัสคอมพิวเตอร์ ซอฟต์แวร์เรียกค่าไถ่ ไปจนถึงการเจาะระบบเพื่อเข้าควบคุมระบบ OR ตระหนักถึงอันตรายของภัยดังกล่าว เล็งเห็นความสำคัญของการดำเนินการเชิงป้องกันและลดผลกระทบ เพื่อควบคุมความเสี่ยงที่อาจเป็นเป้าหมายในการถูกโจมตี จึงได้จัดทำโครงการ Cyber Security Roadmap เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพด้านความปลอดภัยในโลกไซเบอร์ โดยมีการดำเนินกิจกรรมที่สำคัญ เช่น การตรวจสอบระบบและประเมินหาความเสี่ยงที่เกิดจากช่องโหว่ของระบบสารสนเทศ ควบคู่ไปกับการให้ความรู้ที่ถูกต้องแก่พนักงาน อีกทั้งยังมีระบบ BCM รองรับในกรณีที่เกิดภัยคุกคามขึ้นกับระบบสารสนเทศของ OR

### 2.2.3 ความเสี่ยงทางการเงิน

ความเสี่ยงทางการเงินจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยน จะมีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อรายรับและต้นทุนของ OR ที่มีความผันผวนตามค่าเงินบาท OR ได้กำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน เพื่อบริหารความเสี่ยงอัตราแลกเปลี่ยนให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และไม่หวังสร้างกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยน (Minimize Foreign Exchange Rate Risk Exposure by Hedging without Speculation) รวมถึงการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวจะต้องไม่เก็นการที่เป็นเหตุให้ต้องมีการบริหารความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน (Underlying Asset) มีการบริหารความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนของต้นทุน โดยการใช้เครื่องมือทางการเงิน เช่น การซื้อ/ขาย เงินตราต่างประเทศล่วงหน้า (Forward Contract) และ/หรือ การซื้อ-ขาย เงินตราต่างประเทศล่วงหน้าในอัตราและจำนวนเดียวกัน (FX-Swap Buy-Sell) รวมทั้งการตกลงซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า และ/หรือ การ Matching ระหว่างรายได้กับรายจ่ายที่เป็นเงินตราสกุลต่างประเทศ เพื่อลดผลขาดทุนระหว่างราคาซื้อและราคาขาย (Bid-Ask Spread)



## 2.2.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย ข้อบังคับ และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ความซับซ้อนของบทบัญญัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องในปัจจุบัน เช่น กฎหมายว่าด้วยการแข่งขันทางการค้า กฎหมายว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุภาครัฐ กฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของนโยบาย กฎหมาย ข้อบังคับ และกฎระเบียบต่าง ๆ ตลอดจนปัญหาการตีความที่ไม่ชัดเจนและความเข้าใจวิธีปฏิบัติที่คลาดเคลื่อน อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน ภาพลักษณ์ และชื่อเสียงของ OR ได้ OR จึงมีการกำหนดให้ฝ่ายกฎหมายทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการกำกับดูแลงานด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ การลงทุน รวมถึงให้คำปรึกษา และความเห็น ประเด็นข้อกฎหมายต่าง ๆ ตลอดจนควบคุมกรอบและแนวทางการจัดทำระเบียบ ข้อกำหนด คำสั่งภายในองค์กรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง โดยมีสำนักงานกรรมการผู้จัดการใหญ่และเลขานุการบริษัทรับผิดชอบดูแล ติดตาม ให้คณะกรรมการ OR คณะกรรมการจัดการของ OR ผู้บริหาร และบุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับบริษัทมหาชน ระเบียบบริษัท และข้อบังคับของบริษัท

## 2.3 ปัจจัยเสี่ยงต่อการลงทุนของผู้ถือหุ้นหลัก

OR ไม่อาจรับประกันได้ว่าราคาหุ้นของ OR จะยังคงอยู่ในระดับเดิมหรือในระดับที่ไม่ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ โดยราคาหุ้นของ OR อาจมีความผันผวน อันสืบเนื่องมาจากปัจจัยหลายประการซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุมของ OR เช่น

- ความผันผวนของผลการดำเนินงานของ OR ที่เกิดขึ้นจริงหรือที่คาดการณ์ไว้
- พหุติการณ์หรือเหตุการณ์ทางเศรษฐกิจหรือทางการเมือง ทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค และระดับท้องถิ่น
- โรคระบาด (รวมถึงการระบาดของ COVID-19 ในปัจจุบัน)
- สภาพตลาดในตลาดหลักทรัพย์โดยทั่วไปในวงกว้าง
- สภาพตลาดในธุรกิจน้ำมันในประเทศไทยหรือในต่างประเทศ (เช่น ได้รับผลกระทบจากสงครามราคาที่สูงขึ้นในเดือนเมษายน 2563 ระหว่างองค์การกลุ่มประเทศผู้ส่งออกน้ำมันออกซึ่งนำโดยประเทศซาอุดีอาระเบีย และประเทศรัสเซีย)
- สภาพตลาดในธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) ในประเทศไทยหรือต่างประเทศ
- ทิศนคติต่อโอกาสในการประกอบกิจการและในอุตสาหกรรมโดยทั่วไป

- ผลต่างระหว่างผลการดำเนินงานที่แท้จริง กับผลการดำเนินงานที่ผู้ลงทุนและนักวิเคราะห์คาดการณ์ไว้
- คำแนะนำหรือทัศนคติของนักวิเคราะห์ที่มีต่อหลักทรัพย์ของ OR หรืออุตสาหกรรมของ OR
- สภาพคล่องในหุ้นของ OR ที่ซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์
- การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันกระทบต่ออุตสาหกรรมการเงินสภาพโดยทั่วไปของเศรษฐกิจ สภาพตลาดหุ้น และเหตุการณ์หรือปัจจัยอื่น ๆ
- กฎระเบียบอันรัดกุมหรือข้อจำกัดในอุตสาหกรรมของ OR ซึ่งกำหนดโดยหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงทางกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ
- การเปลี่ยนแปลงทางภาษี
- ความผันผวนในอัตราดอกเบี้ยและราคาตลาดของหลักทรัพย์ที่เป็นตราสารหนี้และตราสารทุน
- ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน และมาตรการควบคุมอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศของธนาคารแห่งประเทศไทย
- คดีความและการสืบสวนจากหน่วยงานของรัฐ ไม่ว่าที่เกิดขึ้นจริงหรือที่จะเกิดขึ้นก็ตาม
- ความก้าวหน้าด้านการแข่งขัน การได้มาซึ่งกิจการ หรือการเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมของ OR
- การได้มาหรือการสูญเสียบุคลากรสำคัญของ OR หรือของคู่แข่งของ OR
- การเปลี่ยนแปลงวิธีการประเมินมูลค่าตลาดและราคาหุ้นของบริษัทจดทะเบียนที่ประกอบกิจการทำนองเดียวกับ OR และ
- ความผันผวนของราคาหุ้นในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ปัจจัยดังกล่าวข้างต้น และปัจจัยอื่นนอกเหนือจากที่กล่าวมานี้ อาจทำให้ราคาตลาดและความต้องการหุ้นของ OR มีความผันผวน ซึ่งอาจเป็นการจำกัดหรือขัดขวางไม่ให้ผู้ลงทุนทำการขายหุ้นได้โดยทันที อันอาจส่งผลกระทบในทางลบต่อสภาพคล่องของหุ้นของ OR โดยในช่วงเวลาที่ราคาตลาดของหุ้นมีความผันผวน ผู้ถือหุ้นอาจรวมตัวกันเพื่อฟ้องร้องดำเนินคดีเกี่ยวกับหลักทรัพย์ต่อ OR หรือหน่วยงานที่ออกหุ้นนั้น ๆ ดังนั้น ในกรณีที่มีผู้ถือหุ้นของ OR รายใดรายหนึ่ง ได้ฟ้องร้องดำเนินคดีกับ OR นั้น OR อาจมีค่าใช้จ่ายในการต่อสู้คดีเป็นจำนวนมาก หรือหากการตัดสินชี้ขาดในคดีดังกล่าวเป็นไปในทางลบแก่ OR ย่อมทำให้ OR ต้องชำระค่าเสียหายเป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ การที่ OR ถูกฟ้องร้องดำเนินคดีดังกล่าว อาจส่งผลกระทบต่อการจัดสรรเวลาของฝ่ายบริหารของ OR ที่ใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจของ OR อีกด้วย

### 3. การขับเคลื่อนธุรกิจ เพื่อความยั่งยืน

OR กำหนดวิสัยทัศน์ในการเป็นแบรนด์ไทยชั้นนำระดับโลกที่สร้างคุณค่าให้กับชุมชนผ่านการดำเนินธุรกิจน้ำมัน ธุรกิจค้าปลีก และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง OR จึงมุ่งมั่นพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อองค์กรต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และการเติบโตทางเศรษฐกิจ เพื่อสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสียอย่างสมดุล และดำเนินงานตามทิศทางที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการด้านความยั่งยืนของกลุ่ม ปตท.



### 3.1 นโยบายและเป้าหมายการจัดการด้านความยั่งยืน

ด้วยเจตนารมณ์ดังกล่าว OR ยึดถือนโยบายการบริหารจัดการความยั่งยืน ฉบับล่าสุดที่ได้ประกาศใช้ในปี 2562 โดยได้นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) มาบูรณาการและปรับใช้ เพื่อกำหนดเป็นนโยบายการบริหารจัดการความยั่งยืนที่มีความเหมาะสมสำหรับองค์กร สำหรับใช้เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งยังสามารถช่วยลดความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการดำเนินธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาล (Environment / Society / Governance & Economics หรือ ESG) ในทุกกระบวนการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับ OR และบริษัทในกลุ่ม OR โดยนโยบายการบริหารจัดการความยั่งยืนดังกล่าวได้ระบุถึงประเด็นสำคัญ ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อกำหนด และแนวปฏิบัติในระดับสากล การรักษาความสมดุลทั้งทางด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม การลดผลกระทบจากการดำเนินงานตลอดห่วงโซ่อุปทาน อีกทั้งยังใช้ประโยชน์จากจุดแข็งขององค์กร และการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างนวัตกรรมและการเติบโตทางธุรกิจควบคู่ไปกับสังคมชุมชนและการให้ความสำคัญต่อการรักษาสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่องด้วย

ทั้งนี้ นโยบายดังกล่าวครอบคลุมกรอบการดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กร 10 ด้าน ได้แก่

 การกำกับดูแลองค์กร	 การดำเนินธุรกิจอย่างเป็นธรรม และยั่งยืนในมิติเศรษฐกิจ
 การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสีย	 การเป็นองค์กรที่ดีของสังคม
 สิทธิมนุษยชน	 การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน
 บุคลากรองค์กร	 นวัตกรรมและการพัฒนาธุรกิจ/ผลิตภัณฑ์/บริการที่เป็นเลิศ
 ความมั่นคง ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม	 การจัดทำรายงานและการส่งเสริมชื่อเสียงองค์กร



ท่านสามารถศึกษารายละเอียด นโยบายการบริหารจัดการความยั่งยืน ได้ที่เว็บไซต์ของ OR ([www.pttor.com](http://www.pttor.com)) หรือสามารถสแกน QR Code



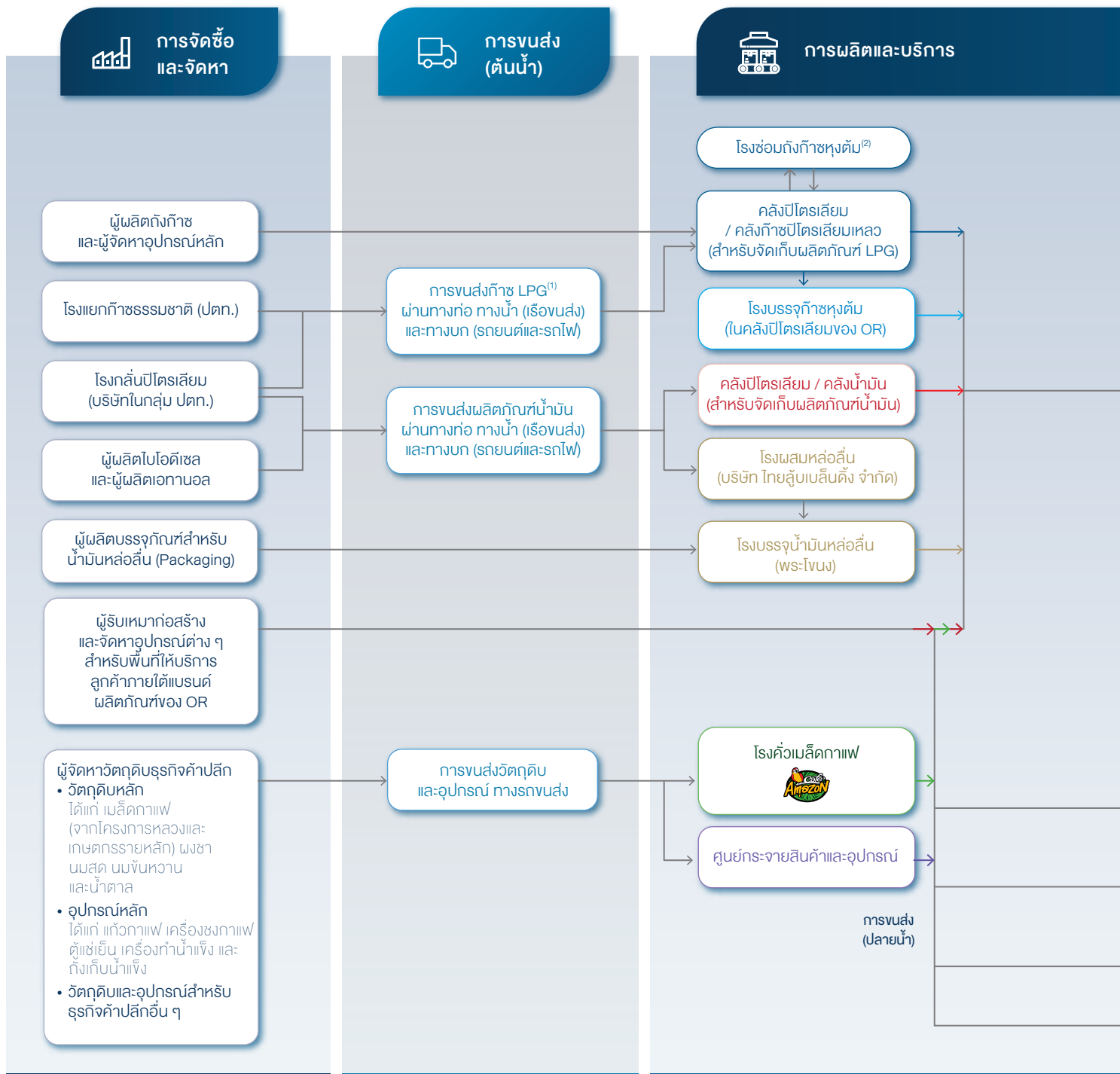
ในปี 2563 OR ได้จัดตั้งคณะกรรมการบริหารความร่วมมือการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน ซึ่งมีรองกรรมการผู้จัดการใหญ่กลยุทธ์องค์กร นวัตกรรม และความยั่งยืน เป็นประธาน และมีผู้แทนจากหน่วยธุรกิจและหน่วยสนับสนุนจำนวน 21 คนเป็นกรรมการ โดยคณะกรรมการฯ มีหน้าที่พิจารณาให้ความเห็นชอบต่อแผนกลยุทธ์ความยั่งยืน และแผนการดำเนินงานบริหารความยั่งยืนของ OR ที่มีความสอดคล้องกับนโยบายของกลุ่ม ปตท. พิจารณาให้ความเห็นชอบและทบทวนประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนของ OR ผลักดันการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปตามกลยุทธ์ความยั่งยืน และพิจารณาให้ความเห็นชอบรายงานความยั่งยืนของ OR



### 3.2 การจัดการผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียในห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ

#### 3.2.1 ห่วงโซ่คุณค่าของ OR

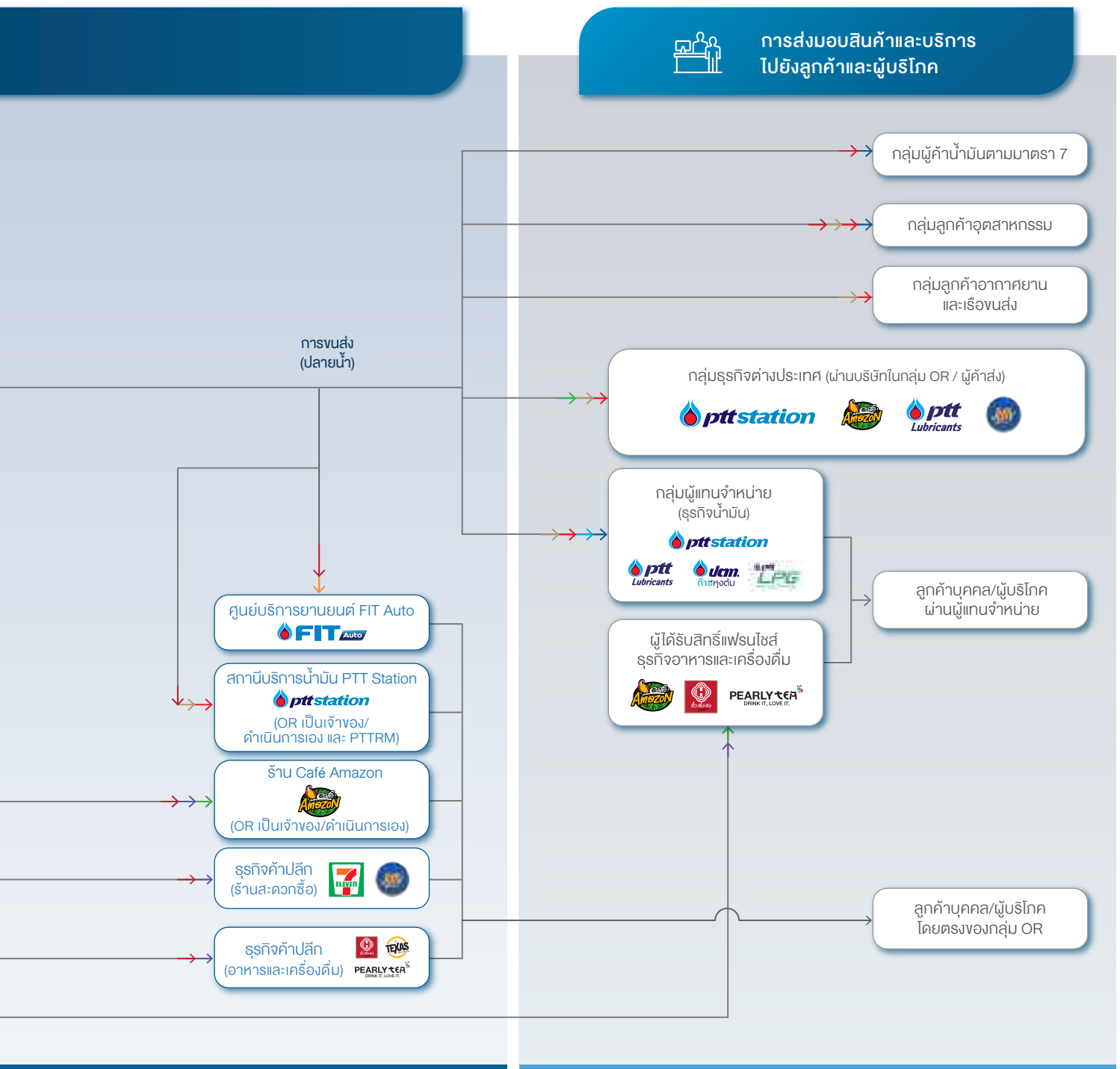
OR ให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ โดยตระหนักถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม และมีความมุ่งมั่นในการดูแลผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างสมดุล โดยมีการระบุและวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียในห่วงโซ่คุณค่า ระบุประเด็นความคาดหวังและข้อกังวล เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมสำหรับผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่ม เพื่อให้การบริหารจัดการห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ



<sup>(1)</sup> ก๊าซ LPG จากโรงแยกก๊าซธรรมชาติ ปตท. ขนส่งผ่านระบบท่อ มาที่คลังก๊าซเขาบ่อยา และคลังก๊าซบ้านโรงโป๊ะ ก่อนที่จะขนส่งต่อทางรถยนต์ เรือ รถไฟ ไปที่คลังปลายทาง โดยก๊าซ LPG ส่วนใหญ่มีที่มาจากโรงแยกก๊าซธรรมชาติ แต่มีการรับก๊าซ LPG เพิ่มเติมจากโรงกลั่นน้ำมันด้วย

<sup>(2)</sup> ก๊าซหุงต้มทุกขนาด เมื่อครบกำหนดเวลาการทดสอบตามกฎหมายหรือมีสภาพชำรุด จะถูกส่งกลับไปคลังปิโตรเลียม หรือ คลังก๊าซปิโตรเลียมเหลว จากนั้นจึงส่งต่อไปที่โรงซ่อมก๊าซหุงต้ม เพื่อทดสอบ ปรับปรุงซ่อมแซมสภาพถึง สี่ถึง และขอความสกรีนบนถังให้สมบูรณ์ ก่อนนำกลับมาบรรจุก๊าซหุงต้มสำหรับจำหน่ายอีกครั้ง





### 3.2.2 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียในห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ

#### 3.2.2.1 การระบุผู้มีส่วนได้เสีย

ผู้มีส่วนได้เสียของ OR ทั้งหมด 6 กลุ่ม ประกอบด้วย



#### 3.2.2.2 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียบนห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ

OR ดำเนินธุรกิจโดยมุ่งเน้นการสร้างการมีส่วนร่วมและคุณค่าร่วมกันให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างสมดุล โดยกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มที่มีความแตกต่างกันตามความเหมาะสมของโอกาสและระดับของความสัมพันธ์ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อร่วมกันผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก และลดผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นสำหรับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้อง โดยในปี 2563 OR ดำเนินการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งสามารถสรุปรายละเอียดได้ ดังนี้

#### กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วม OR

1



การระบุและจัดลำดับความสำคัญ  
ของผู้มีส่วนได้เสีย

4



การดำเนินการตามแผนงาน  
การสร้างการมีส่วนร่วม

2



การจัดทำกลยุทธ์การสร้าง  
การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย

5



การติดตามผลการดำเนินงาน  
เช่น การสำรวจความคิดเห็น  
และการดำเนินการแก้ไขประเด็น  
ที่เกิดขึ้น

3



การวางแผนการสร้างการมีส่วนร่วมฯ  
และการดำเนินการตามแผนงาน  
พร้อมเก็บข้อมูลเพื่อรายงานผล

เพื่อให้กลยุทธ์การสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียของ OR มีประสิทธิภาพ OR จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการวิเคราะห์เพื่อระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย จัดลำดับความสำคัญของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ตลอดจนกำหนดกลยุทธ์และแผนงานในการสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียโดยมีความสอดคล้องกับมาตรฐาน AA1000 Stakeholder Engagement Standard ซึ่งสามารถสรุปผลการดำเนินงานได้ดังต่อไปนี้

กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ	แนวทางการสร้างการมีส่วนร่วม	ประเด็นข้อกังวลหรือ ความคาดหวัง	แนวทางการดำเนินการเพื่อตอบสนองประเด็นข้อกังวล หรือ ความคาดหวัง
<p><b>ประเทศ</b></p> 	<p>สนับสนุนนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้อง อาทิ แผนยุทธศาสตร์พลังงานของประเทศ นโยบายด้านความปลอดภัยในการขนส่ง และปฏิบัติการปิโตรเลียม นโยบายด้านสิ่งแวดล้อม ฯลฯ</p> <p>ร่วมขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง</p> <p>ติดตาม ประสานงาน เข้าร่วมการสัมมนา/ประชุม กับหน่วยงานภาครัฐอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ</p> <p>รายงานผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องให้แก่หน่วยงานภาครัฐอย่างครบถ้วน ถูกต้อง</p>	<p>นโยบายการดำเนินธุรกิจของ OR ที่เกี่ยวข้องกับพลังงานทดแทนที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ ในปัจจุบัน</p> <p>การมีส่วนร่วมของ OR ในการสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ การกระจายรายได้ ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพชีวิต และสร้างเศรษฐกิจชุมชนในระดับท้องถิ่น</p> <p>การดำเนินธุรกิจของ OR ที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การปล่อยก๊าซเรือนกระจก</p> <p>การดำเนินธุรกิจของ OR ตามหลักเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) ที่มีความสำคัญมากขึ้น เพื่อมุ่งเน้นการลดการใช้ทรัพยากรในประเทศ</p>	<p>สนับสนุนนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้อง</p> <p>ผสานแนวทางการดำเนินธุรกิจด้านพลังงาน ทดแทนพลังงานสะอาดการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานการลดของเสียจากการดำเนินธุรกิจเพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านด้านพลังงานในอนาคต ตลอดจนความกังวลด้านสิ่งแวดล้อม</p>
<p><b>ผู้ถือหุ้น</b></p> 	<p>สร้างผลตอบแทนที่คุ้มค่าให้กับผู้ลงทุน</p> <p>สื่อสาร ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจที่ครบถ้วน ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ ให้แก่ผู้ลงทุนสถาบัน นักวิเคราะห์การลงทุน และผู้ถือหุ้นรายย่อย ผ่านช่องทาง การสื่อสารที่เหมาะสม อย่างสม่ำเสมอ ตามรอบระยะเวลาที่เหมาะสม</p> <p>เปิดช่องทางการรับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ข้อร้องเรียน ผ่านหมายเลขโทรศัพท์ 1365 Contact Center ตลอด 24 ชั่วโมง</p>	<p>การเติบโตอย่างต่อเนื่องของผลประกอบการทางธุรกิจของ OR ท่ามกลางความท้าทายและความผันผวนของบริบททางธุรกิจ</p> <p>การปรับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับแนวทาง ESG ซึ่งเป็นกรอบการดำเนินธุรกิจในระดับสากล</p>	<p>นำหลักการและแนวคิดด้าน ESG มาใช้เป็นข้อมูลป้อนเข้าในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จตามหลัก 3P (People Profit Planet) และ ESG ที่ชัดเจน</p> <p>ศึกษาและลงทุนในธุรกิจ New S-Curve เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการสร้างผลตอบแทนทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง</p> <p>จัดทำและเผยแพร่รายงานด้าน ESG เพื่อสร้างการรับรู้และความเชื่อมั่นของผู้ถือหุ้น ตลอดจนผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มต่อกิจกรรมการดำเนินธุรกิจของ OR</p>

กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ	แนวทางการสร้างการมีส่วนร่วม	ประเด็นข้อกังวลหรือ ความคาดหวัง	แนวทางการดำเนินการเพื่อตอบสนองประเด็นข้อกังวล หรือ ความคาดหวัง
<p><b>ลูกค้า</b></p> 	<p>ดำเนินธุรกิจร่วมกับลูกค้าอย่างโปร่งใสเป็นธรรม และเท่าเทียม</p> <p>พัฒนาศักยภาพและสร้างการเติบโตทางธุรกิจร่วมกัน</p> <p>สร้างและพัฒนาระดับความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและ OR ผ่านการประชุม สัมมนา Site Visit ฯลฯ อย่างต่อเนื่อง ตามรอบระยะเวลาที่เหมาะสม</p> <p>กำหนดเกณฑ์การประเมินและตรวจประเมินผลการปฏิบัติงานหลังส่งมอบสินค้า/บริการ</p> <p>อบรมให้ความรู้ที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของ OR เช่น จริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ แนวปฏิบัติด้านแรงงาน มาตรฐานความปลอดภัย ฯลฯ</p> <p>ประเมินความพึงพอใจของลูกค้าประจำปี</p> <p>เปิดช่องทางการรับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ข้อร้องเรียน ผ่านหมายเลขโทรศัพท์ 1365 Contact Center ตลอด 24 ชั่วโมง</p>	<p>การปฏิบัติตามระเบียบ ข้อกำหนด คำสั่ง ฯลฯ เรื่องการจัดซื้อจัดจ้างของ OR ที่มีหลายขั้นตอนและระยะเวลานาน</p> <p>ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติต่อลูกค้าตามแนวทาง ESG ตลอดทั้งห่วงโซ่มูลค่าตามนโยบายของ OR</p> <p>ความกังวลของวิสาหกิจชุมชนถึงความต่อเนื่องในการจัดซื้อผลผลิตทางการเกษตรในการดำเนินธุรกิจของ OR</p>	<p>เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง</p> <p>กำหนดกระบวนการปฏิบัติงานร่วมกับลูกค้าเพื่อแก้ไขประเด็นข้อกังวล และสร้างความร่วมมือในการปรับปรุงการดำเนินงานด้าน ESG ตามนโยบายของ OR</p> <p>ให้ความรู้และพัฒนาศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนในด้านการเพาะปลูก การผลิต และการจำหน่าย เพื่อให้ผลผลิตทางการเกษตรของวิสาหกิจชุมชนมีคุณภาพเป็นไปตามข้อกำหนดด้านมาตรฐานของ OR และสามารถสร้างการเติบโตทางธุรกิจร่วมกันได้อย่างยั่งยืน</p>
<p><b>สังคมและชุมชน</b></p> 	<p>ดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคมและชุมชน และมีความรับผิดชอบต่อสังคมชุมชนโดยรอบพื้นที่ที่ OR เข้าไปดำเนินธุรกิจ</p> <p>ผสานแนวคิดในการมีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพชีวิตและเศรษฐกิจชุมชนในระดับท้องถิ่นให้เป็นวิถีของการดำเนินธุรกิจ</p> <p>สร้างความเชื่อมั่นและพัฒนาความสัมพันธ์กับสังคมชุมชนโดยรอบสถานที่ปฏิบัติการผ่านกิจกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ตามรอบระยะเวลาที่เหมาะสม เช่น การลงพื้นที่เพื่อพบปะ พูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับชุมชน การจัด Open House ของหน่วยงาน คลังปีโตรเลียม หรือคลังน้ำมัน หรือคลังก๊าซปิโตรเลียมเหลวให้แก่ผู้คนที่อยู่ในชุมชนและผู้สื่อข่าวท้องถิ่น</p>	<p>ผลกระทบด้านความปลอดภัย และด้านสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจของ OR ให้มีความสำคัญกับการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยของคลังปีโตรเลียม หรือคลังน้ำมัน หรือคลังก๊าซปิโตรเลียมเหลว</p> <p>OR จะช่วยลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะช่วยลดความรุนแรงจากภัยธรรมชาติที่สร้างความเสียหายต่อสังคมชุมชนความปลอดภัยจากการขนส่งผลิตภัณฑ์</p> <p>การร่วมพัฒนาชุมชน สร้างอาชีพและรายได้ เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับชุมชนที่อยู่รอบพื้นที่ประกอบกิจการของ OR รวมถึงยกระดับให้ชุมชนมีความเป็นอยู่ที่ดีและมีความสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น</p>	<p>ปฏิบัติงานตามคู่มือขั้นตอนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด</p> <p>ตรวจติดตามคุณภาพและความเพียงพอของความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานที่กำหนดไว้และสื่อสารให้สังคมชุมชนได้รับทราบถึงผลการตรวจติดตามดังกล่าว</p> <p>พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เช่น น้ำมันกลุ่มแก๊สโซฮอล์ น้ำมันกลุ่มดีเซล (B10, B20) ที่ช่วยลดการเกิดฝุ่น PM 2.5 ฯลฯ</p> <p>บริหารจัดการการปฏิบัติการเพื่อลดผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจ เช่น กำหนดช่วงระยะเวลาขนส่งผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมเพื่อหลีกเลี่ยงช่วงเวลาที่การจราจรคับคั่ง การหลีกเลี่ยงเส้นทางสายหลักในช่วงเทศกาลวันหยุดต่อเนื่อง</p>



กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ	แนวทางการสร้างการมีส่วนร่วม	ประเด็นข้อกังวลหรือ ความคาดหวัง	แนวทางการดำเนินการเพื่อตอบสนองประเด็นข้อกังวล หรือ ความคาดหวัง
	<p>ประเมินความพึงพอใจของชุมชน</p> <p>เปิดช่องทางการรับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ จ้องเรียน ผ่านหมายเลขโทรศัพท์ 1365 Contact Center ตลอด 24 ชั่วโมง</p>	<p>การเคลื่อนไหวของนักเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นทั่วโลก ทั้งประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมและด้านสิทธิมนุษยชน ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจขององค์กร ต้องคำนึงถึง ESG มากขึ้น</p> <p>การลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม ทั้งในด้านความผดปกติของร่างกาย ระดับรายได้ และความแตกต่างทางเพศหรือวัย</p>	<p>ส่งเสริมรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่สร้างการมีส่วนร่วมกับสังคมชุมชน รวมถึงการมีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพชีวิตและเศรษฐกิจชุมชนในลักษณะของการสร้างคุณค่าร่วม (CSV) หรือวิสาหกิจชุมชน (Social Enterprise) เช่น โครงการ Café Amazon for Chance (การจ้างงานผู้พิการทางการได้ยินและผู้สูงอายุมาเป็นบาร์ิสต้าในร้าน Café Amazon) โครงการจัดหาเมล็ดกาแฟจากชุมชน โครงการวิจัยและพัฒนาการปลูกและการผลิตกาแฟระบบอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ที่ OR ดำเนินการร่วมกับมูลนิธิโครงการหลวง โครงการความร่วมมือในการพัฒนาการเพาะปลูกกาแฟกับศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ จังหวัดยะลา โครงการไทยเด็ด ฯลฯ</p> <p>พัฒนาสถานีบริการน้ำมัน PTT Station ภายใต้แนวคิด “Living Community” ให้เป็นศูนย์กลางของชุมชน เป็นพื้นที่ของผู้นในสังคม ชุมชนโดยรอบ สามารถตอบสนองความต้องการของทั้งสังคม ชุมชน และคนเดินทาง</p> <p>เปิดโอกาสให้ผู้นในสังคมชุมชนได้มีโอกาสเข้ามาปฏิบัติงานในกิจการ ภายใต้แบรนด์ผลิตภัณฑ์และบริการของ OR เพื่อสร้างอาชีพ สร้างรายได้</p> <p>เปิดพื้นที่ในสถานีบริการน้ำมัน PTT Station ให้เกษตรกร ผู้นในชุมชน และ SME ได้เข้ามาจำหน่ายสินค้าและบริการ เพื่อสร้างรายได้ ส่งเสริมภูมิปัญญาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์</p>

กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ	แนวทางการสร้างการมีส่วนร่วม	ประเด็นข้อกังวลหรือ ความคาดหวัง	แนวทางการดำเนินการเพื่อตอบสนองประเด็นข้อกังวล หรือ ความคาดหวัง
<p>ลูกค้า ผู้บริโภค</p> 	<p>นำความต้องการของลูกค้า / ผู้บริโภคมาใช้เป็นจุดเริ่มต้นในการออกแบบรูปแบบทางธุรกิจ (Business Model)</p> <p>สร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันในกลุ่มผู้เกี่ยวข้องและทิศทางการดำเนินธุรกิจของ OR ให้กับลูกค้าที่เป็นผู้แทนจำหน่ายของ OR เช่น การจัดงานสัมมนาผู้แทนจำหน่ายประจำปี (ผู้แทนจำหน่ายสถานีบริการน้ำมัน PTT Station ผู้แทนจำหน่ายโรงบรรจุและร้านค้าก๊าซหุงต้ม ปตท. ผู้แทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์หล่อลื่น PTT Lubricants การ Road Show ตามภูมิภาคกับผู้ที่ได้รับสิทธิ์แฟรนไชส์ ร้าน Café Amazon)</p> <p>ลงพื้นที่พบปะ พูดคุยกับลูกค้าผู้แทนจำหน่ายและผู้ได้รับสิทธิ์แฟรนไชส์อย่างสม่ำเสมอ ตามรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้</p> <p>ตรวจสอบประเมินเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการทั้งโดย OR และ Mystery Shopper อย่างสม่ำเสมอตามรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้ Station (Oil Dealer) รายเดือน</p> <p>อบรม ให้ความรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพแก่ผู้ให้บริการที่เกี่ยวข้อง (พนักงานหน้าร้าน แม่บ้าน กับต้น บาร์สต๊า ผู้แทนจำหน่าย ผู้ได้รับสิทธิ์แฟรนไชส์ ฯลฯ)</p> <p>สำรวจความพึงพอใจของลูกค้าและผู้บริโภคประจำปี</p> <p>ให้บริการและความช่วยเหลืออย่างครบวงจรแก่ลูกค้าผ่านศูนย์บริหารรับคำสั่งซื้อ OR</p> <p>เปิดช่องทางการรับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ข้อร้องเรียน ผ่านหมายเลขโทรศัพท์ 1365 Contact Center ตลอด 24 ชั่วโมง</p>	<p>การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการคุณภาพสูงให้มีความหลากหลายอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาความเป็นผู้นำตลาด</p> <p>ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ภายในพื้นที่ให้บริการภายใต้แบรนด์ผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ ของ OR</p> <p>ความโปร่งใส และเป็นธรรมในการดำเนินธุรกิจร่วมกับลูกค้าผู้แทนจำหน่าย</p> <p>การตอบสนองต่อการร้องขอ การสนับสนุนและความช่วยเหลืออย่างทั่วถึง</p> <p>การเข้าถึงพลังงานที่มีคุณภาพและมาตรฐานสูงอย่างพอเพียง การใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในราคาที่ เป็นธรรม</p> <p>ความต่อเนื่องและความยั่งยืนในการสร้างการเติบโตทางธุรกิจร่วมกันคุณภาพ ความปลอดภัย สุขอนามัย และความเหมาะสมทางโภชนาการ ของแบรนด์อาหารและเครื่องดื่มต่าง ๆ ของ OR</p>	<p>นำข้อเสนอแนะและร้องเรียน มาวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง และดำเนินการแก้ไขปัญหายอย่างรวดเร็ว เป็นระบบ</p> <p>จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงคุณภาพสินค้า และพัฒนารูปแบบสถานประกอบการให้เหมาะสมกับพื้นที่</p> <p>จัดทำฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องและจำเป็น (Knowledge Base : KB) เพื่อให้สามารถตอบข้อซักถามต่อลูกค้าและผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึง</p> <p>พัฒนานวัตกรรม ระบบนิเวศทางธุรกิจ และเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับการให้บริการลูกค้าในด้านต่าง ๆ อย่างครบวงจร</p> <p>กำหนดมาตรฐานด้านคุณภาพทางด้านอาหารและเครื่องดื่ม พร้อมทั้งสร้างสรรค์เมนูอาหารและเครื่องดื่มใหม่ที่สอดคล้องกับการมีสุขภาพที่ดีด้านโภชนาการ</p> <p>พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมด้านพลังงานสะอาด และการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าในอนาคต</p>

กลุ่มผู้มีส่วนได้ เสียสำคัญ	แนวทางการสร้างการมีส่วนร่วม	ประเด็นข้อกังวล หรือ ความคาดหวัง	แนวทางการดำเนินการเพื่อ ตอบสนองประเด็น ข้อกังวล หรือ ความคาดหวัง
<p>พนักงาน</p> 	<p>ใช้หลัก 5E (Envision, Explain, Execution Evaluation, Engagement) ในการปฏิบัติงานร่วมกัน</p> <p>สื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องที่จำเป็นผ่านช่องทางการสื่อสาร และความถี่ เช่น การจัดประชุม Town Hall ระหว่างผู้บริหารระดับสูง และพนักงานทุกระดับ การลงพื้นที่เพื่อพบปะและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงานตามภูมิภาคทุกปี การประชุมคณะกรรมการสวัสดิการรายไตรมาส การกำหนดนโยบายการปฏิบัติงานของพนักงานในช่วงวิกฤติ COVID-19 เพื่อความปลอดภัย</p> <p>ประเมินความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Engagement Survey) เป็นประจำทุกปี</p> <p>รับฟังความคิดเห็นผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่เปิดกว้าง (อาทิ อีเมล กลุ่ม LINE และ Intranet)</p>	<p>กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่มีความชัดเจนและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ</p> <p>การแสวงหาโอกาสการดำเนินธุรกิจเชิงรุก</p> <p>การมีสภาพแวดล้อมและพื้นที่ที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน การมีอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและอยู่ในสภาพที่พร้อมใช้งาน การมีสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน</p> <p>การวางแผนและโอกาสในการเติบโต ความก้าวหน้าในอาชีพ และสวัสดิการของพนักงานทุกระดับ ประเด็นเรื่องความหลากหลาย (Diversity) ที่ถูกให้ความสำคัญและถ่ายทอดไปทั่วองค์กรธุรกิจ</p>	<p>ส่งเสริมและพัฒนาทักษะความรู้พนักงานอย่างต่อเนื่อง ตามแผนงานด้านการพัฒนาบุคลากรของ OR</p> <p>ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้เหมาะสมทั้งการใช้เทคโนโลยี พื้นที่ทำงาน ปรับปรุงอุปกรณ์ และการออกแบบวิธีการทำงานแบบใหม่ เช่น Flexi Time และ Work from Home/ Virtual Meeting Effectiveness</p> <p>กำหนดแนวทาง และแนวปฏิบัติด้านความปลอดภัย และอาชีวอนามัยในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมสุขภาพที่ดีของพนักงาน</p> <p>กำหนดนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลที่เปิดกว้างและยอมรับเรื่องความหลากหลายในการรับพนักงานและการปฏิบัติต่อพนักงานโดยไม่เลือกปฏิบัติ</p> <p>จัดทำ Succession Plan เพื่อวางแผนเติบโตในสายอาชีพ ในตำแหน่งที่สำคัญต่าง ๆ</p>

### 3.3 การจัดการความยั่งยืนในมิติสิ่งแวดล้อม

#### 3.3.1 นโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อม

OR ดำเนินงานตามแนวปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อม ที่มีความสอดคล้องกับนโยบายคุณภาพ ความมั่นคง ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (QSHE) ซึ่งกำหนดให้มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้าน QSHE รวมถึงระบบบริหารจัดการ การดำเนินงานตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งเน้นแนวทางการควบคุม ป้องกัน และลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินงานของ OR ทั้งนี้ นโยบายคุณภาพ ความมั่นคง ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (QSHE) ครอบคลุมถึงสถานประกอบการที่ดำเนินการโดย OR ผู้แทนจำหน่าย ผู้ได้รับสิทธิแฟรนไชส์ และคู่ค้า เพื่อให้การดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมเป็นมาตรฐานเดียวกัน อันเป็นการพัฒนาขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจของ OR ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล และเป็นที่ยอมรับของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย

#### 3.3.2 การบริหารจัดการและผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม

##### 3.3.2.1 การบริหารจัดการด้านการเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิอากาศ

OR มุ่งสู่สังคมคาร์บอนต่ำ (Low Carbon Society) รวมถึงการบรรเทาความเสี่ยงและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ตามที่ได้ประกาศไว้ในนโยบาย QSHE ของ OR รวมถึงมอบหมายให้ผู้จัดการฝ่ายคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม และผู้อำนวยการโครงการบริหารความยั่งยืนองค์กร เป็นผู้แทน OR ในคณะทำงานเพื่อผลักดันการดำเนินงานตามกลยุทธ์ PTT Group Clean and Green Strategy ของกลุ่ม ปตท. โดยฝ่ายคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม ทำหน้าที่ในการรวบรวม วิเคราะห์ ติดตามผลการดำเนินงานของ OR

นอกจากนี้ ด้วยความตระหนักถึงความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและการเปลี่ยนผ่านด้านพลังงาน OR จึงกำหนดให้ประเด็นดังกล่าวเป็นประเด็นความเสี่ยงในกระบวนการประเมินความเสี่ยงประจำปีขององค์กร มีการสื่อสารความให้แก่แต่ละสายงาน ตระหนักถึงประเด็นการเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิอากาศและการเปลี่ยนผ่านด้านพลังงาน และใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจประจำปีต่อไป

##### 3.3.2.2 การเปลี่ยนผ่านด้านพลังงาน (Energy Transition)

OR ตระหนักดีว่าสัดส่วนพลังงาน (Energy Mix) ระดับโลกจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญในอนาคตอันใกล้ การเปลี่ยนผ่านด้านพลังงานไปสู่พลังงานสะอาด ซึ่งจะทำให้ปริมาณการใช้ น้ำมันเชื้อเพลิงลดลง การเปลี่ยนผ่านด้านพลังงานนี้ถือเป็นความเสี่ยงและโอกาสของ OR ในการปรับตัวขยายขอบข่ายการดำเนินธุรกิจการค้าน้ำมันไปสู่การเติบโตในรูปแบบใหม่

สำหรับธุรกิจน้ำมัน ในระยะสั้น ภาคขนส่งยังคงใช้น้ำมันเชื้อเพลิงเป็นพลังงานหลัก ส่วนปริมาณการใช้ น้ำมันเชื้อเพลิงอาจลดลงในกลุ่มผู้บริโภคที่มีการใช้ยานยนต์ไฟฟ้า (Electricity Vehicle: EV) เข้ามาแทนที่ ซึ่งคาดว่าจะเป็นส่วนที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในระยะ 10-15 ปีข้างหน้า โดยเฉพาะผู้บริโภคในเขตเมืองที่มีความตื่นตัวด้านสิ่งแวดล้อม ส่วนผู้บริโภคในวงกว้างยังคงมีการพิจารณาบริบทแวดล้อมของการใช้ยานยนต์ไฟฟ้า อาทิ ประสิทธิภาพของแบตเตอรี่ในการเก็บพลังงาน การบำรุงรักษา และจุดบริการชาร์จไฟฟ้า ฯลฯ อันจะเป็นตัวแปรที่สำคัญต่ออุตสาหกรรมซึ่งให้บริการด้านพลังงานที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนที่ (Mobility) และการเดินทางในอนาคต

จากโอกาสของการเปลี่ยนผ่านไปสู่การใช้รถยนต์พลังงานไฟฟ้าดังกล่าว OR จึงนำจุดแข็งของธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน PTT Station ซึ่งเป็นจุดสัมผัสบริการ (Touchpoint) กับผู้บริโภคในวงกว้าง ได้ติดตั้งและให้บริการ สถานีชาร์จไฟฟ้า (EV Charging Station) ภายในสถานีบริการน้ำมัน PTT Station จำนวน 25 แห่ง และมีแผนขยายอย่างต่อเนื่องให้มีเครือข่ายครอบคลุมเส้นทางเดินทางหลักทั่วประเทศ นอกจากนี้ OR ได้ศึกษาและเตรียมความพร้อมศูนย์บริการยานยนต์ไฟฟ้า (FIT Auto) ให้สามารถรองรับการตรวจสอบสภาพและซ่อมบำรุงยานยนต์ไฟฟ้าเบื้องต้นได้ในอนาคตอีกด้วย โดย OR จะวิเคราะห์ข้อมูลการใช้งานด้วยระบบ Big Data Analytics เพื่อออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการที่เกี่ยวข้องกับ EV Ecosystem ที่เหมาะสมกับผู้บริโภคในอนาคต เพื่อสร้างการเติบโตที่ยั่งยืนต่อไปให้กับ OR ได้ในยุคของการใช้พลังงานทางเลือกต่อไป

##### 3.3.2.3 การใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ

OR สนับสนุนให้ทุกสถานประกอบการดำเนินกิจกรรมโดยใช้พลังงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยแต่ละหน่วยงานจะมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้พลังงาน เก็บข้อมูลการใช้พลังงาน และผลการดำเนินงาน เพื่อวิเคราะห์ประสิทธิภาพการใช้พลังงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งฝ่ายคุณภาพ ความมั่นคง ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (QSHE) เป็นผู้ติดตามการดำเนินงานด้านการใช้พลังงาน ทั้งนี้ ตั้งแต่ปี 2562 OR ได้ริเริ่มดำเนินงานด้านการอนุรักษ์พลังงานอย่างจริงจัง ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อ OR ให้การลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจด้วยเช่นกัน

ในพื้นที่ปฏิบัติการ OR ใช้มาตรการที่หลากหลายเพื่อการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ การซ่อมบำรุงอุปกรณ์และเครื่องจักรให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ การขนส่งน้ำมันโดยหลีกเลี่ยงช่วงเวลาเร่งด่วน ที่การจราจรหนาแน่น การปรับเปลี่ยนหลอดไฟให้แสงสว่างที่ประหยัดพลังงาน การมีผู้เชี่ยวชาญด้านการอนุรักษ์พลังงานประจำอยู่ ณ คลังน้ำมันและคลังปิโตรเลียมขนาดใหญ่ เพื่อบริหารจัดการการใช้พลังงานให้มีประสิทธิภาพ



ในสถานีสถานีบริการน้ำมัน PTT Station OR มีแนวทางในการปรับปรุงใช้พลังงานหมุนเวียนเพิ่มขึ้น เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านด้านพลังงานและประหยัดต้นทุนการใช้พลังงาน โดยเริ่มติดตั้งระบบไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์ในสถานีสถานีบริการน้ำมัน PTT Station เพื่อนำไฟฟ้าไปใช้สำหรับปั๊มสถานีบริการน้ำมัน PTT Station และปั๊มน้ำมันเชื้อเพลิง รวมถึงศึกษาและพัฒนากระบวนการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานแสงอาทิตย์ และติดตั้งอุปกรณ์เพื่อเก็บกักพลังงานไฟฟ้าให้เป็นแหล่งพลังงานสะอาดสำหรับใช้งานภายในสถานีสถานีบริการน้ำมัน PTT Station โดยตั้งแต่ปี 2563 OR ได้เลือกติดตั้งระบบพลังงานแสงอาทิตย์ภายในสถานีสถานีบริการน้ำมัน PTT Station ทั้งสิ้น 5 แห่ง และมีเป้าหมายที่จะขยายผลการติดตั้งระบบไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์ในสถานีสถานีบริการน้ำมัน PTT Station เพิ่มเติมในอนาคต

### 3.3.2.4 ผลผลิตก๊าซธรรมชาติเพื่อสิ่งแวดล้อม

OR มีความมุ่งมั่นในการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากกระบวนการผลิต ไปจนถึงสนับสนุนให้ผู้บริโภคได้มีส่วนร่วมลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ผ่านการใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการของ OR จึงสนับสนุนโครงการริเริ่มของภาครัฐในการส่งเสริมการใช้ไบโอฟuel (น้ำมันไบโอดีเซล B100 และเอทานอล) ซึ่งเป็นหนึ่งในผลิตภัณฑ์ภายใต้แผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ PTT Group Clean and Green Strategy ที่มุ่งเน้นไปที่การลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกทั้งทางตรงและทางอ้อม และการเพิ่มสัดส่วนของรายได้จากผลิตภัณฑ์คาร์บอนต่ำ โดยสถานีสถานีบริการน้ำมัน PTT Station ทุกแห่งจัดจำหน่ายน้ำมันดีเซล (B7, B10, B20) และน้ำมันแก๊สโซฮอล์

### 3.3.2.5 การบริหารจัดการน้ำ

OR บริหารจัดการน้ำตามแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการน้ำของกลุ่ม ปตท. ซึ่งกำหนดแนวทางในการประเมินความเสี่ยงและผลกระทบด้านน้ำให้ครอบคลุมประเด็นความเสี่ยงที่เกิดจากข้อบังคับด้านการใช้น้ำ รวมถึงโอกาสการเกิดความขัดแย้งด้านการใช้น้ำกับผู้มีส่วนได้เสีย มีการติดตาม วิเคราะห์ และรายงานสถานการณ์น้ำในพื้นที่สถานประกอบการที่ดำเนินการโดย OR ซึ่งจะมีการนำผลที่ได้มากำหนดเป้าหมายและแนวทางในการบริหารจัดการน้ำต่อไป

ในปี 2563 OR ได้กำหนดเป้าหมายในการลดปริมาณการใช้น้ำในอาคารสำนักงานพระโขนง และมีการติดตามรายงานพร้อมกับบันทึกข้อมูลจัดทำรายงานการใช้น้ำของสถานประกอบการทุกแห่งลงในระบบ SSHE Performance Database อย่างสม่ำเสมอ

### 3.3.2.6 การจัดการด้านน้ำทิ้ง

OR มีแนวทางในการบริหารจัดการน้ำทิ้งที่เกิดจากการดำเนินงานทั้งในส่วน of คลังปิโตรเลียม สถานีสถานีบริการน้ำมัน PTT Station

ร้าน Café Amazon และร้านอาหาร Texas Chicken ที่อาจมีการปนเปื้อนของน้ำมันหรือไขมันระเหยออกสู่ภายนอก OR จึงกำหนดให้มีการติดตั้งระบบดักไขมันที่มีประสิทธิภาพสำหรับทุกคลังปิโตรเลียม สถานีสถานีบริการน้ำมัน PTT Station ร้าน Café Amazon และร้านอาหาร Texas Chicken รวมถึงการตรวจติดตามคุณภาพน้ำทิ้งอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าคุณภาพน้ำทิ้งจะเป็นไปตามมาตรฐานการระบายน้ำทิ้งในทุกพื้นที่

ในปี 2563 OR ได้เลือกใช้ระบบบำบัดน้ำทิ้งแบบรวมศูนย์เป็นมาตรฐานสำหรับสถานีสถานีบริการน้ำมัน PTT Station ทั่วประเทศ ซึ่งเป็นระบบเดียวกันกับระบบบำบัดน้ำเสียในอุตสาหกรรมโรงงานหรือห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ที่มีหลักการทำงานคือ การรวบรวมน้ำเสียจากทุกกิจกรรม เช่น น้ำเสียจากห้องน้ำ ร้านอาหาร ร้านกาแฟ และน้ำเสียจากกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นภายในพื้นที่สถานีสถานีบริการน้ำมัน PTT Station ทั้งหมด รวมเข้าสู่กระบวนการบำบัดน้ำเสียที่ “ระบบบำบัดน้ำเสียรวมศูนย์” เพียงจุดเดียว ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบำบัดน้ำเสียสูงสุด เพื่อให้ค่าน้ำทิ้งเป็นไปตามมาตรฐานที่กฎหมายกำหนดก่อนการระบายออกสู่ระบบระบายน้ำสาธารณะ

### 3.3.2.7 การควบคุมมลพิษทางอากาศ

OR ให้ความสำคัญต่อการควบคุมมลพิษทางอากาศ โดยต้องเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด ทั้งนี้ OR มีความท้าทายหลักคือการปล่อยสารอินทรีย์ระเหย (Volatile Organic Compound : VOC) ที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงานของ OR อาทิ การกักเก็บน้ำมันเชื้อเพลิง การขนส่ง และการซื้อขายน้ำมันเชื้อเพลิง OR จึงได้จัดทำรายการปริมาณ VOC (VOC Inventory) ในส่วนของคลังปิโตรเลียม ซึ่งมีการปรับปรุงข้อมูลเป็นประจำทุกปี และมีการติดตามปริมาณการระเหยของ VOC ในพื้นที่ที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง โดย มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการและประยุกต์ใช้วิธีการปฏิบัติงานและอุปกรณ์ที่ป้องกันการระเหยของ VOC ออกสู่สิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนวิธีการถ่ายน้ำมันเชื้อเพลิงเข้าออกจากแท่งคับริวจน้ำมันจากการถ่ายน้ำมันด้านบนแท่ง (Top Load) ให้เป็นการถ่ายน้ำมันด้านล่างของแท่ง (Bottom Load) ซึ่งเป็นระบบปิดเพื่อป้องกันการระเหยของน้ำมันเชื้อเพลิงระหว่างการขนส่งและระหว่างการจ่ายน้ำมันเชื้อเพลิง รวมถึงการใช้อุปกรณ์เพื่อดูดไอระเหยกลับเข้าสู่ระบบกักเก็บน้ำมันเชื้อเพลิง ได้แก่ การติดตั้งหน่วยควบคุมไอน้ำมันเชื้อเพลิง (Vapor Recovery Unit - VRU) ที่หัวจ่ายน้ำมัน ซึ่งติดตั้งในสถานีสถานีบริการน้ำมัน PTT Station ทุกแห่งที่ดำเนินการโดย OR และติดตั้งอุปกรณ์ดังกล่าวที่คลังปิโตรเลียม หรือคลังน้ำมัน หรือคลังก๊าซปิโตรเลียมเหลว ได้แก่ คลังน้ำมันพระโขนง คลังน้ำมันลำลูกกา คลังน้ำมันสระบุรี คลังปิโตรเลียมสุราษฎร์ธานี และคลังปิโตรเลียมสงขลา

### โครงการช่วยลดมลพิษฝุ่นละอองขนาดเล็ก PM 2.5

สืบเนื่องจากปัญหาฝุ่น PM 2.5 ที่เพิ่มความรุนแรงมากขึ้นทุกปี ส่งผลกระทบอย่างมากต่อสุขภาพและการใช้ชีวิตของผู้คน โดยเฉพาะในเมืองที่การจราจรหนาแน่น และจากงานวิจัยพบว่า สาเหตุหลักของปัญหาดังกล่าวมาจากเครื่องยนต์ดีเซลที่มีการเผาไหม้ที่ไม่สมบูรณ์ (Incomplete Combustion) และถูกปล่อยออกสู่บรรยากาศภายนอกผ่านท่อไอเสียรถยนต์

ด้วยสถานการณ์ดังกล่าว OR ได้เล็งเห็นถึงปัญหาโดยได้ประสานความร่วมมือกับกรมควบคุมมลพิษในการสนับสนุนการแก้ไขปัญหามลพิษฝุ่นละอองขนาดเล็กในระดับประเทศ ผ่านผลิตภัณฑ์และบริการดังนี้

- **การจำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำมันดีเซลกัมมะถันต่ำ** ที่มีค่ากำมะถันต่ำกว่าค่ามาตรฐานที่กฎหมายกำหนดไว้ (50 ppm) เพื่อช่วยลดปัญหาฝุ่นละอองขนาดเล็ก (PM 2.5) โดยจำหน่ายในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ทั้งนี้ การปรับลดปริมาณกำมะถันในน้ำมันดีเซลสามารถช่วยลดปัญหาฝุ่นละอองและก๊าซซัลเฟอร์ไดออกไซด์ เนื่องจากกำมะถันในน้ำมันเมื่อถูกเผาไหม้จะเกิดเป็นซัลเฟตและเกิดการรวมตัวกับสารมลพิษอื่นทำให้กลายเป็นฝุ่นละอองขนาดเล็ก (PM 2.5)
- **ผลิตภัณฑ์น้ำมันดีเซลที่มีส่วนผสมของไบโอดีเซล B100** OR เป็นผู้นำในการริเริ่มจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไบโอดีเซลเป็นรายแรกของประเทศ โดยจำหน่ายน้ำมัน UltraForce Diesel B100 ที่มีส่วนผสมของไบโอดีเซล B100 ที่มีคุณภาพและความบริสุทธิ์สูง ได้รับการรับรองจากสมาคมผู้ผลิตยานยนต์

ญี่ปุ่น (JAMA) ทำให้เกิดการเผาไหม้ที่สมบูรณ์ ช่วยลดควันดำและลดการปล่อยฝุ่นละออง PM 2.5 ได้มากกว่าน้ำมันดีเซลธรรมดา อีกทั้ง OR ได้เร่งขยายจุดจำหน่ายน้ำมัน UltraForce Diesel B100 อย่างต่อเนื่องทั่วประเทศเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนปาล์มควบคู่ไปกับการรักษาสังแวดล้อม และยังเป็นการสนับสนุนนโยบายการส่งเสริมการใช้น้ำมันดีเซล B100 ของกระทรวงพลังงานซึ่งกรมธุรกิจพลังงานได้ออกประกาศให้น้ำมันน้ำมันดีเซล B100 เป็นน้ำมันดีเซลเกรดมาตรฐานของประเทศ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2563 เป็นต้นไป นอกจากนี้ OR ยังมีผลิตภัณฑ์น้ำมันดีเซล B20 จำหน่ายให้กับกลุ่มลูกค้าขนส่ง รถบรรทุก รถกระบะ รถโดยสารสาธารณะขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ หรือ ขสมก. และ บริษัท ขนส่ง จำกัด หรือ บขส. อีกด้วย

- **น้ำมันเครื่อง PTT Lubricants (Performa Euro Syn และ Dynamic Super Commonrail)**

ได้รับการพัฒนามาเพื่อใช้กับเครื่องยนต์ดีเซลรุ่นใหม่ตามมาตรฐานไอเสีย Euro V ที่สามารถเผาไหม้เชื้อเพลิงได้สมบูรณ์มากที่สุด รวมทั้งเหมาะกับรถยนต์ที่ติดตั้งกรองอนุภาคไอเสีย หรือ DPF (Diesel Particulate Filter) เพื่อกกรองและเผาแปลงสภาพ PM (Particulate Matter) ให้เป็นก๊าซชนิดอื่น ทำให้ช่วยลดและควบคุมปริมาณการปล่อย PM 2.5 ออกสู่บรรยากาศภายนอก ให้คงเหลือไม่เกิน 0.005 กรัม/กม. ซึ่งต่ำกว่ามาตรฐานการปล่อย PM 2.5 ของเครื่องยนต์ Euro IV ถึง 5 เท่า



### 3.3.2.8 การจัดการของเสีย

OR มุ่งมั่นลดปริมาณของเสียผ่านการดำเนินธุรกิจตามหลักเศรษฐกิจสีเขียว โดยยึดอายุการใช้งานของผลิตภัณฑ์และส่งเสริมการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วยการนำของเสียจากกระบวนการหนึ่งไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในด้านอื่น ๆ OR มีแนวทางในการจัดการของเสีย ด้วยการคัดแยกประเภทขยะ ส่งเสริมการรีไซเคิล การรีไซเคิล และการใช้ของเสียเป็นวัสดุในการผลิตผลิตภัณฑ์อื่น ๆ โดยประสานความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญ หรือหน่วยงานในภาคส่วนต่าง ๆ เช่น การรีไซเคิลขยะพลาสติกที่รวบรวมได้จากโครงการ แยก แลก ยืม การเข้าร่วมโครงการ Touch Green ซึ่งเป็นโครงการที่ OR ร่วมกับ ปตท. ในการส่งเสริมให้บุคลากรในอาคารสำนักงานพระโขนง และ คลังปิโตรเลียมภาคตะวันออก แยกขยะประเภทต่าง ๆ และนำส่งไปเข้าสู่กระบวนการรีไซเคิล การร่วมมือกับบริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (GC) จัดส่งพลาสติกที่ได้จากโครงการต่าง ๆ บางส่วน ไปใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตเชื้อเพลิงจากเส้นใยพลาสติก รวมถึงการนำกากกาแฟไปผลิตเป็นเฟอร์นิเจอร์ที่ใช้ในร้าน Café Amazon

นอกจากนี้ OR ยังดำเนินโครงการ Zero Waste ในสถานีบริการน้ำมัน PTT Station เพื่อบริหารจัดการขยะ ณ แหล่งกำเนิดอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีศูนย์ปฏิบัติการและเรียนรู้การจัดการขยะที่นำขยะที่เกิดขึ้นในสถานีบริการน้ำมัน PTT Station มาใช้ประโยชน์ได้อย่างครบถ้วน ตั้งแต่การลดปริมาณของเสียและการปล่อยก๊าซเรือนกระจก เช่น โครงการจัดการขยะ โครงการผลิตปุ๋ยหมักจากเศษอาหาร รวมถึงการนำน้ำเสียในสถานีบริการน้ำมัน PTT Station กลับมาใช้ซ้ำโดยไม่มีการปล่อยออกเพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการผลิตน้ำยาทำความสะอาดเนกประสงค์เพื่อใช้งานภายในสถานีบริการน้ำมัน PTT Station เอง

### 3.3.2.9 การรั่วไหลของน้ำมันและสารเคมี

การรั่วไหลของน้ำมันและสารเคมี ถือเป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และชุมชนรอบข้างและยังส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของบริษัท OR จึงให้ความสำคัญต่อการเตรียมความพร้อมเพื่อตอบสนองและรับมือต่อเหตุการณ์รั่วไหลของน้ำมันและสารเคมี โดยกำหนดมาตรการทั้งในด้านความพร้อมของอุปกรณ์ และบุคลากร และมีการฝึกซ้อมแผนฉุกเฉินเป็นประจำทุกปีสำหรับ คลังน้ำมัน คลังปิโตรเลียม และสถานีเติมน้ำมันอากาศยาน รวมถึงจัดเตรียมอุปกรณ์ในการดำเนินการตอบสนองต่อเหตุการณ์รั่วไหลของน้ำมันและสารเคมีในทุกพื้นที่ ทำให้ OR สามารถดำเนินการตอบสนองต่อเหตุการณ์รั่วไหลได้ทันที ยิ่งไปกว่านั้น OR ยังร่วมกับสมาชิกสมาคมอนุรักษ์สภาพแวดล้อมของกลุ่มอุตสาหกรรมน้ำมัน (IESG) ในการระดมทุนจัดซื้ออุปกรณ์ที่สามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์รั่วไหลที่มีความรุนแรงมากขึ้นได้อีกด้วย

นอกจากนี้ OR ยังดำเนินการตามแนวทางการฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม กรณีเกิดการรั่วไหลลงสู่สิ่งแวดล้อมของกลุ่ม ปตท. รวมถึงได้กำหนดแผนการฟื้นฟูในกรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน อีกทั้งยังมีการซ่อมแผนฉุกเฉินเหตุไฟไหม้และหกหล่นรั่วไหลเป็นประจำทุกปี

## 3.4 การจัดการความยั่งยืนในมิติสังคม

### 3.4.1 นโยบายและแนวปฏิบัติด้านสังคม

OR ตระหนักถึงความสำคัญในการส่งเสริมสิทธิมนุษยชนเพื่อการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบและยั่งยืน จึงได้มีการประกาศนโยบายสิทธิมนุษยชนของกลุ่ม OR ในปี 2563 โดยยึดมั่นและปฏิบัติตามหลักปฏิญญาสากลว่าด้วยสิทธิมนุษยชนขององค์การสหประชาชาติ (Universal Declaration of Human Rights) หลักการชี้แนะขององค์การสหประชาชาติว่าด้วยธุรกิจกับสิทธิมนุษยชน (The United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights: “UNGPs”) รวมไปถึงกฎหมายระหว่างประเทศ และกฎหมายท้องถิ่นของประเทศที่กลุ่ม OR เข้าไปดำเนินธุรกิจ อีกทั้งยังสอดคล้องกับมาตรฐานและแนวปฏิบัติด้านสิทธิมนุษยชนระดับสากลอื่น ๆ ที่ได้รับการยอมรับ



ท่านสามารถศึกษารายละเอียด  
นโยบายสิทธิมนุษยชนของกลุ่ม OR  
เพิ่มเติมที่เว็บไซต์ [www.pttor.com](http://www.pttor.com)  
หรือสามารถสแกน QR



ในปี 2563 OR ได้ประเมินความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้านเพื่อค้นหาประเด็นสิทธิมนุษยชนที่มีความเสี่ยงสูง จัดทำทะเบียนความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชน และจัดเตรียมแผนการจัดการสิทธิมนุษยชนเพื่อป้องกันผลกระทบอันอาจเกิดจากความเสี่ยงเหล่านั้น OR ระบุความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้กับผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ พนักงาน ลูกค้าและผู้บริโภค พันธมิตรทางธุรกิจและพนักงานของพันธมิตรทางธุรกิจ และชุมชนท้องถิ่น โดยครอบคลุมตลอดห่วงโซ่มูลค่าของกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร ตั้งแต่การจัดหา การขนส่ง (ต้นน้ำ) การผลิต และการปฏิบัติการ จนถึงการจัดส่งสินค้าและบริการไปยังลูกค้าและผู้บริโภค โดยสามารถสรุปความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องได้ ดังนี้

1. สภาพการจ้างงานพนักงาน
2. สุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน และคู่ค้าที่ปฏิบัติงานในกลุ่ม OR
3. เสรีภาพในการสมาคม และเจรจาต่อรองของพนักงาน
4. การจ้างแรงงานพนักงานที่ผิดกฎหมาย
5. การเลือกปฏิบัติต่อคู่ค้า
6. สุขภาพและความปลอดภัยของชุมชนท้องถิ่น
7. มาตรฐานการครองชีพและคุณภาพชีวิตของชุมชนท้องถิ่น
8. การเข้าถึงน้ำและสุขภาพของชุมชนท้องถิ่น
9. การได้มาซึ่งที่ดินเพื่อการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม OR
10. สุขภาพและความปลอดภัยของลูกค้าและผู้บริโภค
11. ความเป็นส่วนตัวของข้อมูลของลูกค้าและผู้บริโภค
12. การเลือกปฏิบัติต่อลูกค้าและผู้บริโภค

#### 3.4.1.1 การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

ในปี 2561 บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้แยกกิจการของหน่วยธุรกิจน้ำมันออกจาก ปตท. และตั้งเป็นบริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) หรือ OR ซึ่งถือเป็นความท้าทายของ OR โดยเฉพาะในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล OR ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารงานทรัพยากรบุคคล เพราะพนักงานคือกลไกหลักในการขับเคลื่อนให้ OR สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างราบรื่นในช่วงรอยต่อของการเปลี่ยนแปลง และสร้างการเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน OR จึงดูแลพนักงานทุกระดับด้วยความเท่าเทียม ยอมรับในความแตกต่าง เคารพสิทธิมนุษยชนขั้นพื้นฐานของบุคคล มุ่งเน้นให้บุคลากรเป็นทั้งคนดีและคนเก่ง พร้อมเรียนรู้ พัฒนาตัวเอง เพื่อให้มีทักษะที่หลากหลายและสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร

OR กำหนดแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ เริ่มจากการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล มีกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่โปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้ มีกระบวนการสรรหาบุคลากรอย่างเป็นระบบ มุ่งเน้นการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและเป็นคนดี มีการสนับสนุนให้พนักงานได้พัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถอย่างต่อเนื่อง OR มุ่งมั่นที่จะเป็นองค์กรที่น่าอยู่ เพื่อดูแลและรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว โดยเน้นการสร้างแรงจูงใจและสร้างเป้าหมายให้กับพนักงานในการทำงานร่วมกับองค์กร มีการปลูกฝังค่านิยมองค์กร และการสร้างความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้ OR เชื่อว่าความสุขในการทำงาน และความผูกพันกับองค์กร จะทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น ส่งผลดีต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ

#### 3.4.1.2 การปฏิบัติต่อลูกค้าและผู้บริโภค

จากความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียต่อความรับผิดชอบต่อภาคธุรกิจในการจัดหาสินค้าและบริการที่เป็นประโยชน์ต่อสุขภาพและมีความปลอดภัย กอปรกับลักษณะการดำเนินธุรกิจของ OR ที่เป็จุดสัมผัสกับลูกค้าและผู้บริโภคโดยตรงทั้งธุรกิจน้ำมันและธุรกิจค้าปลีก ซึ่งครอบคลุมไปถึงธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มที่กำลังขยายตัวอย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการความสัมพันธ์ของลูกค้าที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้ OR สามารถเพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้าและพัฒนาระดับความสัมพันธ์ระหว่าง OR และลูกค้าให้เพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้ OR ยังให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการด้านสุขภาพและความปลอดภัยของลูกค้าและผู้บริโภค โดยรักษาคุณภาพของสินค้าและบริการให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล อีกทั้งยังคัดค้าน คัดสรรผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคโดยเฉพาะในด้านอาหารและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ อันเป็นการแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมใส่ใจต่อลูกค้าและผู้บริโภคอย่างแท้จริง



จากแนวคิดดังกล่าว OR ได้กำหนดแนวปฏิบัติที่ใช้สำหรับหน่วยธุรกิจที่มีการจำหน่ายสินค้าและบริการไปยังลูกค้าและผู้บริโภค เช่น สถานีบริการน้ำมัน PTT Station ธุรกิจหล่อลื่น Café Amazon เป็นต้น ยิ่งไปกว่านั้น ยังให้ความสำคัญและเคารพต่อความเป็นส่วนตัวของข้อมูลของลูกค้าและผู้บริโภค รวมถึงปฏิบัติตามข้อมูลลูกค้าและผู้บริโภคทุกคนอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม ในส่วนของการรับข้อคิดเห็นจากลูกค้าและผู้บริโภค OR กำหนดให้มีช่องทางร้องเรียนหรือให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสินค้าและบริการ โดยลูกค้าและผู้บริโภคสามารถแจ้งข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะผ่านช่องทาง Contact Center 1365 และสื่อออนไลน์ได้ตลอด 24 ชั่วโมง และเมื่อ OR ได้รับข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากผู้บริโภค จะดำเนินการตรวจสอบ ดำเนินการแก้ไขและแจ้งกลับถึงแนวทางการแก้ไขและป้องกันโดยไม่ชักช้า เพื่อแสดงความจริงใจในการตอบสนองต่อข้อร้องเรียน และยังเป็นการสร้างเชื่อมั่นกับผู้บริโภคหรือผู้ร้องเรียนให้กลับมาให้ความไว้วางใจในสินค้าและการบริการของ OR ต่อไป

### 3.4.1.3 การปฏิบัติต่อพันธมิตรทางธุรกิจ

จากห่วงโซ่คุณค่าทางธุรกิจของ OR พันธมิตรทางธุรกิจ หรือคู่ค้า ได้แก่ ผู้ส่งมอบสินค้าหรือบริการ รวมถึงผู้รับเหมาแรงงานหรือบริการ ซึ่งถือเป็นพันธมิตรที่สำคัญในการส่งผ่านคุณค่าของสินค้าและบริการไปสู่ลูกค้าและผู้บริโภค OR มีแนวทางในการปฏิบัติต่อพันธมิตรทางธุรกิจตามหลักสิทธิมนุษยชน กล่าวคือ การไม่เลือกปฏิบัติต่อคู่ค้า การกำหนดแนวปฏิบัติและกำกับดูแลการปฏิบัติงานของคู่ค้าหรือพนักงานของคู่ค้าที่เข้ามาปฏิบัติงานในสถานประกอบการหรืออยู่ในกระบวนการภายใต้ห่วงโซ่คุณค่าของ OR ให้เป็นไปตามข้อกำหนดด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่เคร่งครัดของ OR นอกจากนี้ ยังใช้แนวทางการจัดการด้านสิทธิมนุษยชนของคู่ค้าเป็นหนึ่งในปัจจัยในกระบวนการคัดกรองคู่ค้าของ OR เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานด้านสิทธิมนุษยชน อีกทั้งยังร่วมกับคู่ค้าติดตามการดำเนินงานของคู่ค้าสำคัญผ่านการติดต่อ การเข้าพบ การประเมินและการตรวจสอบด้านคุณภาพและความยั่งยืนในพื้นที่ดำเนินงานของคู่ค้า โดยดำเนินการตามมาตรการหากพบว่ามีประเด็นการละเมิดสิทธิมนุษยชน ทั้งนี้ OR คาดหวังให้คู่ค้าทุกรายมีกระบวนการในการเยียวยาแก่ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการละเมิดสิทธิมนุษยชนซึ่งเป็นผลจากกิจกรรมของคู่ค้าหรือกิจกรรมที่คู่ค้ามีส่วนร่วมในการก่อให้เกิดการละเมิดนั้นด้วย

### 3.4.1.4 การมีส่วนร่วมกับชุมชนท้องถิ่น

จากรูปแบบการดำเนินธุรกิจของ OR ที่เป็นจุดสัมผัสโดยตรงกับผู้บริโภคและมีความใกล้ชิดกับชุมชน OR จึงให้ความสำคัญในการส่งมอบสินค้าและบริการที่ดีควบคู่ไปกับการสร้างความสัมพันธ์อันดี และการพัฒนาชุมชนในพื้นที่เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ OR ในการเป็นบริษัทไทยชั้นนำระดับโลกที่ดำเนินธุรกิจควบคู่กับการสร้างประโยชน์ให้แก่สังคมและชุมชน การพัฒนาคุณภาพชีวิตและเสริมสร้าง

เศรษฐกิจชุมชนให้แข็งแกร่งถือเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

การสร้างคุณค่าสู่สังคม เป็นหนึ่งในภารกิจสำคัญขององค์กรที่ต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการพัฒนาธุรกิจ OR จึงกำหนด “นโยบายการบริหารชื่อเสียงและกิจการเพื่อสังคม” เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานธุรกิจที่ผสานแนวคิดการคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม รวมถึงมุ่งเน้นการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement) ที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการออกแบบรูปแบบธุรกิจขององค์กร นำมาซึ่งการสร้างประโยชน์และคุณค่าร่วมกันเกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างสมดุล

## 3.4.2 การบริหารจัดการและผลการดำเนินงานด้านสังคม

### 3.4.2.1 การดำเนินงานด้านพนักงาน

OR ปฏิบัติตามหลักสิทธิมนุษยชนตั้งแต่การจ้างงานจนถึงการดูแลพนักงาน เพื่อให้พนักงานทุกคนเกิดความรู้สึกผูกพันเป็นครอบครัวเดียวกับองค์กร โดยในปี 2563 OR มีการดำเนินงานเกี่ยวกับพนักงานซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

- **การรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร** OR ได้ดำเนินการตามแนวปฏิบัติต่าง ๆ เช่น การสื่อสารถึงนโยบายและเป้าหมายขององค์กร การสื่อสารแบบ Town Hall ซึ่งผู้บริหารระดับสูงได้ถ่ายทอดแผนธุรกิจขององค์กรให้กับพนักงาน สร้างความเข้าใจในทิศทางการดำเนินธุรกิจเพื่อให้เกิดเป้าหมายร่วม ตลอดจนเป็นการเสริมสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานร่วมกัน การเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถโยกย้ายหน่วยงานภายในองค์กร เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ พัฒนาทักษะความสามารถให้มีความหลากหลาย นอกจากนี้ ยังปรับระเบียบและสวัสดิการให้ยืดหยุ่น เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานที่มีความแตกต่างกัน เช่น การให้พนักงานสามารถเลือกเวลาเข้า-เวลาออกจากงานได้สอดคล้องกับรูปแบบการใช้ชีวิตของตนเอง (Flexible Working Hours) และนโยบายการปฏิบัติงาน Work from Home รวมทั้งการให้พนักงานเลือกใช้สวัสดิการได้ตรงตามความต้องการของแต่ละบุคคล ภายใต้โครงการ “สวัสดิการถูกใจ” ผลการประเมินประสิทธิภาพในการรักษาพนักงานผ่านตัวชี้วัดอัตราการลาออกของพนักงานในแต่ละปี พบว่า ในปี 2563 มีอัตราการลาออกของพนักงานคิดเป็นร้อยละ 1.15 ของพนักงานทั้งหมด
- **การปลูกฝังค่านิยมองค์กร** OR ปฏิบัติตามค่านิยม SPIRIT อันเป็นแนวปฏิบัติสืบเนื่องของกลุ่ม ปตท. ในการเป็นทั้งคนดีและคนเก่ง โดยในปี 2563 พนักงานของ OR มีคะแนนความยึดมั่นในค่านิยม SPIRIT คิดเป็นร้อยละ 74

นอกจากนี้ OR ยังริเริ่มกำหนดอัตลักษณ์เฉพาะ “OR DNA” เพื่อใช้เป็นค่านิยมองค์กรในการดำเนินธุรกิจ โดยมีความสอดคล้องกับค่านิยม SPIRIT ของกลุ่ม ปตท. OR มีการออกแบบและเริ่มสื่อสารสร้างความเข้าใจใน OR DNA ในปี 2563 โดยถือเป็นพฤติกรรมพึงประสงค์ที่ OR คาดหวังให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนต้องแสดงออก

และพัฒนาให้เกิดเป็นวัฒนธรรมอันเข้มแข็งของ OR ที่สามารถสะท้อนความเป็นตัวตนของบริษัทได้อย่างชัดเจน โดยในปี 2563 ได้มุ่งเน้น OR DNA ด้าน Down-to-Earth และ Empowered อันเป็นคุณลักษณะสำคัญที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจค้าปลีก ซึ่งต้องใกล้ชิดกับผู้บริโภค

วัฒนธรรมการทำงานตามค่านิยม SPIRIT จะเป็นรากฐานที่สำคัญของกลุ่ม ปตท. ในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน นำองค์กรสู่ความเป็นเลิศรวมทั้งสะท้อนภาพลักษณ์ของกลุ่ม ปตท. เพื่อเป็นองค์กรที่สร้างคุณค่า และความภาคภูมิใจให้แก่สังคม ชุมชน และประเทศชาติอย่างยั่งยืน



# S P I R I T

## Synergy

### สร้างพลังร่วมอันยิ่งใหญ่

“เรามุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของบริษัทและกลุ่ม ปตท.”

## Performance Excellence

### ร่วมมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

“เรามีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและดำเนินงานเต็มความสามารถ พร้อมทั้งปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง”

## Innovation

### ร่วมสร้างนวัตกรรม

“เราจะสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถร่วมกันเพื่อให้เกิดนวัตกรรม โดยอาศัยรากฐานความรู้ของกลุ่ม ปตท.”

## Responsibility for Society

### ร่วมรับผิดชอบต่อสังคม

“เราจะเติบโตอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม”

## Integrity & Ethics

### ร่วมสร้างพลังงานความดี

“เราจะมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการต่อกันอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส และมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี”

## Trust & Respect

### ร่วมสร้างความเชื่อมั่น

“เราจะปฏิบัติต่อลูกค้า พนักงาน คู่ค้า ผู้มีส่วนได้เสียอย่างเป็นธรรม โดยอยู่บนความเชื่อมั่นและไว้วางใจ”



## DOWN-TO-EARTH

- เข้าถึงง่าย
- ไม่ถือตัว

## CONSIDERATE

- คิดเพื่อผู้อื่น
- ไม่เอาแต่ตัวเองรอด
- ใส่ใจ

## EMPOWERED

- เชื่อมมั่นในศักยภาพของพนักงาน
- กล้าตัดสินใจ
- เปิดโอกาสให้ลงมือทำ
- แนะนำเพื่อพัฒนา

## INNOVATIVE ENTREPRENEURIAL COMMITTING TO RESULT

- มุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์
- สร้างสรรค์
- มีจิตวิญญาณในความเป็นเจ้าของ

## DEPENDABLE

- นำเชื่อถือ
- ไว้วางใจได้
- ยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง

- การสร้างความผูกพันต่อองค์กร** OR กำหนดนโยบาย เพื่อเสริมสร้างให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและมีความผ่อนคลาย เช่น นโยบาย Flexible Working Hours และนโยบาย การปฏิบัติงาน Work from Home ตามความเหมาะสม เป็นต้น อีกทั้งยังมีกิจกรรมต่าง ๆ ให้กับพนักงานเพื่อเสริมสร้างความผูกพัน เช่น OR Family Day งานเกษียณอายุ งานพนักงานดีเด่น เป็นต้น มีการแสดงความห่วงใยต่อพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ COVID-19 ที่เกิดขึ้นในปี 2563 โดย OR ได้ประกาศมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของ COVID-19 มีการแจกหน้ากาก เจลแอลกอฮอล์ และออกมาตรการ Work from Home เพื่อลดความเสี่ยงและความแออัดในพื้นที่การปฏิบัติงาน เพื่อมิให้ส่งผลกระทบต่อสุขภาพของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้ จากผลการสำรวจความผูกพันของพนักงานพบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรเท่ากับร้อยละ 77 ในปี 2563
- ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน** ในปี 2563 OR จัดหลักสูตรการอบรมด้านความปลอดภัยให้กับพนักงานที่เกี่ยวข้องภายในสถานีบริการน้ำมัน PTT Station อาทิ ผู้บริหารสถานีบริการน้ำมัน PTT Station พนักงานเติมน้ำมัน และเจ้าหน้าที่ความปลอดภัย (จป.) อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพด้านความปลอดภัยให้แก่พนักงานและผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง และเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานในทุกพื้นที่เป็นไปตามมาตรฐานด้านความปลอดภัย OR จึงจัดให้มีการอบรมด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยแก่พนักงานทั้งสิ้น 10 หลักสูตร มีพนักงานเข้าร่วมประมาณ 470 คน และจากผลของระบบบริหารจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการดำเนินงานด้วยความปลอดภัย สามารถสรุปผลการดำเนินงานด้านความปลอดภัยของ OR ในปี 2563 ได้ ดังนี้

#### ผลการดำเนินงานที่สำคัญด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย

##### อัตราการบาดเจ็บถึงขั้นหยุดงาน (LTIFR)

\*หน่วย: กรณี/ 200,000 ชั่วโมง

	2562	2563	Target
พนักงาน	0	0	0
ผู้รับเหมา	0.015	0	0

##### อัตราการบาดเจ็บรวมของพนักงาน (TRIR)

\*หน่วย: กรณี/ 200,000 ชั่วโมง

	2562	2563	Target
พนักงาน	0	0	0
ผู้รับเหมา	0.022	0.0061	0.007

##### อัตราการเจ็บป่วยจากการทำงาน (TROIR)

\*หน่วย: กรณี/ 200,000 ชั่วโมง

	2562	2563	Target
พนักงาน	0	0	0.066
ผู้รับเหมา	N/A	N/A	N/A

#### 3.4.2.2 การดำเนินงานด้านลูกค้าและผู้บริโภค

OR พัฒนาลินค้าและบริการอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า อย่างมีความรับผิดชอบ มีคุณธรรม และจริยธรรม OR มีกระบวนการในการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าและผู้บริโภคเป็นประจำทุกปี มีการวิเคราะห์ผลการสำรวจ เพื่อกำหนดแผนงานและตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละหน่วยธุรกิจในการพัฒนาและปรับปรุงสินค้าและบริการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2563 ผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าสามารถสรุปได้ ดังนี้

#### ประเภท ผลสำรวจความพึงพอใจ การบริการของส่วนลูกค้าสัมพันธ์ (1365)

##### ผลสำรวจความพึงพอใจการสอบถาม/เสนอแนะ/ชมเชย

ได้คะแนน 4.76 คะแนน  
จากคะแนนเต็ม 5

คิดเป็นร้อยละ

95.2



##### ผลสำรวจความพึงพอใจข้อร้องเรียน

ได้คะแนน 4.82 คะแนน  
จากคะแนนเต็ม 5

คิดเป็นร้อยละ

96.4



##### ความพึงพอใจของลูกค้า<sup>(1)</sup> (Customer Satisfaction)



คิดเป็นร้อยละ

91

##### ความพึงพอใจของผู้บริโภค<sup>(2)</sup> (Consumer Satisfaction)



คิดเป็นร้อยละ

96

- (1) "ลูกค้า" ที่อยู่ในขอบเขตการประเมินความพึงพอใจ หมายถึง ลูกค้าภาคธุรกิจ และอุตสาหกรรม ลูกค้าภาครัฐ ลูกค้ากลุ่มอากาศยานและเรือขนส่ง ลูกค้าภาคธุรกิจต่างประเทศ และกลุ่มผู้แทนจำหน่ายของ OR โดยไม่รวมถึงลูกค้าบุคคล
- (2) "ผู้บริโภค" ที่อยู่ในขอบเขตการประเมินความพึงพอใจ หมายถึง ลูกค้าบุคคล หรือผู้บริโภค ที่มาซื้อหรือใช้สินค้าและบริการจากร้านค้าของ OR อาทิ สถานีบริการน้ำมัน PTT Station ร้าน Café Amazon ก๊าซหุงต้ม ปตท. เป็นต้น



โดยในปี 2563 OR ได้รับการติดต่อจากลูกค้าผ่านช่องทางต่าง ๆ เป็นจำนวนทั้งหมด 734,993 ครั้ง โดยจัดเป็นข้อร้องเรียนทั้งหมด 11,596 ครั้ง

### 3.4.2.3 การดำเนินงานด้านการสร้างคุณค่าสู่สังคม

OR ดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม โดยให้ความสำคัญกับการลดผลกระทบสิ่งแวดล้อมและหลีกเลี่ยงการดำเนินงานที่อาจสร้างผลกระทบเชิงลบต่อคุณภาพชีวิตของชุมชนรอบสถานประกอบการ โดยในปี 2563 ไม่พบข้อร้องเรียนจากชุมชนในประเด็นด้านสังคมหรือสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ OR ยังผสานแนวคิดการคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจ และสนับสนุนการดำเนินธุรกิจแบบการสร้างคุณค่าร่วมระหว่างองค์กร สังคม และชุมชน (Creating Shared Value: CSV) การพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise) ตลอดจนการสร้าง ความเท่าเทียมทางสังคมให้แก่ผู้ด้อยโอกาส โดยเน้นการมีส่วนร่วม (Inclusiveness) ของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม และมีตัวอย่างโครงการที่ OR ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องดังนี้







### โครงการไทยเด็ด

เริ่มก่อตั้งเมื่อปี 2561 เพื่อพัฒนาและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น และสร้างโอกาสให้กับวิสาหกิจชุมชนทั่วประเทศได้เติบโตอย่างยั่งยืนตามแนวคิดการดำเนินธุรกิจ Social Inclusiveness ของ OR ที่ต้องการพัฒนาคุณภาพชีวิตและเศรษฐกิจชุมชนควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจ โดยเปิดโอกาสให้สังคมชุมชน และ SMEs ไทยได้ออกแบบรูปแบบทางธุรกิจร่วมกับ OR ทั้งนี้ OR กำหนด

แนวคิดในการพัฒนาศถานีบริการน้ำมัน PTT Station ของ OR ให้เป็นศูนย์กลางชุมชน หรือ “Living Community” ที่เป็นพื้นที่สำหรับทุกคนโดยรอบสถานีบริการน้ำมัน PTT Station โดยในปี 2563 มีวิสาหกิจชุมชน ทั่วประเทศเข้าร่วมโครงการไทยเด็ดแล้ว 201 ราย และมีสถานีบริการน้ำมัน PTT Station เข้าร่วมโครงการฯ 150 แห่ง







#### โครงการ Café Amazon for Chance

มุ่งเน้นการพัฒนาอาชีพของผู้พิการและผู้สูงอายุ ภายใต้แนวคิดธุรกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise) ที่นำจุดแข็งของธุรกิจมาช่วยแก้ปัญหาและพัฒนาสังคมได้อย่างยั่งยืน ร้าน Café Amazon มีพนักงานบาร์ิสต้าที่เป็นผู้พิการทางการได้ยินและผู้สูงอายุ จำนวน

10 สาขา โดยในปี 2563 OR สามารถสร้างอาชีพให้แก่ผู้พิการทางการได้ยิน จำนวน 20 อัตรา ผู้พิการด้านสติปัญญา จำนวน 2 อัตรา ผู้สูงอายุ จำนวน 7 อัตรา และทหารพิการและครอบครัว จำนวน 3 อัตรา และมีแผนในการขยายโครงการอย่างต่อเนื่อง



**กิจกรรมเพื่อสังคมชุมชนที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ COVID-19**  
ท่ามกลางวิกฤต COVID-19 ซึ่งเริ่มอุบัติขึ้นเมื่อต้นปี 2563 ถือเป็นภาวะวิกฤตด้านสุขภาพของคนทั่วโลกอันส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจและการดำเนินชีวิตของผู้คนทั่วโลก OR กำหนดมาตรการเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดภาวะการขาดแคลนน้ำมันในสถานีบริการน้ำมัน PTT Station 1,997 แห่งทั่วประเทศ อีกทั้งยังได้กำหนดมาตรการเพิ่มเติมสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือ การวัดอุณหภูมิ การสวมหน้ากากอนามัยหรือหน้ากากผ้า การให้บริการเจลแอลกอฮอล์สำหรับคนขับรถรับ-ส่งน้ำมัน ผู้ให้บริการที่คลังน้ำมัน และที่สถานีบริการน้ำมัน PTT Station ทั้งการขนส่งในประเทศ และการขนส่งข้ามชายแดนไทย ส่งผลให้ไม่มีการหยุดชะงักของการจ่ายน้ำมันและเชื้อเพลิง ประชาชนไทยยังคงมีน้ำมันเชื้อเพลิงอันเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักของการดำรงชีพเพื่อใช้งานได้โดยไม่ขาดแคลน

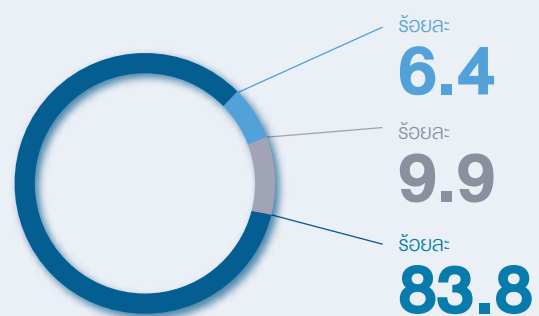
OR ได้บริจาคเงินเพื่อจัดซื้ออุปกรณ์ทางการแพทย์ การแจกจ่ายเจลแอลกอฮอล์ ให้แก่โรงพยาบาล และสถานพยาบาล ครอบคลุมประกอบการของ OR ที่มีอยู่ทั่วประเทศ OR จึงเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยบรรเทาการขาดแคลนให้กับหน่วยแพทย์และพยาบาล ทำให้แพทย์พยาบาล อาสาสมัคร มีความปลอดภัย มีความพร้อม และสามารถให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างต่อเนื่อง

ในปี 2563 OR ได้ใช้จ่ายในการดำเนินงานสร้างคุณค่าสู่สังคม รวม 134.9 ล้านบาท โดยมีสัดส่วนในการใช้จ่ายในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

#### รูปแบบการดำเนินงานเพื่อสังคม

จำนวนเงิน

- การบริจาค (Donation)<sup>(1)</sup> **8.6 ล้านบาท**
- การดำเนินโครงการเพื่อสังคม (Community Investment)<sup>(1)</sup> **13.3 ล้านบาท**
- กิจกรรมเพื่อสังคมชุมชนที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ COVID-19<sup>(2)</sup> **113.0 ล้านบาท**
- จำนวนการใช้จ่ายเพื่อสังคมทั้งหมด **134.9 ล้านบาท**



<sup>(1)</sup> เงินใช้จ่ายเพื่อสังคม ในรูปแบบการบริจาค และการดำเนินโครงการเพื่อสังคม ซึ่งเป็นขอบเขตการดำเนินงานในระดับองค์กรของ OR และการดำเนินงานเกี่ยวกับชุมชนรอบคลังปิโตรเลียม คลังน้ำมัน คลังก๊าซปิโตรเลียมเหลว ที่กำหนดเป็นเป้าหมายไว้ในภาพรวมขององค์กร โดยยังไม่รวมถึงการดำเนินงานเพื่อสังคมของแต่ละหน่วยธุรกิจที่ได้รับผิดชอบการจำหน่ายผลิตภัณฑ์และบริการภายใต้แบรนด์ต่าง ๆ ของ OR

<sup>(2)</sup> เงินใช้จ่ายเพื่อสังคม เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ COVID-19 คิดเป็นมูลค่าทั้งหมดกว่า 116.5 ล้านบาท รวมจากทุกหน่วยงานของ OR ทั้งนี้ยอดเงินการบริจาค หรือค่าใช้จ่ายบางส่วน ย้ายไปรวมอยู่ในหมวดการบริจาค และหมวดการดำเนินโครงการเพื่อสังคมแล้ว





## 4. การวิเคราะห์และคำอธิบาย ของฝ่ายจัดการ

### บทสรุปผู้บริหาร ข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ

หน่วย : ล้านบาท	2562	2563	เปลี่ยนแปลง
รายได้ขายและบริการ	577,134	428,804	(25.7%)
กำไรจากการดำเนินงานก่อนค่าเสื่อมราคา ต้นทุนทางการเงิน และภาษีเงินได้ (EBITDA)	17,005	17,619	3.6%
กำไรสุทธิ	10,896	8,791	(19.3%)
กำไรสุทธิต่อหุ้น (บาท/หุ้น)	1.21	0.98	(19.0%)

### ผลการดำเนินงาน ปี 2563

บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย ("กลุ่ม OR") มีรายได้ขายและบริการ 428,804 ล้านบาท ลดลง 148,330 ล้านบาท (-25.7%) จากปีก่อน โดยหลักจากรายได้กลุ่มธุรกิจน้ำมัน โดย (1) ราคาขายเฉลี่ยผลิตภัณฑ์น้ำมันปรับตัวลดลงตามราคาน้ำมันในตลาดโลก ซึ่งเป็นผลจากสงครามราคาระหว่างกลุ่มประเทศผู้ส่งน้ำมันเป็นสินค้าออก (OPEC) และประเทศรัสเซีย ส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของอุปทานน้ำมันทั่วโลก รวมทั้งอุปสงค์ของน้ำมันทั่วโลกก็ลดลงจากการระบาดของโรค COVID-19 และ (2) ปริมาณขายในกลุ่มผลิตภัณฑ์หลักปรับตัวลดลง ได้แก่ กลุ่มผลิตภัณฑ์น้ำมันอากาศยาน ดีเซล และเบนซิน จากผลกระทบของการระบาดของโรค COVID-19 สำหรับในประเทศไทยเพื่อระงับและป้องกันการแพร่ระบาดของโรค COVID-19 รัฐบาลไทยจึงได้ออกมาตรการจำกัดการเดินทางและเวลาในการเปิด-ปิด ร้านค้า ส่งผลกระทบต่อปริมาณการขายในช่วง

เดือนเมษายน 2563 อย่างไรก็ตาม ปริมาณการขายก็เริ่มปรับตัวเพิ่มขึ้นตามลำดับเมื่อรัฐบาลไทยเริ่มผ่อนคลายนโยบายมาตรการต่าง ๆ ในเดือนพฤษภาคม 2563 โดยในไตรมาสที่ 4 ของปี 2563 ปริมาณการขายปรับตัวเพิ่มเกือบเทียบเท่าสถานการณ์ปกติก่อนภาวะ COVID-19 ยกเว้นผลิตภัณฑ์น้ำมันอากาศยาน ที่ยังได้รับผลกระทบจากข้อจำกัดการเดินทางระหว่างประเทศ และปริมาณเที่ยวบินทั่วโลกที่ลดลง และ LPG ภาคครัวเรือนจากสภาพเศรษฐกิจไทยที่ยังชะลอตัว สำหรับรายได้กลุ่มธุรกิจค้าปลีกและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) ลดลง โดยหลักจากรายได้ของร้านค้าสะดวกซื้อ สำหรับรายได้กลุ่มธุรกิจต่างประเทศลดลงเช่นกัน สาเหตุจากผลกระทบของการระบาดของโรค COVID-19 ที่ส่งผลต่อราคาขายผลิตภัณฑ์และปริมาณขายที่ลดลง โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์น้ำมันอากาศยานชนิด Jet A-1



สำหรับ EBITDA ในปี 2563 จำนวน 17,619 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 615 ล้านบาท (+3.6%) จากปีก่อน บางส่วนเป็นผลจากการปฏิบัติตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน (Thailand Financial Reporting Standard : TFRS) ฉบับที่ 16 สัญญาเช่า ทำให้ต้องจัดประเภทค่าเช่าที่เช่าเงื่อนไขตามมาตรฐานบัญชี จากเดิมจัดอยู่ในประเภทค่าใช้จ่ายดำเนินงานไปเป็นค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย ส่งผลให้ EBITDA เพิ่มขึ้นประมาณ 1,361 ล้านบาท แม้ว่าการปรับลดลง 948 ล้านบาท (-2.8%) โดยหลักจากธุรกิจน้ำมันในผลิตภัณฑ์น้ำมันอากาศยานที่ปริมาณขายลดลง ขณะที่การปรับลดต้นทุนของน้ำมันอากาศยานปรับเพิ่มขึ้น ในด้านค่าใช้จ่ายดำเนินงานสุทธิและรายได้อื่น ปรับลดลง 1,567 ล้านบาท (-9.2%) โดยหลักจากค่าใช้จ่ายที่ลดลงผันแปรตามปริมาณขายที่ลดลง เช่น ค่าจ้างเติมน้ำมันอากาศยาน ค่าขนส่ง ค่าโฆษณาส่งเสริมการขาย เป็นต้น รวมถึงการปฏิบัติตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 16 เรื่องสัญญาเช่า ตามที่กล่าวข้างต้น ทำให้ปี 2563 มี EBITDA margin รวมที่ 4.1%

สำหรับ กำไรสุทธิ ในปี 2563 มีจำนวน 8,791 ล้านบาท ลดลง 2,105 ล้านบาท (-19.3%) จากค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่ายที่สูงขึ้นจากการขยายสถานีบริการและร้าน Café Amazon รวมถึงการจัดประเภทค่าใช้จ่ายตามมาตรฐานบัญชีใหม่ นอกจากนี้ มีผลขาดทุนจากตราสารอนุพันธ์ทางการเงินเพิ่มขึ้น จากการเริ่มใช้มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 9 เครื่องมือทางการเงิน ตั้งแต่เดือนมกราคม ปี 2563 โดยรวมแล้วส่งผลให้ กำไรสุทธิต่อหุ้น อยู่ที่ 0.98 บาท ปรับลดลง (-19%)

## เหตุการณ์สำคัญระหว่างปี

- **เดือนสิงหาคม ปี 2563** การลงทุนในบริษัท แพลซ อิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (“แพลซ”) เพื่อแสวงหาพันธมิตรในการขยายธุรกิจภายใต้แนวทาง Mobility Ecosystem และ Lifestyle Ecosystem โดยแพลซเป็นผู้ให้บริการด้านการขนส่งด่วน (Express Delivery) และอีคอมเมิร์ซแบบครบวงจรภายใต้เครื่องหมายการค้า Flash Express
- **เดือนตุลาคม ปี 2563** ธุรกิจร้าน Café Amazon ได้ขยายไปสู่ประเทศเวียดนาม โดยการร่วมทุนกับบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัล (Central Group)
- **เดือนธันวาคม ปี 2563** การลงทุนในบริษัท พีเบอวี ไทย (จำกัด) เพื่อขยายธุรกิจกาแฟอย่างครบวงจร เพิ่มศักยภาพการจัดหาวัตถุดิบและอุปกรณ์ รวมถึงบริการซ่อมบำรุงอุปกรณ์ เพื่อรองรับการขยายเครือข่ายของร้าน Café Amazon และเปิดโอกาสในการเข้าสู่ตลาดกาแฟกลุ่มพิเศษ (Specialty Coffee) ภายใต้เครื่องหมายการค้า Pacamara

## ภาพรวมเศรษฐกิจปี 2563

**เศรษฐกิจไทยปี 2563** เข้าสู่ภาวะถดถอยติดลบต่ำสุดนับตั้งแต่วิกฤตต้มยำกุ้ง เนื่องจากได้รับผลกระทบจากการระบาดของโรค COVID-19 รวมทั้งปัญหาภัยแล้งที่รุนแรงกว่าที่คาดการณ์ และพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ที่ล่าช้า โดยสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) คาดการณ์ว่าเศรษฐกิจไทยในปี 2563 หดตัว 6.1% จากที่ขยายตัว 2.3% ในปี 2562 อย่างไรก็ดีเศรษฐกิจไทยในไตรมาสที่ 3 กลับฟื้นตัวได้เร็วกว่าที่คาดการณ์ในเกือบทุกองค์ประกอบ โดยเฉพาะการส่งออกสินค้าที่ทยอยปรับดีขึ้นตามเศรษฐกิจคู่ค้า รวมถึงการบริโภคภาคเอกชนที่ปรับดีขึ้นหลังการผ่อนคลายมาตรการควบคุมการระบาดของโรค COVID-19 ในประเทศ และการออกมาตรการภาครัฐซึ่งช่วยพยุงกำลังซื้อภาคครัวเรือน ยกเว้นภาคการท่องเที่ยวและการลงทุนภาคเอกชนที่ยังคงหดตัวสูง

ภาคการท่องเที่ยวมีแนวโน้มฟื้นตัวช้ากว่าที่ประเมินไว้ เนื่องจากสถานการณ์โรค COVID-19 ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศมีแนวโน้มยืดเยื้อ ทำให้ประเทศไทยยังจำกัดการเปิดรับนักท่องเที่ยวต่างชาติ และยังคงมีมาตรการด้านสาธารณสุขที่เข้มงวด โดยประมาณการจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติในปี 2563 อยู่ที่ 6.7 ล้านคน

การบริโภคภาคเอกชนในปี 2563 หดตัวน้อยกว่าที่คาดการณ์ ส่วนหนึ่งจากมาตรการกระตุ้นการใช้จ่ายและกระตุ้นการท่องเที่ยวภายในประเทศของภาครัฐ ซึ่งทำให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจฟื้นตัวได้เร็วหลังเปิดเมือง และตลาดแรงงานที่ทยอยฟื้นตัวสอดคล้องกับจำนวนผู้ว่างงานและผู้เสมือนว่างงานที่ลดลง อย่างไรก็ตาม การระบาดของโรค COVID-19 ระลอกใหม่ในประเทศ มาตรการภาครัฐที่จะทยอยสิ้นสุดลง รวมถึงตลาดแรงงานที่ยังฟื้นตัวไม่เต็มที่ จะเป็นปัจจัยกดดันการฟื้นตัวของภาคบริโภคในระยะต่อไป การลงทุนภาคเอกชนในปี 2563 ยังหดตัวสูง เนื่องจากมีกำลังการผลิตส่วนเกินสูงและการฟื้นตัวของเศรษฐกิจของไทยและต่างประเทศยังไม่แน่นอน

**เศรษฐกิจโลกปี 2563** กองทุนสำรองระหว่างประเทศ (The International Monetary Fund : IMF) รายงานแนวโน้มเศรษฐกิจโลก ณ เดือนมกราคม 2564 โดยประมาณการว่าเศรษฐกิจโลกในปี 2563 จะหดตัว 3.5% ซึ่งมีแนวโน้มหดตัวน้อยกว่ากิจกรรมทางเศรษฐกิจทั่วโลกที่เริ่มฟื้นตัว โดยวัคซีนป้องกัน COVID-19 ที่มีประสิทธิภาพและมีแนวโน้มกระจายได้อย่างต่อเนื่อง ประกอบกับนโยบายการคลังที่ออกมาต่อเนื่องและนโยบายการเงินที่ยังคงผ่อนคลาย ช่วยสนับสนุนการฟื้นตัวของเศรษฐกิจ **เศรษฐกิจจีน** สำนักงานสถิติแห่งชาติของจีน (The National Bureau of Statistics of China) รายงานว่าเศรษฐกิจจีนในปี 2563 ขยายตัว 2.3% โดยเป็นผลจากการฟื้นตัวของกิจกรรมทางเศรษฐกิจในทุกสาขาการผลิต **เศรษฐกิจกลุ่มประเทศอาเซียน** สถานการณ์ทางเศรษฐกิจปรับตัวดีขึ้น สอดคล้องกับทิศทางการฟื้นตัว

ของเศรษฐกิจและปริมาณการค้าโลก กระบวนการค้าและอุตสาหกรรม  
 ลังคไปรายงานว่าเศรษฐกิจสิงคโปร์ในปี 2563 หดตัว 5.4% ขณะที่  
 สำนักงานสถิติแห่งชาติเวียดนามรายงานว่าเศรษฐกิจเวียดนามใน  
 ปี 2563 ขยายตัวเพียง 2.9% ทั้งนี้ ธนาคารโลกคาดว่าในปี 2563

เศรษฐกิจกัมพูชา ลาว และฟิลิปปินส์ จะหดตัว 2.0%, 0.6% และ  
 8.1% ตามลำดับ ขณะที่เศรษฐกิจเมียนมามีแนวโน้มที่จะขยายตัว  
 เพียง 1.7%

### ผลการดำเนินงาน OR และบริษัทย่อย

หน่วย : ล้านบาท	2562	2563	เปลี่ยนแปลง
รายได้ขายและบริการ	577,134	428,804	(25.7%)
: กลุ่มธุรกิจน้ำมัน	539,835	396,708	(26.5%)
: กลุ่มธุรกิจ Non-Oil	17,016	16,867	(0.9%)
: กลุ่มธุรกิจต่างประเทศ	33,656	21,361	(36.5%)
: อื่นๆ	1,715	1,609	(6.2%)
กำไรขั้นต้น (Gross Margin)	34,100	33,152	(2.8%)
: กลุ่มธุรกิจน้ำมัน	24,686	23,594	(4.4%)
: กลุ่มธุรกิจ Non-Oil	8,830	8,960	1.5%
: กลุ่มธุรกิจต่างประเทศ	1,648	1,613	(2.1%)
: อื่นๆ	76	100	31.6%
รายได้อื่น	5,856	3,876	(33.8%)
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	22,951	19,409	(15.4%)
กำไรจากการดำเนินงานก่อนค่าเสื่อมราคา ต้นทุนทางการเงิน และภาษีเงินได้ (EBITDA)	17,005	17,619	3.6%
: กลุ่มธุรกิจน้ำมัน	12,016	12,145	1.1%
: กลุ่มธุรกิจ Non-Oil	4,255	4,495	5.6%
: กลุ่มธุรกิจต่างประเทศ	707	861	21.8%
: อื่นๆ	35	121	>100%
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	3,602	5,203	44.4%
กำไรจากการดำเนินงานตามส่วนงาน	13,403	12,416	(7.4%)
: กลุ่มธุรกิจน้ำมัน	9,717	9,058	(6.8%)
: กลุ่มธุรกิจ Non-Oil	3,333	2,962	(11.1%)
: กลุ่มธุรกิจต่างประเทศ	354	291	(17.8%)
: อื่นๆ	8	107	>100%
ส่วนแบ่งกำไรจากการร่วมค้าและบริษัทร่วม	743	535	(28.0%)
กำไร(ขาดทุน)จากตราสารอนุพันธ์	(1)	(1,172)	<(100%)
กำไร(ขาดทุน)จากอัตราแลกเปลี่ยน	185	745	>100%
รายได้และค่าใช้จ่ายอื่นๆ	258	(510)	<(100%)
กำไรก่อนต้นทุนทางการเงิน และภาษีเงินได้	14,588	12,014	(17.6%)
ต้นทุนทางการเงิน	1,560	1,447	(7.2%)
ภาษีเงินได้	2,132	1,776	(16.7%)
กำไรสุทธิ	10,896	8,791	(19.3%)
กำไรสุทธิต่อหุ้น (บาท/หุ้น)	1.21	0.98	(19.0%)

## สรุปผลการดำเนินงานจำแนกตามหน่วยธุรกิจ

## 1. กลุ่มธุรกิจน้ำมัน

หน่วย : เหรียญสหรัฐ/บาร์เรล	2562	2563	เปลี่ยนแปลง
น้ำมันดิบดูไบ	63.6	42.2	(33.7%)
น้ำมันเบนซิน	72.5	46.6	(35.8%)
น้ำมันดีเซล	77.2	48.3	(37.4%)
น้ำมันอากาศยาน/น้ำมันก๊าด	77.3	44.7	(42.2%)

ที่มา : PTT PRISM

## สถานการณ์ราคาน้ำมัน

สำนักงานพลังงานระหว่างประเทศ (The International Energy Agency: IEA) รายงานสถานการณ์น้ำมัน ณ เดือนมกราคม 2564 โดยประมาณการความต้องการใช้น้ำมันของโลกในปี 2563 ที่ระดับ 91.1 ล้านบาร์เรลต่อวัน ลดลง 8.8 ล้านบาร์เรลต่อวัน เมื่อเทียบกับปี 2562

**ราคาน้ำมันดิบปี 2563** อยู่ในระดับต่ำกว่าปี 2562 ราคาน้ำมันดิบดูไบ เฉลี่ยในปี 2563 อยู่ที่ 42.2 เหรียญสหรัฐ ต่อบาร์เรล ต่ำกว่าปี 2562 ที่เฉลี่ยที่ระดับ 63.6 เหรียญสหรัฐ ต่อบาร์เรล การปรับตัวลดลงของราคาน้ำมันดิบในตลาดโลกในปี 2563 มีสาเหตุมาจาก (1) การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 (2) การชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก (3) การประกาศสงครามราคาน้ำมันที่เกิดจากความขัดแย้งในกลุ่มโอเปกและพันธมิตร ก่อนที่จะมีการเจรจาและกลับมาร่วมมือกันของกลุ่มโอเปกและพันธมิตรเพื่อรักษาเสถียรภาพราคาน้ำมันอีกครั้ง โดยสาเหตุ (1) และ (2) ส่งผลให้อุปสงค์ลดลง ขณะที่สาเหตุ (3) ส่งผลให้อุปทานเพิ่มขึ้น โดยภาพรวมทำให้ราคาน้ำมันดิบลดลง

**ราคาน้ำมันสำเร็จรูปปี 2563 มีส่วนต่างราคาระหว่างน้ำมันเบนซินและน้ำมันดิบดูไบ** (Gasoline Crack Spread) เฉลี่ยอยู่ที่ 4.4 เหรียญสหรัฐ ต่อบาร์เรล ลดลงจากปี 2562 ที่มีค่าเฉลี่ย 8.9 เหรียญสหรัฐ ต่อบาร์เรล จากอุปสงค์ที่ลดลงจากผลกระทบของโรค COVID-19 **ส่วนต่างราคาระหว่างน้ำมันดีเซลและน้ำมันดิบดูไบ** (Diesel Crack Spread) ในปี 2563 เฉลี่ยอยู่ที่ 6.1 เหรียญสหรัฐ ต่อบาร์เรล ลดลงจากปี 2562 ที่มีค่าเฉลี่ย 13.6 เหรียญสหรัฐ ต่อบาร์เรล โดยนอกจากอุปสงค์ที่ลดลงจากผลกระทบของโรค COVID-19 ยังมีอุปทานที่เพิ่มขึ้นจากโรงกลั่น ที่ปรับลดการผลิตน้ำมันอากาศยานมาผลิตเป็นน้ำมันดีเซลมากขึ้น **ส่วนต่างราคาระหว่างน้ำมันอากาศยาน/น้ำมันก๊าดและน้ำมันดิบดูไบ** (Kerosene Crack Spread) ในปี 2563 เฉลี่ยอยู่ที่ 2.5 เหรียญสหรัฐต่อบาร์เรล ลดลงจากปี 2562 ที่

มีค่าเฉลี่ย 13.7 เหรียญสหรัฐ ต่อบาร์เรล มีสาเหตุจากอุปสงค์ที่ลดลงอย่างรวดเร็ว จากการจำกัดการเดินทางระหว่างประเทศทั่วโลก จากสถานการณ์ของโรค COVID-19 ถึงแม้ว่าในไตรมาสที่ 4 ของปี 2563 ส่วนต่างราคาจะมีการปรับตัวเพิ่มสูงขึ้น จากความต้องการน้ำมันก๊าดในช่วงฤดูหนาวตามสภาพอากาศที่หนาวเย็นกว่าปกติในหลายประเทศ แต่อุปสงค์ของน้ำมันอากาศยานนั้นยังมีความผันผวนเนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดระลอกใหม่ของโรค COVID-19 ทำให้ในหลายประเทศเริ่มประกาศมาตรการ Lock Down อีกครั้ง

**สถานการณ์การใช้น้ำมันในประเทศไทยปี 2563** จากรายงานของสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน ภาพรวมการใช้พลังงานขั้นต้นลดลง 5.8% เมื่อเทียบกับปี 2562 จากการใช้ก๊าซธรรมชาติและถ่านหินลิกไนต์ ที่ลดลง เนื่องจากผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ทำให้ห่วงโซ่อุปทานด้านธุรกิจได้รับผลกระทบอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ความต้องการใช้พลังงานลดลง และเศรษฐกิจภายในประเทศชะลอตัว การใช้น้ำมันสำเร็จรูป ลดลง 11.5% โดยการใช้น้ำมันดีเซลลดลง 2.6% ส่วนหนึ่งมาจากการขนส่งผลผลิตทางการเกษตรที่ลดลงจากสถานการณ์ภัยแล้งช่วงต้นปี ประกอบกับปัญหาน้ำท่วมในหลายพื้นที่ในช่วงปลายปี ส่งผลให้การใช้รถเพื่อเดินทางลดลง การใช้น้ำมันเบนซินและแก๊สโซฮอล์ ลดลง 1.2% จากมาตรการทำงานจากที่บ้าน (Work From Home) และลดการเดินทางข้ามจังหวัด การใช้น้ำมันเครื่องบิน ลดลง 61.8% เนื่องจากมาตรการระงับการบินจากต่างประเทศและลดการบินในประเทศ อย่างไรก็ตาม รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการท่องเที่ยวในช่วงปลายปีทำให้การบินในประเทศเพิ่มขึ้น ขณะที่ การใช้ LPG ลดลง เกือบทุกสาขา โดยเฉพาะการใช้ในภาคขนส่ง ลดลง 26.3% จากการปรับลดลงของราคาขายปลีกน้ำมัน ส่งผลให้ผู้ประกอบการ LPG บางส่วนหันมาใช้น้ำมันทดแทนการใช้เป็นวัตถุดิบในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ลดลง 17.7% การใช้ในภาคอุตสาหกรรม ลดลง 7.9% และภาคครัวเรือนมีการใช้ลดลง 4.5%

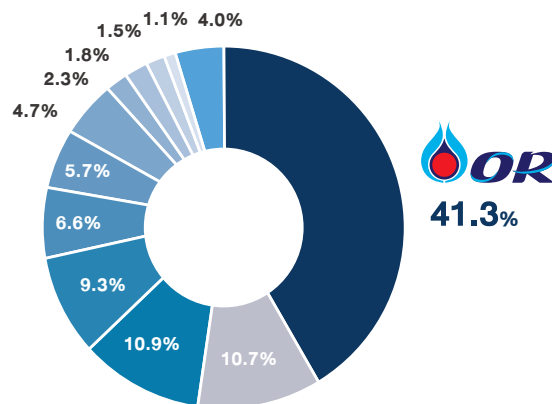
เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2563 เป็นต้นไป กรมธุรกิจพลังงานได้ออกประกาศให้ น้ำมันดีเซล บี10 เป็นน้ำมันดีเซลเกรดมาตรฐานของประเทศ และให้เรียกชื่อว่า น้ำมันดีเซล ส่วนน้ำมันดีเซล (บี7) ที่จำหน่ายในชื่อน้ำมันดีเซลอยู่นั้น จะต้องเปลี่ยนชื่อเรียกเป็น น้ำมันดีเซล บี7 โดยชื่อผลิตภัณฑ์ของ OR ที่เปลี่ยนไป มีดังนี้

ชื่อเดิม	ชื่อใหม่
น้ำมันอัลตราฟอร์ซ ดีเซล บี10 (UltraForce Diesel B10)	น้ำมันอัลตราฟอร์ซ ดีเซล (UltraForce Diesel)
น้ำมันอัลตราฟอร์ซ ดีเซล (UltraForce Diesel)	น้ำมันอัลตราฟอร์ซ ดีเซล บี7 (UltraForce Diesel B7)
น้ำมันอัลตราฟอร์ซ ดีเซล พรีเมียม (UltraForce Diesel Premium)	น้ำมันอัลตราฟอร์ซ ดีเซล พรีเมียม บี7 (UltraForce Diesel Premium B7)

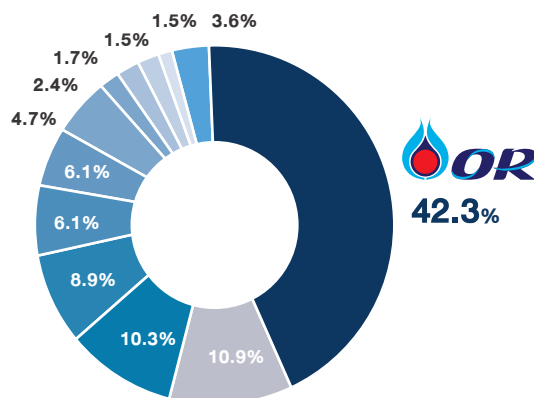
น้ำมันดีเซล บี10 ซึ่งจะใช้ชื่อใหม่ว่า อัลตราฟอร์ซ ดีเซล นั้น คือน้ำมันที่มีส่วนผสมของไบโอดีเซล 10% ซึ่งเป็นสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นจากน้ำมันดีเซล บี7 ที่ใช้กันอยู่เพียง 3% จึงให้สมรรถนะการขับเคลื่อนที่แตกต่างจากเดิม และได้ผ่านการทดสอบแล้วว่าไม่ส่งผลกระทบต่อเครื่องยนต์ระบบเชื้อเพลิง หรือหัวจ่ายน้ำมัน เนื่องจากใช้ไบโอดีเซลคุณภาพสูงที่ได้รับการรับรองการใช้งานจากสมาคมผู้ผลิตยานยนต์ญี่ปุ่น (Japan Automobile Manufacturer Association - JAMA)

สำหรับส่วนแบ่งการตลาดนั้น OR เป็นผู้ค้าปลีกผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมชั้นนำของประเทศไทย ซึ่ง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 มีส่วนแบ่งการตลาดประมาณ 42.3% เมื่อพิจารณาจากปริมาณจำหน่ายทุกผลิตภัณฑ์ ไม่รวมปริมาณการจำหน่ายน้ำมันเตาให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

#### ส่วนแบ่งการตลาดปี 2562



#### ส่วนแบ่งการตลาดปี 2563



ที่มา : ข้อมูลจากกรมธุรกิจพลังงาน คำนวณรวมทุกผลิตภัณฑ์ ยกเว้นน้ำมันเตาที่จำหน่ายให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย



## ผลการดำเนินงานกลุ่มธุรกิจน้ำมัน

รายการ	2562	2563	เปลี่ยนแปลง
<b>จำนวนสถานีบริการ (แห่ง)</b>			
สถานีบริการน้ำมันในประเทศไทย	1,911	1,997	4.5%
สถานีบริการ LPG *	247	228	(7.7%)
<b>ปริมาณขาย (ล้านลิตร)</b>			
ตลาดค้าปลีก	12,079	12,547	3.9%
ตลาดพาณิชย์	15,548	11,853	(23.8%)
<b>รวมปริมาณขาย</b>	<b>27,627</b>	<b>24,400</b>	<b>(11.7%)</b>
<b>สัดส่วนปริมาณขายตามผลิตภัณฑ์ (%)</b>			
ก๊าซปิโตรเลียมเหลว (LPG)	14.7%	14.0%	-
น้ำมันอากาศยาน	15.8%	7.2%	-
ดีเซล	40.2%	46.3%	-
เตา	5.7%	5.7%	-
เบนซิน	21.4%	24.7%	-
หล่อลื่น	0.7%	0.7%	-
อื่น ๆ	1.5%	1.4%	-
<b>รวมสัดส่วนปริมาณขาย</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>-</b>
<b>กำไรขั้นต้นเฉลี่ยต่อลิตร (บาท/ลิตร)</b>	<b>0.89</b>	<b>0.97</b>	<b>8.2%</b>
<b>EBITDA Margin กลุ่มธุรกิจน้ำมัน (%)</b>	<b>2.2%</b>	<b>3.1%</b>	<b>-</b>

\* ไม่รวมสถานีบริการ LPG ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่เดียวกับสถานีบริการน้ำมัน

## ผลการดำเนินงาน ปี 2563 เทียบ ปี 2562

- **รายได้ขายและบริการ** ลดลง 143,127 ล้านบาท (-26.5%) มีสาเหตุหลักจากราคาขายเฉลี่ยผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมในตลาดโลกที่ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งเป็นผลจากสงครามราคาระหว่างกลุ่มประเทศผู้ส่งออกน้ำมัน OPEC และภาพรวมปริมาณขายที่ลดลง จากสถานการณ์โรค COVID-19 ที่มีผลกระทบมากในช่วงเดือนเมษายน ปี 2563 แม้ว่าเดือนพฤษภาคม ปี 2563 สถานการณ์จะเริ่มคลี่คลาย แต่การเดินทางระหว่างประเทศก็ยังไม่ฟื้นตัวทำให้ปริมาณขายในกลุ่มตลาดพาณิชย์ลดลงโดยหลักจากกลุ่มน้ำมันอากาศยาน รวมถึงอุปสงค์ที่ชะลอตัวทำให้ปริมาณการขายน้ำมันเตาสำหรับเรือขนส่งและ LPG ลดลง แม้ว่าในส่วนของการตลาดค้าปลีกมีปริมาณขายเพิ่มขึ้น จากการขยายสถานีบริการน้ำมันรวมเป็นจำนวน 86 แห่ง

- **กำไรขั้นต้น** ลดลง 1,092 ล้านบาท (-4.4%) จากการลดลงในตลาดค้าปลีกโดยเฉพาะกลุ่มน้ำมันเบนซินแม้ว่าจะมีปริมาณขายเพิ่มขึ้น แต่กำไรขั้นต้นเฉลี่ยลดลง เนื่องจากราคาขายในช่วงแรกของปีได้ปรับลดอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับการลดลงอย่างมีนัยสำคัญของราคาน้ำมันในตลาดโลก สำหรับตลาดพาณิชย์ กำไรขั้นต้นเฉลี่ยของน้ำมันอากาศยานและน้ำมันเตาปรับเพิ่มขึ้น แต่ด้วยปริมาณขายที่ลดลงส่งผลให้กำไรขั้นต้นลดลง ทั้งนี้ในปี 2563 มี Stock gain จำนวน 25 ล้านบาท ในขณะที่ปี 2562 มี Stock loss จำนวน 4,626 ล้านบาท
- **EBITDA** เพิ่มขึ้น 129 ล้านบาท (+1.1%) จากตลาดพาณิชย์ที่มีการปรับเพิ่มขึ้น (+6.0%) เนื่องจากมีการปรับลดในค่าใช้จ่ายที่ผันแปรกับปริมาณขายที่ลดลง อีกทั้งมีการจัดประเภทค่าใช้จ่ายตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน เรื่อง สัญญาเช่า แต่ในตลาดค้าปลีกปรับลด (-3%) ตามกำไรขั้นต้นที่ลดลง

(หมายเหตุ : Stock gain /(Loss) เป็นเครื่องชี้วัดที่วัดความสามารถในการดำเนินงานที่มีได้เป็นตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินของไทย และการคำนวณของบริษัทฯ อาจแตกต่างไปจากวิธีการคำนวณของบริษัทอื่น ๆ)

## 2. กลุ่มธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่นๆ (Non-Oil)

### การขยายร้านค้าของธุรกิจ Non-Oil

จำนวน	2562	2563	เปลี่ยนแปลง
จำนวนร้านค้า (สาขา)			
ร้าน Café Amazon *	2,930	3,310	13.0%
ร้าน Texas Chicken	45	78	73.3%
ร้านค้าสะดวกซื้อ **	1,880	1,977	5.2%
ปริมาณขายของ Café Amazon* (ล้านแก้ว)	264	274	3.8%

\*ร้าน Café Amazon ที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย ญี่ปุ่น ไต้หวัน เวียดนาม และมาเลเซีย

\*\*รวมจำนวนร้านสะดวกซื้อ Jiffy และ 7-Eleven เฉพาะในประเทศไทย

ปี 2563 ธุรกิจ Non-Oil มีเครือข่ายจำนวนสาขาของร้านอาหารและเครื่องดื่ม จำนวน 3,388 ร้าน แบ่งเป็นร้าน Café Amazon ในประเทศไทย จำนวน 3,290 ร้าน จำแนกเป็นสาขาที่อยู่ในสถานประกอบการจำนวน 1,966 ร้าน และนอกสถานประกอบการ 1,324 ร้าน คิดเป็นสัดส่วน 60% และ 40% ตามลำดับ รวมทั้งมีร้าน Café Amazon ในต่างประเทศภายใต้ธุรกิจ Non-Oil จำนวน 20 ร้าน สำหรับร้าน Texas Chicken มีเครือข่าย 78 สาขา และธุรกิจ Non-Oil อื่นๆ มีร้านสะดวกซื้อ ภายใต้แบรนด์ 7-Eleven และภายใต้แบรนด์ Jiffy จำนวนรวม 1,977 ร้านค้า

ไตรมาสที่ 4 ของปี 2563 ร้าน Café Amazon ในธุรกิจ Non-Oil มียอดขายรวม 74 ล้านแก้ว เพิ่มขึ้นจาก 72 ล้านแก้ว (+2.2%) เมื่อเทียบกับไตรมาสก่อนหน้า โดยในปี 2563 มียอดขายรวม 274 ล้านแก้ว เพิ่มขึ้นจาก 264 ล้านแก้ว (+3.8%) เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า เป็นผลจากการขยายเครือข่ายสาขา ร้าน Café Amazon

### ผลการดำเนินงานกลุ่มธุรกิจ Non-Oil

รายการ	2562	2563	เปลี่ยนแปลง
รายได้ขายและบริการ (ล้านบาท)			
อาหารและเครื่องดื่ม	9,461	10,334	9.2%
Non-Oil อื่นๆ	7,556	6,533	(13.5%)
รวม	17,016	16,867	(0.9%)
EBITDA Margin กลุ่มธุรกิจ Non-Oil (%)	25.0%	26.6%	-

### ผลการดำเนินงานปี 2563 เทียบปี 2562

- รายได้ขายและบริการ ลดลง 149 ล้านบาท (-0.9%) มาจากธุรกิจ Non-Oil อื่นๆ ลดลง 1,023 ล้านบาท (-13.5%) เนื่องจากการปรับตัวลดลงปริมาณของร้านค้าสะดวกซื้อตามอุปสงค์ที่ลดลงจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ซึ่งกระทบต่อการบริโภคภายในประเทศ และการจำกัดการเดินทางระหว่างประเทศทำให้นักท่องเที่ยวต่างชาติเข้ามาในประเทศไทยลดลง รวมถึงธุรกิจบริหารจัดการพื้นที่ได้ดำเนินการมาตรการช่วยเหลือผู้เช่าที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ COVID-19 อย่างไรก็ตาม ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มมีรายได้เพิ่มขึ้น 874 ล้านบาท (+9.2%) สอดคล้องกับการขยายเครือข่ายของร้าน Café Amazon และร้านอาหารและเครื่องดื่มอื่นๆ ที่เพิ่มขึ้นจำนวน 413 ร้านค้า
- กำไรขั้นต้น เพิ่มขึ้น 130 ล้านบาท (+1.5%) สาเหตุมาจากการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพของธุรกิจ Café Amazon ในขณะที่ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มอื่น และธุรกิจ Non-Oil อื่นๆ มีกำไรขั้นต้นเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับทิศทางเดียวกันกับการเพิ่มขึ้นของรายได้ขายและบริการ
- EBITDA เพิ่มขึ้น 240 ล้านบาท (+5.6%) โดยเพิ่มขึ้นจากธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม 515 ล้านบาท (+22.0%) จากผลกระทบจากการบังคับใช้มาตรฐานการบัญชีฉบับที่ 16 และธุรกิจ Non-Oil อื่นๆ ลดลง 275 ล้านบาท (-14.4%)

### 3. กลุ่มธุรกิจต่างประเทศ

#### ภาพรวมกลุ่มธุรกิจต่างประเทศ

**กัมพูชา** ประสบความสำเร็จในการควบคุมการระบาดของโรค COVID-19 จึงได้ผ่อนคลายมาตรการบางส่วน อย่างไรก็ตาม กัมพูชายังคงบังคับใช้มาตรการป้องกันอย่างเข้มงวด เศรษฐกิจกัมพูชาซึ่งพึ่งพาอุปสงค์ต่างประเทศในระดับสูง ได้รับผลกระทบอย่างหนักทั้ง ธนาคารโลก คาดการณ์เศรษฐกิจกัมพูชาจะหดตัวอยู่ที่ 2.0% ในปี 2563 เนื่องจากเศรษฐกิจโลกหดตัวรุนแรงกว่าคาดการณ์ และภาคการท่องเที่ยวทั่วโลกยังหยุดตัวต่อเนื่องท่ามกลางความไม่แน่นอนจากสถานการณ์แพร่ระบาดของโรค COVID-19

**ลาว** ประสบความสำเร็จในการควบคุมการแพร่ระบาดของโรค COVID-19 อย่างไรก็ตาม ลาวยังคงได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจโลกที่เข้าสู่ภาวะถดถอย ส่งผลให้เศรษฐกิจลาวมีทิศทางอ่อนแรงอยู่ การปิดพรมแดนอย่างต่อเนื่อง และการระงับการเดินทางจะส่งผลกระทบต่อการค้าชายแดน ซึ่งเศรษฐกิจลาวมีการพึ่งพาสูง ธนาคารโลกคาดการณ์เศรษฐกิจลาวจะหดตัวอยู่ที่ 0.6% ในปี 2563 หนี้สาธารณะปรับตัวสูงขึ้นเป็น 69% ของ GDP การระบาดและภาวะเศรษฐกิจถดถอยคาดว่าจะยังเพิ่มความเสี่ยงในประเด็นความสามารถในการชำระหนี้ที่ลดลง ขณะที่รายจ่ายเพิ่มขึ้น สวนทางกับรายได้ภาคการคลังที่ปรับตัวลง ทั้งนี้การที่ลาวถูก Moody's ปรับลดอันดับความน่าเชื่อถือสู่ระดับ Caa2 โดยมี

มุมมองเชิงลบ อาจทำให้รัฐบาลและธุรกิจลาวมีต้นทุนการระดมทุนที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นอีกความเสี่ยงด้านต่ำสำหรับการฟื้นตัวของเศรษฐกิจลาว

**เมียนมา** พบผู้ติดเชื้อภายในประเทศอีกครั้ง ส่งผลให้เศรษฐกิจของเมียนมาในปีนี้จะยังคงชะลอตัวอย่างมีนัยสำคัญ ธนาคารโลก คาดการณ์เศรษฐกิจเมียนมาขยายตัวเพียง 1.7% ในปี 2563 อันเนื่องมาจากผลกระทบของการปิดประเทศบางส่วนและการส่งออกที่ลดลง

**ฟิลิปปินส์** ประสบปัญหาการแพร่ระบาดรุนแรงที่สุดในอาเซียน ส่งผลกระทบให้เศรษฐกิจตกต่ำที่สุดในอาเซียน ธนาคารโลกประมาณการการเติบโตของเศรษฐกิจฟิลิปปินส์หดตัวสูงถึง 8.1% ในปี 2563 คาดว่าการฟื้นตัวของเศรษฐกิจฟิลิปปินส์จะยังคงเป็นอย่างช้า ๆ ถึงแม้ว่าที่ผ่านมารัฐบาลฟิลิปปินส์ได้ออกมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจขนาด 3.1% ของ GDP และได้ผ่านการพิจารณามาตรการเพิ่มเติมขนาด 0.8% ของ GDP ในปลายปี 2563 โดยฟิลิปปินส์ยังคงมีความสามารถในการใช้นโยบายการคลัง (fiscal space) อยู่พอสมควรจากหนี้สาธารณะที่อยู่ระดับ 51.1% ของ GDP ในขณะเดียวกันธนาคารกลางได้ปรับลดอัตราดอกเบี้ยมาอยู่ที่ 2% ทำให้ฟิลิปปินส์ยังพอมีช่องว่างสำหรับผ่อนคลายทั้งนโยบายการคลังและการเงินเพิ่มเติมตามสถานการณ์ COVID-19 ที่ยังระบาดอยู่ และสภาพเศรษฐกิจที่ยังคงหดตัวอยู่มาก

#### ผลการดำเนินงานกลุ่มธุรกิจต่างประเทศ

รายการ	2562	2563	เปลี่ยนแปลง
จำนวนสถานีบริการน้ำมัน (แห่ง)	302	337	11.6%
ปริมาณขาย (ล้านลิตร)			
ฟิลิปปินส์	936	555	(40.7%)
กัมพูชา	483	421	(12.8%)
ลาว	217	237	9.2%
รวม	1,636	1,213	(25.9%)
ร้าน Café Amazon*			
จำนวนร้าน Café Amazon (สาขา)	220	265	20.5%
ปริมาณขายของ Café Amazon* (ล้านแก้ว)	21.5	20.0	(7.1%)
EBITDA Margin กลุ่มธุรกิจต่างประเทศ (%)	2.1%	4.0%	-

\*รวมจำนวนสาขา/จำนวนแก้วที่จำหน่ายได้ของ Café Amazon ที่ตั้งอยู่ในประเทศฟิลิปปินส์ กัมพูชา ลาว สิงคโปร์ จีน และเวียดนาม

#### ผลการดำเนินงาน ปี 2563 เทียบ ปี 2562

- รายได้ขายและบริการ ลดลง 12,295 ล้านบาท (-36.5%) จากปริมาณขายในกัมพูชาและฟิลิปปินส์ลดลงโดยหลักจากน้ำมันอากาศยานที่เกี่ยวข้องบินระหว่างประเทศยังไม่ฟื้นตัวจากสถานการณ์โรค COVID-19 สำหรับลาว ปริมาณขายเบนซิน ดีเซล ดีขึ้นจากการขยายสถานีบริการเพิ่มขึ้น และอีก

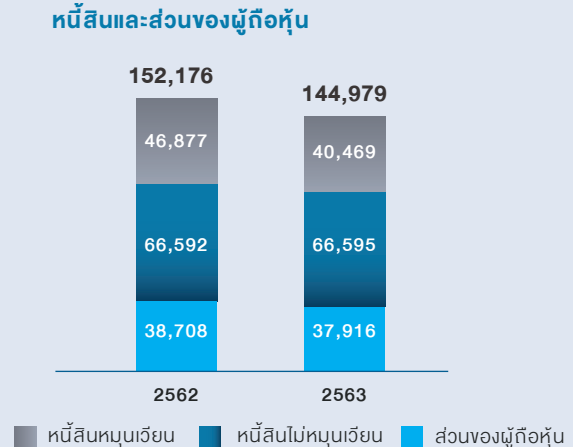
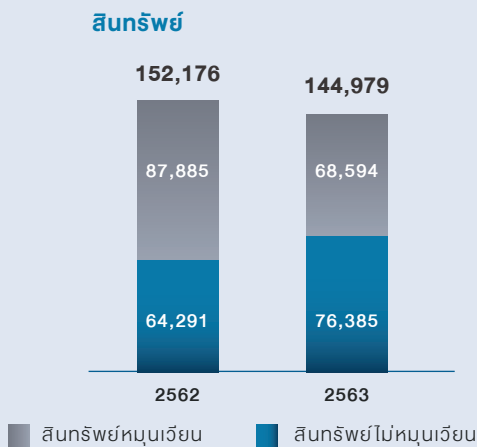
ทั้งมาตรการป้องกันการระบาดจาก COVID-19 เช่น การปิดชายแดนไทย-ลาว ช่วยส่งเสริมให้มีการเดินทางในลาวมากขึ้น สำหรับราคาขายเฉลี่ยลดลงตามราคาน้ำมันในตลาดโลก ทำให้รายได้ขายลดลงในทุกประเทศ

- **กำไรขั้นต้น** ลดลง 35 ล้านบาท (-2.1%) โดยหลักมาจากฟิลิปปินส์จากการลดลงของปริมาณขายน้ำมันอากาศยาน ขณะที่กัมพูชาและลาวเพิ่มขึ้น จากปริมาณขายและกำไรขั้นต้นเฉลี่ยที่เพิ่มขึ้น ของเบนซิน และดีเซล

- **EBITDA** เพิ่มขึ้น 154 ล้านบาท (+21.8%) จากทุกประเทศ แม้ว่ากำไรขั้นต้นจะปรับลดลง แต่จากสถานการณ์โรค COVID-19 ทำให้ทุกบริษัทชะลอเรื่องค่าใช้จ่าย ทำให้ EBITDA ปรับเพิ่มขึ้น

## ฐานะทางการเงินและกระแสเงินสด

หน่วย : ล้านบาท



### สินทรัพย์

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 มีสินทรัพย์รวม 144,979 ล้านบาท ลดลงจาก วันที่ 31 ธันวาคม 2562 จำนวน 7,197 ล้านบาท โดยแบ่งเป็น

**สินทรัพย์หมุนเวียน** ลดลง 19,290 ล้านบาท สาเหตุหลักมาจาก

- ลูกหนี้การค้าลดลง 9,238 ล้านบาท ซึ่งเป็นผลมาจากการขายที่ลดลงโดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าสายการบิน และการตั้งค่าเผื่อผลขาดทุนเพิ่มขึ้นของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และ บริษัท ไทยสไมล์แอร์เวย์ จำกัด
- เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดลดลง 6,804 ล้านบาท จากการจ่ายเงินปันผลและเจ้าหนี้การค้า
- สินค้าและพัสดุคงเหลือลดลง 2,681 ล้านบาท เหตุผลหลักมาจากต้นทุนเฉลี่ยของน้ำมันที่ลดลงตามราคาตลาดโลกในทุกผลิตภัณฑ์ ขณะที่ปริมาณสินค้าคงเหลือเพิ่ม ในกลุ่มน้ำมันเบนซิน (Mogas) น้ำมันดีเซล (Gas Oil) และน้ำมันอากาศยาน (Jet A-1)

**สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน** เพิ่มขึ้น 12,093 ล้านบาท สาเหตุหลักมาจาก

- สินทรัพย์สิทธิการใช้ มีจำนวน 11,517 ล้านบาท จากการปฏิบัติตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 16 สัญญาเช่า ตั้งแต่ วันที่ 1 มกราคม 2563
- ที่ดินอาคารและอุปกรณ์ เพิ่มขึ้น 1,898 ล้านบาท จากการลงทุนขยายเครือข่ายสถานีบริการ ร้านสะดวกซื้อ ร้าน Café Amazon รวมถึงการปรับปรุงสถานีบริการเดิม

### หนี้สิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 มีหนี้สินรวม 107,063 ล้านบาท ลดลงจาก วันที่ 31 ธันวาคม 2562 จำนวน 6,405 ล้านบาท โดยแบ่งเป็น

**หนี้สินหมุนเวียน** ลดลง 6,408 ล้านบาท สาเหตุหลักมาจาก

- เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่นลดลง 12,681 ล้านบาท สาเหตุหลัก คือ ต้นทุนและปริมาณการซื้อที่ลดลง ส่วนมากมาจากกลุ่มเจ้าหนี้โรงกลั่นในกลุ่ม ปตท.
- เงินกู้ยืมระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี เพิ่มขึ้น 5,530 ล้านบาท รับโอนหนี้เงินกู้ที่ครบกำหนดชำระจากหนี้สินระยะยาว

**หนี้สินไม่หมุนเวียน** เพิ่มขึ้น 3 ล้านบาท สาเหตุหลักมาจาก

- เงินกู้ยืมระยะยาวลดลง 8,701 ล้านบาท จากการโอนเงินกู้ที่จะครบชำระใน 1 ปี ไปยังหนี้สินหมุนเวียน
- หนี้สินตามสัญญาเช่าเพิ่มขึ้น 7,685 ล้านบาท เนื่องมาจากการปรับใช้มาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 16 สัญญาเช่า

### ส่วนของผู้ถือหุ้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 มีส่วนของผู้ถือหุ้นรวม 37,916 ล้านบาท ลดลงจาก วันที่ 31 ธันวาคม 2562 จำนวน 792 ล้านบาท (-2%) เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของกำไรสะสมจากกำไรสุทธิระหว่างงวดจำนวน 8,791 ล้านบาท และถูกหักลบจากการจ่ายเงินปันผลจำนวน 9,450 ล้านบาท โดยแบ่งเป็นการจ่ายปันผลสำหรับผลการดำเนินงานปี 2562 และการจ่ายปันผลระหว่างกาล 9 เดือน ปี 2563 ในอัตรา 0.37 และ 0.68 บาท/หุ้น ตามลำดับ



## กระแสเงินสดสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563

หน่วย : ล้านบาท

เงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน	15,786
เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมลงทุน	(7,543)
เงินสดสุทธิ ใช้ไปในกิจกรรมจัดหาเงิน	(14,991)
ผลกระทบของอัตราแลกเปลี่ยน	(31)
ผลต่างจากการแปลงค่างบการเงิน	(25)
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ	(6,804)
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดต้นปี	25,202
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดปลายปี	18,398

**เงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน** จำนวน 15,786 ล้านบาท ประกอบด้วยเงินสดซึ่งได้จากกิจกรรมดำเนินงานจำนวน 16,429 ล้านบาทหักกลบบางส่วนจาก เงินสดจ่ายภาษีเงินได้จำนวน 642 ล้านบาท เงินสดซึ่งได้จากการดำเนินงานของ OR ประกอบด้วย กำไรส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่ที่ปรับปรุงรายการต่าง ๆ เช่น ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้ และต้นทุนทางการเงิน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงสินทรัพย์และหนี้สินที่ใช้ดำเนินงาน การลดลงสินค้าคงเหลือและลูกหนี้อื่น ซึ่งถูกหักกลบบางส่วนจากการลดลงของเจ้าหนี้การค้า เจ้าหนี้อื่น และการจ่ายเงินปันผล

**เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมลงทุน** จำนวน 7,543 ล้านบาท โดยหลักประกอบด้วยการลงทุนในที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ เพื่อขยายสถานะ

บริการน้ำมัน ร้านอาหารและเครื่องดื่ม คลังเก็บผลิตภัณฑ์ และการลงทุนในถังบรรจุก๊าซหุงต้มและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องของ OR จำนวน 6,437 ล้านบาท การลงทุนในบริษัท แฟลช อินคอร์ปอเรชั่น จำกัด จำนวน 1,245 ล้านบาท และเงินสดจ่ายล่วงหน้าสำหรับสิทธิการใช้จำนวน 708 ล้านบาท ซึ่งถูกหักกลบบางส่วนด้วยเงินปันผลรับจำนวน 739 ล้านบาท ซึ่งโดยหลักมาจากเงินปันผลของ THAPPLINE

**เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมจัดหาเงิน** จำนวน 14,991 ล้านบาท ประกอบด้วยการชำระหนี้เงินกู้ยืมระยะยาวและค่างวดตามสัญญาเช่าจำนวน 4,887 ล้านบาท การจ่ายเงินปันผลจำนวน 9,450 ล้านบาท และเงินสดใช้ในการจ่ายต้นทุนทางการเงิน จำนวน 1,190 ล้านบาท ซึ่งถูกหักกลบโดยเงินที่ได้รับจากการกู้ยืมระยะยาวจำนวน 1,000 ล้านบาท

## การกระบยอดกำไรสำหรับปี จากงบการเงินเฉพาะกิจการไปงบการเงินรวม

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	2562	2563	เปลี่ยนแปลง เพิ่ม/(ลด)
กำไรสำหรับปี - งบการเงินเฉพาะกิจการ	5,958	5,658	(300)
บวก ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) จากบริษัทย่อย บริษัทร่วม และการร่วมค้า	3,024	1,148	(1,876)
หัก เงินปันผลรับจากบริษัทย่อย บริษัทร่วม และการร่วมค้า	(790)	(726)	64
บวก การปรับปรุงรายการค่าเสื่อมราคา และค่าตัดจำหน่ายสินทรัพย์	3,380	3,389	9
หัก ผลกระทบจากภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	(676)	(678)	(2)
กำไรสำหรับปี - งบการเงินรวม	10,896	8,791	(2,105)

งบการเงินรวมของ OR บันทึกสินทรัพย์ที่ได้มาจากการรับโอนธุรกิจน้ำมันจาก ปตท. ด้วยมูลค่าตามบัญชีเดิมของ ปตท. ตามแนวปฏิบัติบัญชีเรื่องการรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกัน ในขณะที่งบการเงินเฉพาะกิจการ บันทึกสินทรัพย์ที่รับโอนมาด้วยราคาทุนจ่ายซื้อ ดังนั้น จึงมีความแตกต่างของค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย



## แนวโน้มในอนาคต

**แนวโน้มเศรษฐกิจไทยปี 2564** สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) คาดว่าจะขยายตัวในช่วง 2.5% – 3.5% โดยมีปัจจัยสนับสนุนสำคัญ ประกอบด้วย (1) แนวโน้มการฟื้นตัวของเศรษฐกิจและปริมาณการค้าโลก (2) แรงขับเคลื่อนจากการใช้จ่ายภาครัฐ (3) การกลับมาขยายตัวของอุปสงค์ภาคเอกชนในประเทศ และ (4) การปรับตัวตามฐานการขยายตัวที่ต่ำผิดปกติในปี 2563 ทั้งนี้ คาดว่ามูลค่าการส่งออกสินค้าจะขยายตัว 5.8% การอุปโภคบริโภคภาคเอกชน และการลงทุนรวมขยายตัวที่ 2.0% และ 5.7% ตามลำดับ อัตราเงินเฟ้อทั่วไปเฉลี่ยอยู่ในช่วง 1.0% – 2.0% และบัญชีเดินสะพัดเกินดุลอยู่ที่ 2.3% ของ GDP

**แนวโน้มเศรษฐกิจโลกในปี 2564** IMF ประเมินการจะกลับมาขยายตัวได้ที่ 5.5% โดยมีแนวโน้มที่จะฟื้นตัวได้อย่างต่อเนื่องและกลับมาขยายตัวได้ภายหลังจากผ่านพ้นจุดต่ำสุดจากการลดลงอย่างรุนแรงในปี 2563 โดยมีปัจจัยสนับสนุนจากการฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องของกิจกรรมทางเศรษฐกิจและอุปสงค์ภายในประเทศเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นผลจากการผ่อนคลายมาตรการควบคุมการแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ประกอบกับผลจากการดำเนินมาตรการเศรษฐกิจทั้งมาตรการทางการเงินและการคลังเพื่อช่วยบรรเทาผลกระทบและฟื้นฟูเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง โดยไม่มีสมมติฐานคาดว่าจะสถานการณ์การแพร่ระบาดในหลายประเทศ จะผ่านพ้นจุดสูงสุดไปแล้วในปี 2563 และจะสามารถรักษ้อัตราการระบาดให้อยู่ในระดับ ที่ไม่เกินศักยภาพทางสาธารณสุขของประเทศและสามารถควบคุมการแพร่ระบาดได้มากขึ้นตามลำดับผ่านการรักษาสูชนามัยและการรักษาระยะห่างขณะเดียวกัน ในส่วนของภาคการท่องเที่ยวหลายประเทศมีแนวโน้มที่จะเริ่มทำข้อตกลงเชื่อมต่อการเดินทางระหว่างประเทศทางอากาศ

แบบไม่ต้องกักตัว โดยเฉพาะประเทศที่มีความเสี่ยงของการระบาดของโรคในระดับต่ำ ดังจะเห็นได้จากในปัจจุบันที่เริ่มมีการดำเนินการแล้ว ได้แก่ ระหว่างออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ และระหว่างสิงคโปร์และเวียดนาม ซึ่งจะส่งผลให้มีการเดินทางระหว่างประเทศมากขึ้น โดยเฉพาะในช่วงครึ่งหลังของปี 2564

**เศรษฐกิจจีน** คาดว่าจะขยายตัว 8.1% ในปี 2564 เนื่องจากการประสบความสำเร็จในการควบคุมการแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ตั้งแต่วันที่ไตรมาสแรกของปี 2563 ส่งผลให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจภายในประเทศสามารถฟื้นตัวกลับมาได้เร็วเมื่อเทียบกับประเทศอื่น ๆ ที่เผชิญกับการแพร่ระบาด

**เศรษฐกิจกลุ่มประเทศเอเชีย** มีแนวโน้มที่จะฟื้นตัวต่อเนื่องจากครึ่งหลังของปี 2563 ตามการส่งออกสินค้าที่เริ่มฟื้นตัวตามเศรษฐกิจโลก และการอุปโภคบริโภคภายในประเทศที่ได้รับแรงสนับสนุนจากมาตรการทางการคลังของรัฐบาล ควบคู่กับนโยบายการเงินที่มีการปรับลดดอกเบี้ยนโยบายของธนาคารกลางลงสู่ระดับต่ำสุดเป็นประวัติการณ์ในทุกประเทศ นอกจากนี้ ยังมีการคาดการณ์ว่าในครึ่งหลังของปี 2564 การควบคุมการแพร่ระบาดของโรค COVID-19 จะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงแนวโน้มของการฟื้นตัวขึ้นได้ภายในปี 2564 ส่งผลให้การฟื้นตัวของภาคการผลิต ภาคการท่องเที่ยว และภาคการค้าระหว่างประเทศในกลุ่มอาเซียนเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ธนาคารโลกคาดว่าในปี 2564 เศรษฐกิจกัมพูชา ลาว สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ จะขยายตัว 4.0%, 4.9%, 5.0% และ 5.9% ตามลำดับ ขณะที่เศรษฐกิจเมียนมาและเวียดนามมีแนวโน้มที่จะขยายตัว 2.0% และ 6.7% ตามลำดับ



### แนวโน้มราคาน้ำมันดิบและผลิตภัณฑ์

ความต้องการใช้น้ำมันของโลกในปี 2564 ตามรายงานของ IEA ณ เดือนกุมภาพันธ์ 2564 คาดว่าจะเพิ่มขึ้น 5.4 ล้านบาร์เรลต่อวันในปี 2564 ไปอยู่ที่ระดับ 96.4 ล้านบาร์เรลต่อวัน สศช. คาดการณ์ว่าราคาน้ำมันดิบดูไบเฉลี่ยในปี 2564 จะอยู่ในช่วง 48.0 – 58.0 ดอลลาร์สหรัฐต่อบาร์เรล เพิ่มขึ้นจากปี 2563 โดยมีปัจจัยสนับสนุน ได้แก่ (1) แนวโน้มการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลก (2) ความร่วมมือระหว่าง OPEC ในการปรับลดกำลังการผลิตในปี 2564 (3) ปริมาณน้ำมันดิบคงคลังของสหรัฐฯ อยู่ในระดับต่ำ และ (4) ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ของกลุ่ม OPEC

สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน คาดการณ์แนวโน้มการใช้พลังงานปี 2564 จะเพิ่มขึ้นเล็กน้อยในช่วง 0.2% - 1.9% จากการเพิ่มขึ้นของพลังงานเกือบทุกประเภท ยกเว้นการใช้แก๊สธรรมชาติที่คาดว่าจะมีการใช้ลดลงในช่วง 1.9% - 2.9% โดยคาดว่าจะการใช้แก๊สธรรมชาติจะลดลงในช่วง 45.8% - 51.5% ตามการหดตัวของการท่องเที่ยว และการใช้ LPG ในส่วนที่ไม่รวมการใช้เป็น Feed stocks ของอุตสาหกรรมปิโตรเคมีคาดว่าจะลดลงในช่วง 0.7% - 2.7% ส่วนการใช้แก๊สธรรมชาติเหลวคาดว่าจะเพิ่มขึ้นในช่วง 0.8% - 1.3% การใช้เบนซินและแก๊สโซฮอล์คาดว่าจะเพิ่มขึ้นในช่วง 0.3% - 0.8% การใช้ LPG โพรเพน และบิวเทนคาดว่าจะมีการใช้ลดลง ในช่วง 1.0% - 5.5% โดยการใช้ในภาคครัวเรือนคาดว่าจะเพิ่มขึ้นในช่วง 1.1% - 2.5% และภาคอุตสาหกรรมคาดว่าจะเพิ่มขึ้นในช่วง 1.2% - 3.6% ในขณะที่การใช้ในรถยนต์คาดว่าจะลดลงในช่วง 12.2% - 15.8%

### ความคืบหน้าโครงการและแผนงานสำคัญ

OR มีการลงทุนอย่างต่อเนื่องเพื่อขยายเครือข่ายทั้งธุรกิจน้ำมัน และ ธุรกิจ Non-Oil ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดย ณ 31 ธันวาคม 2563 มีสถานีบริการน้ำมันภายใต้แบรนด์ PTT Station จำนวน 2,334 สถานี และร้าน Café Amazon จำนวน 3,575 สาขา และร้าน Texas Chicken 78 แห่ง นอกจากนี้ OR ยังมีโครงการลงทุนที่สำคัญ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ โดยมีความคืบหน้า ดังนี้

- การก่อสร้างโรงงานเบเกอรี่ส่วนกลาง ศูนย์กระจายสินค้าสำหรับธุรกิจ Café Amazon โรงผลิตผงผสมเครื่องดื่ม เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เพิ่มประสิทธิภาพ และควบคุมมาตรฐานและคุณภาพ โดยมีแผนจะแล้วเสร็จภายในปี 2564
- การดำเนินการก่อสร้างคลังเก็บผลิตภัณฑ์แห่งใหม่ในประเทศ เมียนมาผ่านบริษัทร่วมค้า Brighter Energy Company Limited (BE) เพื่อสนับสนุนการขยายธุรกิจน้ำมันในประเทศเมียนมา โดยมีแผนจะแล้วเสร็จภายในปี 2564



## 5. ข้อมูลทั่วไป และข้อมูลสำคัญอื่น

### 5.1 ข้อมูลทั่วไป

ชื่อบริษัท	บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) หรือ OR
สถานที่ตั้งสำนักงานใหญ่	เลขที่ 555/2 ศูนย์เอนเนอร์ยี่คอมเพล็กซ์ อาคาร B ชั้นที่ 12 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 ประเทศไทย
โทรศัพท์	+66-2196-5959
โทรสาร	+66-2196-5000
เว็บไซต์	www.pttor.com
อีเมล	นักลงทุนสัมพันธ์ ir@pttor.com เลขานุการบริษัท corporatesecretary@pttor.com
บุคคลอ้างอิง	
นายทะเบียนหลักทรัพย์	บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด 93 ชั้น 14 ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400 โทรศัพท์ +66-2009-9999
ผู้สอบบัญชี	สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ถนนพระรามที่ 6 เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400 โทรศัพท์ +66-2271-8000 โทรสาร +66-2618-3948

### 5.2 ข้อมูลสำคัญอื่น

- ไม่มี -



### 5.3 ข้อพิพาททางกฎหมาย

#### 5.3.1 คดีความ และ/หรือ ข้อพิพาทของบริษัท

(ก) เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2563 OR ถูกฟ้องร้องเป็นคดีผู้บริโภคต่อศาลแพ่ง โดยถูกกล่าวอ้างว่า OR ในฐานะผู้ประกอบการธุรกิจร้าน Café Amazon ทำให้โจทก์ได้รับความเสียหาย และเรียกให้ชดเชยค่าสินไหมทดแทนจำนวน 4 ล้านบาท พร้อมดอกเบี้ยร้อยละ 7.5 ต่อปี นับแต่วันฟ้องไปจนกว่าจะชำระให้แก่โจทก์เสร็จสิ้น เมื่อวันที่ 24 พฤศจิกายน 2563 OR ได้ยื่นคำให้การต่อศาลแพ่งแล้ว ปัจจุบัน คดีอยู่ระหว่างการพิจารณาของศาลแพ่ง

จากการตรวจสอบขั้นตอนและกระบวนการการปฏิบัติงานของ OR แล้วพบว่าธุรกิจดังกล่าวปฏิบัติตามขั้นตอนและกระบวนการต่าง ๆ ที่ OR กำหนดอย่างครบถ้วน ดังนั้น ฝ่ายบริหารของ OR เชื่อว่า OR ไม่มีความรับผิดชอบต้องชำระค่าเสียหายตามจำนวนที่ถูกเรียกร้อง

(ข) เมื่อวันที่ 10 กันยายน 2563 OR ถูกอดีตพนักงานของ OR ฟ้องร้องเป็นคดีแรงงานต่อศาลแรงงานกลาง เพื่อเรียกร้องให้ชำระค่าเสียหายจำนวน 14 ล้านบาท พร้อมดอกเบี้ย จากเหตุการณ์เลิกจ้างไม่เป็นธรรม (ที่เกี่ยวข้องกับกรณีที่ OR ดำเนินกระบวนการทางวินัยและยื่นข้อร้องเรียนต่อคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ) ปัจจุบัน คดีอยู่ระหว่างการพิจารณาของศาลแรงงานกลาง

ฝ่ายบริหารของ OR เชื่อว่า OR ได้ปฏิบัติตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของ OR แล้ว และเชื่อว่า OR ไม่มีความรับผิดชอบต้องชำระค่าเสียหายตามจำนวนที่ถูกเรียกร้อง

(ค) เมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2563 OR ในฐานะนายจ้าง ถูกฟ้องร้องเป็นคดีแพ่งเพื่อเรียกร้องให้ชำระค่าเสียหายจำนวนกว่า 22 ล้านบาทพร้อมดอกเบี้ย จากกรณีที่พนักงานเกี่ยวข้องกับอุบัติเหตุจนทำให้ผู้อื่นได้รับบาดเจ็บ ปัจจุบัน คดีอยู่ระหว่างการพิจารณาของศาลแพ่ง

จากการพิจารณาข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายต่าง ๆ อย่างครบถ้วนแล้ว ฝ่ายบริหารของ OR เชื่อว่า OR ไม่มีความรับผิดชอบต้องชำระค่าเสียหายตามจำนวนที่ถูกเรียกร้อง

#### 5.3.2 คดีความ และ/หรือ ข้อพิพาทของบริษัทย่อย

เมื่อปี 2550 Bureau of Customs (“BOC”) ของประเทศฟิลิปปินส์กล่าวอ้างว่า PTT Philippines Trading Corporation (PTTTC) สำแดงพิกัดศุลกากรในการนำเข้าน้ำมันก๊าดธรรมดา และคำนวณปริมาณสินค้าคงคลังสำหรับปี 2547-2549 ไม่ถูกต้อง โดยชำระภาษีขาดไปจำนวน 470.7 ล้านเปโซฟิลิปปินส์ (หรือประมาณ 300.2 ล้านบาท) และเรียก PTTTC ให้ชำระภาษีที่ขาดไปพร้อมทั้งเบี้ยปรับในจำนวนเท่ากับร้อยละ 800 ของจำนวนภาษีดังกล่าว หรือเท่ากับ 3,765.8 ล้านเปโซฟิลิปปินส์ (หรือประมาณ 2,401.8 ล้านบาท) เพื่อมิให้เกิด

ผลกระทบต่อกระด้นกิจการ PTTTC ได้ชำระภาษีจากการประเมินให้แก่ BOC เต็มจำนวนในไตรมาสที่ 4 ของปี 2550 แต่ไม่ได้ชำระเบี้ยปรับ รวมทั้งสงวนสิทธิที่จะคัดค้านต่อศาลในประเทศฟิลิปปินส์โดยแยกเป็นหลายคดีเพื่อขอคืนภาษีที่ได้ชำระไปแล้ว โดยโต้แย้งว่า (ก) PTTTC ได้แสดงพิกัดศุลกากรที่ถูกต้องแล้ว และ (ข) วิธีการคำนวณปริมาณสินค้าคงคลังที่ BOC นำมาใช้คำนวณสินค้าคงคลังของ PTTTC นั้นไม่ถูกต้อง ต่อมาศาลได้มีคำพิพากษาให้รวมคดีที่ PTTTC ดำเนินการแยกคำฟ้องออกเป็นหลายคดีให้เป็นคดีความเดียว และให้นำคดีดังกล่าวกลับมาพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง อย่างไรก็ตาม BOC ได้อุทธรณ์คำสั่งดังกล่าวต่อศาลฎีกา ปัจจุบันอุทธรณ์ดังกล่าวยังอยู่ในระหว่างการพิจารณาของศาลฎีกาของประเทศฟิลิปปินส์

หากศาลฎีกาของประเทศฟิลิปปินส์พิพากษาให้เป็นคุณต่อ PTTTC จะทำให้คดีถูกส่งกลับไปยังศาลอุทธรณ์เพื่อสืบคดีและพิจารณาเนื้อหาของคดีของการขอคืนเงินภาษีที่ได้ชำระไป ทั้งนี้ ที่ปรึกษากฎหมายของ PTTTC ระบุในรายงานความเห็นทางกฎหมายว่า หากมีการพิจารณาเนื้อหาของคดีและหาก PTTTC สามารถแสดงพยานหลักฐานได้ครบถ้วนว่าการสำแดงพิกัดศุลกากรในการนำเข้าน้ำมันก๊าดธรรมดาและการคำนวณบัญชีสินค้าคงคลังถูกต้อง PTTTC อาจมีโอกาสนชนะคดี ซึ่งอาจจะทำให้ PTTTC ไม่ต้องชำระเบี้ยปรับ นอกจากนี้ PTTTC อาจได้รับภาษีที่ชำระไปคืนอีกด้วย อย่างไรก็ตาม หากศาลฎีกาของประเทศฟิลิปปินส์พิพากษาให้เป็นคุณต่อ BOC ตามที่ BOC ยื่นคำร้อง PTTTC อาจต้องชำระเบี้ยปรับพร้อมทั้งดอกเบี้ยซึ่งคำนวณจากวันที่มีการเรียกให้ชำระจนถึงวันที่มีการชำระเบี้ยปรับดังกล่าว ซึ่งการชำระเบี้ยปรับในจำนวน 3,765.8 ล้านเปโซฟิลิปปินส์ (หรือประมาณ 2,401.8 ล้านบาท) และดอกเบี้ยดังกล่าวอาจมีผลกระทบต่อทางลบอย่างมีนัยสำคัญต่อธุรกิจ ฐานะทางการเงิน ผลการดำเนินงาน และกระแสเงินสดของบริษัทย่อยในประเทศฟิลิปปินส์และ OR และอาจทำให้การขยายธุรกิจในอนาคตของ OR ในประเทศฟิลิปปินส์ล่าช้าออกไป

ตามความเห็นของที่ปรึกษากฎหมาย ฝ่ายบริหารของ PTTTC เชื่อว่า คำร้องขอคืนภาษีดังกล่าวของ PTTTC มีหลักทางกฎหมายที่ดีและน่าเชื่อถือได้ ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 PTTTC ไม่ได้บันทึกหนี้สินที่อาจเกิดขึ้นจากผลของคดีความในงบการเงินของ PTTTC ประกอบกับปัจจุบัน PTTTC ได้หยุดการนำเข้าน้ำมันก๊าดธรรมดาและคาดว่าจะไม่มีประเด็นในการสำแดงพิกัดไม่ถูกต้องเกิดขึ้นอีก

### 5.4 ตลาดรอง

OR ไม่มีหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ของประเทศอื่น

### 5.5 สถาบันการเงินที่ติดต่อประจำ (เฉพาะกรณีกับบริษัทออกตราสารหนี้)

OR ไม่มีการออกตราสารหนี้ ในปี 2563

## การกำกับดูแลกิจการ





นโยบายการกำกับ  
ดูแลกิจการ



โครงสร้าง  
การกำกับดูแลกิจการ



รายงานผลการดำเนินงาน  
สำคัญด้านการกำกับดูแล  
กิจการ



การควบคุมภายในและ  
รายการระหว่างกัน





## 6. นโยบาย การกำกับดูแลกิจการ

OR ตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งเป็นหนึ่งในรากฐานสำคัญของการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน โดย OR มีความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และจรรยาบรรณธุรกิจ ไปร่งใส่และตรวจสอบได้

คณะกรรมการและผู้บริหารของ OR ยึดมั่นในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 (Corporate Governance Code หรือ CG Code) ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เพื่อสร้างความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ

### 6.1 ภาพรวมของนโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการ

#### 6.1.1 นโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับคณะกรรมการ

##### 6.1.1.1 การสรรหากรรมการและผู้บริหารระดับสูง

##### (1) การสรรหากรรมการ

คณะกรรมการ OR ได้แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน เพื่อทำหน้าที่สรรหาและพิจารณากลั่นกรองบุคคลที่เหมาะสมเพื่อเสนอแต่งตั้งเป็นกรรมการ OR โดยพิจารณาจากข้อเสนอของผู้ถือหุ้น รวมถึงบัญชีรายชื่อกรรมการ (Directors' Pool) ของหน่วยงานที่น่าเชื่อถือซึ่งเป็นฐานข้อมูลกรรมการที่รวบรวมรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่าง ๆ ไว้ จากนั้นคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนจะพิจารณาคุณสมบัติของกรรมการในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ คุณสมบัติตามกฎหมาย และกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ทำงานที่เป็นประโยชน์และสอดคล้องกับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของ OR โดยพิจารณาควบคู่กับตารางความรู้ความชำนาญ (Skill Matrix) ของคณะกรรมการ OR โดยการพิจารณาไม่มีการจำกัด หรือแบ่งแยก เพศ เชื้อชาติ ศาสนา หรือความแตกต่างอื่นใด

สำหรับกระบวนการแต่งตั้งกรรมการ สามารถแบ่งได้เป็น 2 กรณี ดังนี้

##### (ก) การแต่งตั้งกรรมการทดแทนกรรมการที่ออกจากตำแหน่งตามวาระ

คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนจะคัดเลือกและนำเสนอรายชื่อบุคคลที่มีความเหมาะสมตามหลักเกณฑ์การสรรหาต่อที่ประชุมคณะกรรมการ OR เพื่อพิจารณาเห็นชอบให้เสนอรายชื่อบุคคลดังกล่าวต่อที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้น เพื่อพิจารณาอนุมัติต่อไป โดยให้ถือคะแนนเสียงข้างมากของผู้ถือหุ้นซึ่งมาประชุมและออกเสียงลงคะแนน โดยที่

1. ผู้ถือหุ้นคนหนึ่งมีคะแนนเสียงเท่ากับหนึ่ง (1) หุ้นต่อหนึ่ง (1) เสียง
2. ผู้ถือหุ้นแต่ละคนจะใช้คะแนนเสียงที่มีอยู่ทั้งหมดตาม (1) เลือกตั้งบุคคลเดียวหรือหลายคนเป็นกรรมการก็ได้ ในกรณีที่เลือกตั้งบุคคลหลายคนเป็นกรรมการ จะแบ่งคะแนนเสียงให้แก่ผู้ใดมากน้อยเพียงใดไม่ได้



3. บุคคลที่ได้รับคะแนนเสียงสูงสุดตามลำดับลงมาเป็นผู้ได้รับเลือกตั้งเป็นกรรมการเท่าจำนวนกรรมการที่จะพึงมีหรือจะพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น ในกรณีที่บุคคลซึ่งได้รับการเลือกตั้งในลำดับถัดลงมา มีคะแนนเสียงเท่ากันเกินจำนวนกรรมการที่จะพึงมีหรือจะพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น ให้ประธานที่ประชุมเป็นผู้ออกเสียงชี้ขาด

## (ข) การแต่งตั้งกรรมการทดแทนตำแหน่งกรรมการที่ว่าง

### ในกรณีที่มิใช่เนื่องมาจากการครบวาระ

คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนจะคัดเลือกและนำเสนอรายชื่อบุคคลที่มีความเหมาะสมตามหลักเกณฑ์การสรรหาต่อที่ประชุมคณะกรรมการ OR เพื่อพิจารณาแต่งตั้งเป็นกรรมการแทนตำแหน่งกรรมการที่ว่างลง เว้นแต่วาระของกรรมการผู้นั้นจะเหลือน้อยกว่าสอง (2) เดือน โดยบุคคลซึ่งเข้าเป็นกรรมการแทนดังกล่าวจะอยู่ในตำแหน่งกรรมการได้เพียงเท่าวาระที่ยังเหลืออยู่ของกรรมการที่ตนเข้ามาแทน มติของคณะกรรมการดังกล่าวจะต้องประกอบด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่าสามในสี่ (3/4) ของจำนวนกรรมการที่ยังเหลืออยู่

## (2) การสรรหาผู้บริหารระดับสูงสุด

ในการสรรหาผู้มาดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนจะเป็นผู้สรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติ ทั้งด้านความรู้ ประสบการณ์ ความสามารถ คุณลักษณะ และภาวะผู้นำ และเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการ OR เพื่อพิจารณาอนุมัติการแต่งตั้งตามขั้นตอนและวิธีการที่กำหนดไว้ตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

### 6.1.1.2 การกำหนดค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร

#### (1) การกำหนดค่าตอบแทนกรรมการ

คณะกรรมการ OR โดยการเสนอแนะของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน เป็นผู้พิจารณาให้โครงสร้างและอัตราค่าตอบแทนของกรรมการมีความเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบในการนำพาองค์กรให้ดำเนินงานตามเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยค่าตอบแทนของกรรมการจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายระยะยาวของ OR ประสบการณ์ ภาระหน้าที่ ขอบเขตของบทบาทและความรับผิดชอบ (Accountability and Responsibility) รวมถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้จากกรรมการ ทั้งนี้ ค่าตอบแทนของกรรมการจะต้องอยู่ในลักษณะที่เปรียบเทียบได้กับระดับที่ปฏิบัติอยู่ในอุตสาหกรรม โดยผู้ถือหุ้นจะเป็นผู้อนุมัติโครงสร้างและอัตราค่าตอบแทนของกรรมการทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน คณะกรรมการ OR โดยการเสนอแนะของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน จะพิจารณาค่าตอบแทนแต่ละรูปแบบให้มีความเหมาะสม ทั้งค่าตอบแทน

ในอัตราคงที่ (เช่น ค่าตอบแทนรายเดือน และเบี้ยประชุม) และค่าตอบแทนตามผลดำเนินงานของ OR (เช่น โบนัส และบำเหน็จ) โดยเชื่อมโยงกับมูลค่าที่ OR สร้างให้กับผู้ถือหุ้น แต่ไม่อยู่ในระดับที่สูงเกินไปจนทำให้เกิดการมุ่งเน้นแต่ผลประโยชน์ระยะสั้น คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนจะกำหนดหลักเกณฑ์ หรือวิธีการกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและสมเหตุสมผล สะท้อนถึงภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการ ทั้งนี้ กรรมการซึ่งได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการชุดย่อยจะได้รับค่าตอบแทนจากการเป็นกรรมการชุดย่อยด้วย เพื่อให้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น

ทั้งนี้ รายละเอียดค่าตอบแทนกรรมการเปิดเผยไว้ในหัวข้อ 8.1.2 “การเข้าร่วมประชุมและการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการรายบุคคล”

## (2) การกำหนดค่าตอบแทนผู้บริหาร

คณะกรรมการ OR ได้กำหนดระเบียบบริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีนโยบายให้ค่าตอบแทนบุคลากร OR ก่อให้เกิดแรงจูงใจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการพิจารณาเงินเดือนจะคำนึงถึงโครงสร้างเงินเดือนที่อยู่ในระดับเทียบเคียงได้กับธุรกิจชั้นนำในประเภทเดียวกัน ซึ่งโครงสร้างเงินเดือนของบริษัทจะแบ่งตามระดับงานซึ่งจัดไว้ตามค่าของงานแต่ละระดับงานจะมีช่วงเงินเดือนที่กำหนดอัตราต่ำสุดและอัตราสูงสุดของระดับงานไว้

### 6.1.1.3 ความเป็นอิสระของคณะกรรมการจากฝ่ายจัดการ

OR ได้แบ่งแยกบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างคณะกรรมการ OR กับฝ่ายจัดการอย่างชัดเจน โดยกรรมการ OR ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและกำกับดูแลในระดับนโยบายให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักในการประกอบธุรกิจ ในขณะที่ฝ่ายจัดการทำหน้าที่บริหารงานประจำในด้านต่าง ๆ ให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดและรายงานให้คณะกรรมการ OR ทราบเป็นระยะตามความเหมาะสม ดังนั้น ประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ จึงเป็นบุคคลคนละคนกัน และประธานกรรมการไม่ได้เป็นกรรมการที่เป็นผู้บริหาร รวมถึงไม่มีส่วนร่วมในการบริหารงานของ OR

### 6.1.1.4 การพัฒนากรรมการและผู้บริหาร

คณะกรรมการ OR ให้ความสำคัญต่อการพัฒนากรรมการและผู้บริหาร เพื่อส่งเสริมการพัฒนากรรมการและผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพ โดยกำหนดให้มีการประชุมพิเศษกรรมการเข้าใหม่ ซึ่งบรรยายโดยประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ และผู้บริหารระดับสูง โดยมุ่งเน้นหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ลักษณะการ

ประกอบธุรกิจของ OR โครงสร้างและองค์ประกอบของคณะกรรมการ และโครงสร้างองค์กร รวมถึงจัดเตรียมข้อมูลที่สำคัญเพื่อมอบให้แก่กรรมการ เพื่อให้กรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่มีความคุ้นเคยกับธุรกิจและการกำกับดูแลกิจการของ OR รวมถึงมีโอกาสสอบถามข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับธุรกิจของบริษัทจากผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ OR ยังสนับสนุนให้กรรมการใหม่เข้ารับการอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการซึ่งจัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทยและสถาบันผู้เชี่ยวชาญอื่น ๆ โดย OR จะแจ้งให้กรรมการทราบเกี่ยวกับหลักสูตรการฝึกอบรมต่าง ๆ ซึ่งจะ เป็นประโยชน์กับกรรมการในการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะกรรมการบริษัท ได้ดียิ่งขึ้น ซึ่ง ณ วันที่ 31 มกราคม 2564 มีกรรมการเข้ารับการอบรม ในหลักสูตรของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทยแล้วจำนวน 10 คน และในปี 2563 กรรมการ OR ยังปฏิบัติตามนโยบายของ คณะกรรมการ OR ที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถให้กับกรรมการ อย่างต่อเนื่อง ด้วยการเข้ารับการอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ หน้าที่กรรมการเพิ่มเติม ทั้งนี้ รายละเอียดเกี่ยวกับการอบรมของ กรรมการเปิดเผยไว้ในหัวข้อ "คณะกรรมการ" หน้า 40-53

#### 6.1.1.5 การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการOR

คณะกรรมการ OR จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นประจำ ทุกปี เพื่อให้คณะกรรมการร่วมกันพิจารณาผลงาน ปัญหาและ อุปสรรคในปีที่ผ่านมา เพื่อวิเคราะห์และกำหนดแนวทางในการปรับปรุง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทต่อไป โดยใน ปี 2563 คณะกรรมการ OR ได้อนุมัติแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผ่านการกลั่นกรองและให้ความเห็นชอบโดยคณะกรรมการสรรหา และกำหนดคำตอบแทน ซึ่งแบบประเมินแบ่งเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. แบบประเมินตนเองของคณะกรรมการทั้งคณะ
2. แบบประเมินตนเองของคณะกรรมการชุดย่อย
3. แบบประเมินตนเองของกรรมการรายบุคคล (โดยมีการ ประเมินทั้งการประเมินตนเองและการประเมินไขว้)

สำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่และเลขานุการบริษัท เป็นผู้จัดส่งแบบ ประเมินผลให้แก่กรรมการ OR ทุกคนเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน หลังจากนั้น สำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่และเลขานุการบริษัทจะ สรุปผล และนำเสนอผลประเมินต่อคณะกรรมการสรรหาและกำหนด คำตอบแทน และคณะกรรมการ OR เพื่อทราบต่อไป โดยมีเกณฑ์การ ให้คะแนน ดังนี้

มากกว่า ร้อยละ 85	=	ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ/ เห็นด้วย
มากกว่า ร้อยละ 75	=	ดำเนินการตามเกณฑ์ขั้นต่ำ/ ค่อนข้างเห็นด้วย
มากกว่า ร้อยละ 65	=	ดำเนินการแต่ไม่ครบถ้วน/ ค่อนข้างไม่เห็นด้วย
ต่ำกว่า ร้อยละ 50	=	ไม่มีการดำเนินการ/ไม่เห็นด้วย

ทั้งนี้ ในปี 2563 ผลการประเมินสรุปได้ว่า คณะกรรมการ OR ปฏิบัติหน้าที่ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและคู่มือการ กำกับดูแลกิจการที่ดีของ OR โดยมีผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

#### การประเมินคณะกรรมการทั้งคณะ

อยู่ในระดับดำเนินการ อย่างมีประสิทธิภาพ	คะแนนเฉลี่ย ร้อยละ	<b>97</b>
--	-----------------------	-----------

#### การประเมินคณะกรรมการรายบุคคล แบบประเมินตนเองและแบบประเมินไขว้

อยู่ในระดับดำเนินการ อย่างมีประสิทธิภาพ	คะแนนเฉลี่ย ร้อยละ	<b>99</b>
--	-----------------------	-----------

#### การประเมินคณะกรรมการชุดย่อย แบบทั้งคณะ

<b>คณะกรรมการตรวจสอบ</b> อยู่ในระดับดำเนินการ ได้ดีเยี่ยม	คะแนนเฉลี่ย ร้อยละ	<b>100</b>
---	-----------------------	------------

<b>คณะกรรมการสรรหาและ กำหนดคำตอบแทน</b> อยู่ในระดับดำเนินการ อย่างมีประสิทธิภาพ	คะแนนเฉลี่ย ร้อยละ	<b>100</b>
---	-----------------------	------------

<b>คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงองค์กร</b> อยู่ในระดับดำเนินการ อย่างมีประสิทธิภาพ	คะแนนเฉลี่ย ร้อยละ	<b>98</b>
--	-----------------------	-----------

#### การประเมินคณะกรรมการชุดย่อย : การประเมินคณะกรรมการชุดย่อยแบบรายบุคคล แบบประเมินตนเองและแบบประเมินไขว้ (เฉพาะคณะกรรมการตรวจสอบ)

ประเมินตนเอง อยู่ในระดับดำเนินการได้ดีเยี่ยม	คะแนนเฉลี่ย ร้อยละ	<b>94</b>
---	-----------------------	-----------

ประเมินไขว้ อยู่ในระดับดำเนินการได้ดีเยี่ยม	คะแนนเฉลี่ย ร้อยละ	<b>99.75</b>
--	-----------------------	--------------

### 6.1.2 นโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย

คณะกรรมการ OR ให้ความสำคัญในการดูแลสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ทั้งภายในและภายนอกบริษัท รวมถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จึงได้กำหนดแนวปฏิบัติต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มไว้อย่างชัดเจนในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี มาตรฐานทางจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของ OR เพื่อให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานยึดถือปฏิบัติในการดำเนินงาน โดยแบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหลักออกเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่



ทั้งนี้ OR ได้เปิดเผยนโยบายที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียไว้ในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี และจรรยาบรรณธุรกิจ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของเอกสารแนบ 5 (นโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการฉบับเต็ม และจรรยาบรรณธุรกิจฉบับเต็มที่บริษัทได้จัดทำ) ซึ่งแสดงบนเว็บไซต์ของ OR ([www.pttor.com](http://www.pttor.com)) นอกจากนี้ OR ได้เปิดเผยการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียไว้ในแบบ 56-1 One Report หัวข้อที่ 3. “การขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อความยั่งยืน” และหัวข้อที่ 8.1.4 “การติดตามให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติในการกำกับดูแลกิจการ”

## 6.2 นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี และจรรยาบรรณธุรกิจ

คณะกรรมการ OR ได้มีมติอนุมัตินโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2561 ซึ่งนโยบายดังกล่าวได้มีการทบทวนปรับปรุงและอนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัททุกปี เพื่อให้คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมให้ OR เป็นบริษัทที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ มีการกำกับดูแลกิจการและการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ มีคุณธรรมในการดำเนินธุรกิจ มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ เพื่อพัฒนาและยกระดับระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ OR ให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง และเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ตลอดจนนำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร

OR ได้จัดให้มีการเผยแพร่นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีทางเว็บไซต์ของ OR ([www.pttor.com](http://www.pttor.com)) และระบบสื่อสารภายในของบริษัท (OR Intranet) เพื่อความสะดวกของกรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน ในการเข้าถึงและใช้ในการอ้างอิง นอกจากนี้ OR ได้จัดให้มีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีและหลักในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง อาทิ จัดการ

บรรยายเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้แก่พนักงานในการประชุมในไตรมาสสำหรับพนักงานใหม่และจัดการอบรมในเรื่องดังกล่าว รวมทั้งจัดทำสื่อการเรียนรู้เรื่องหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรูปแบบการเรียนรู้ออนไลน์ (E-Learning) เพื่ออธิบายหัวข้อต่าง ๆ ที่สำคัญและเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ เช่น ผลประโยชน์ทับซ้อน การต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชัน การให้และรับของขวัญ ข้อมูลส่วนบุคคลและความเป็นส่วนตัว ความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ การสื่อสารภายนอกองค์กร รวมถึงเรื่องอื่น ๆ ซึ่งเป็นเรื่องใกล้ตัวที่พนักงานควรทราบอีกด้วย

### 6.2.1 นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

คณะกรรมการ OR มีเจตนารมณ์ที่จะส่งเสริมให้ OR เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ การกำกับดูแลกิจการ และการบริหารจัดการที่ดีเลิศ โดยมุ่งเน้นการสร้างประโยชน์ที่ดีให้แก่ผู้ถือหุ้นและคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนได้เสียโดยรวม มีคุณธรรมในการดำเนินธุรกิจ โปร่งใส และตรวจสอบได้ จึงได้กำหนดเป็นนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. คณะกรรมการ OR ผู้บริหารและพนักงานทุกคนมุ่งมั่นที่จะนำเอาหลักสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ OR ทั้ง 6 ประการ คือ Accountability, Responsibility, Equitable Treatment, Transparency, Vision to Create Long-term Value และ Ethics มาใช้ในการดำเนินงาน มีโครงสร้างการบริหารที่มีความสัมพันธ์กันระหว่างคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และผู้ถือหุ้นอย่างเป็นธรรมชาติ
2. คณะกรรมการ OR จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทุ่มเทและรับผิดชอบ มีความเป็นอิสระ และมีการจัดแบ่งบทบาทหน้าที่ระหว่างประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ออกจากกันอย่างชัดเจน
3. คณะกรรมการ OR มีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ นโยบาย และแผนงานที่สำคัญของบริษัท โดยจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยเสี่ยงและวางแผนทางการบริหารจัดการที่มีความเหมาะสม รวมทั้งต้องดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าระบบบัญชี รายงานทางการเงิน และการสอบบัญชีมีความน่าเชื่อถือ
4. คณะกรรมการ OR จะต้องเป็นผู้ดำเนินการในเรื่องจริยธรรม เป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท และสอดส่องดูแลเรื่องการจัดการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และรายการที่เกี่ยวข้องกัน
5. คณะกรรมการ OR อาจแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยขึ้นตามความเหมาะสม เพื่อช่วยพิจารณากลับกรองงานที่มีความสำคัญอย่างรอบคอบ
6. คณะกรรมการ OR ต้องจัดให้มีการประเมินผลตนเองรายปี เพื่อให้เป็นกรอบในการตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ OR
7. คณะกรรมการ OR เป็นผู้พิจารณากำหนดมาตรฐานทางจริยธรรม และจรรยาบรรณของบริษัท เพื่อให้คณะกรรมการ OR ผู้บริหาร พนักงาน รวมถึงลูกจ้างทุกคนใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติควบคู่ไปกับข้อบังคับและระเบียบของ OR
8. คณะกรรมการ OR จะจัดให้มีการเปิดเผยสารสนเทศของบริษัททั้งในเรื่องทางการเงินและที่ไม่ใช่เรื่องทางการเงินอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้ และทันเวลา เพื่อให้ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย ได้รับสารสนเทศอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งจัดให้มีหน่วยงานประชาสัมพันธ์

และหน่วยงานนักลงทุนสัมพันธ์ เพื่อรับผิดชอบในเรื่องการให้ข้อมูลกับนักลงทุนและประชาชนทั่วไป

9. คณะกรรมการ OR ต้องปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน โดยให้ผู้ถือหุ้นมีสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ และมีช่องทางในการสื่อสารกับบริษัท
10. คณะกรรมการ OR ต้องจัดให้มีระบบการคัดสรรบุคลากรที่จะเข้ามารับผิดชอบในตำแหน่งบริหารที่สำคัญทุกระดับอย่างเหมาะสม และมีกระบวนการสรรหาที่โปร่งใส เป็นธรรม
11. คณะกรรมการ OR ต้องจัดให้มีนโยบายและระบบที่สนับสนุนการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจว่าฝ่ายบริหารได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมทั้งปฏิบัติตามมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

นอกจากนโยบายดังกล่าว คณะกรรมการ OR ได้กำหนดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ OR จำนวน 8 หมวด ประกอบด้วย

1. ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน
2. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน
3. เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ
4. สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร
5. ส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อ
6. ดูแลให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม
7. รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล
8. สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น

## 6.2.2 จรรยาบรรณธุรกิจ

จรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของบริษัท หมายถึง ประมวลความประพฤติที่บุคลากรของ OR พึงกระทำ เพื่อรักษาและส่งเสริมชื่อเสียงเกียรติคุณของ OR จริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของ OR เป็นการประมวลแบบแผน กำหนดขอบเขต มาตรฐาน ความประพฤติ และพฤติกรรมที่บุคลากรทุกคน ไม่ว่าจะเป็นกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานทุกคน พึงกระทำในการดำเนินธุรกิจและ



การปฏิบัติงาน โดยปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันภายใต้กรอบคุณธรรม ความซื่อสัตย์ ในวิถีทางที่สร้างสรรค์ เป็นระเบียบเรียบร้อย เสมอภาค เท่าเทียม เพื่อสร้างรากฐาน และรักษาภาพพจน์ของบริษัท ให้เป็นองค์กรที่มีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน จรรยาบรรณที่บุคลากร OR พึงปฏิบัติ มีสาระสำคัญดังนี้

1. การเคารพกฎหมาย และหลักสิทธิมนุษยชนสากล
2. การป้องกันการฟอกเงิน
3. การเป็นกลางทางการเมือง
4. การมีส่วนร่วมได้เสีย และผลประโยชน์ขัดกัน
5. การรักษาความลับ การเก็บรักษาข้อมูล และการใช้ข้อมูลภายใน
6. การปฏิบัติต่อลูกค้าและผู้บริโภค
7. การปฏิบัติต่อคู่แข่งทางการค้า
8. การจัดซื้อ จัดหา และการปฏิบัติต่อคู่ค้า
9. ความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมโดยรวม
10. การปฏิบัติต่อพนักงาน
11. การปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่
12. การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน
13. การรับ การให้ของขวัญ ทริพพีน หรือประโยชน์อื่นใด
14. ความปลอดภัย สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อม
15. ทริพพีนทางปัญญา และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

รายละเอียดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี และจรรยาบรรณธุรกิจของ OR ปรากฏในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี มาตรฐานทางจริยธรรม และจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของ OR

### 6.3 การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญของนโยบายแนวปฏิบัติ และระบบการกำกับดูแลกิจการในรอบปีที่ผ่านมา

คณะกรรมการ OR ได้จัดให้มีการปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และระบบการกำกับดูแลกิจการที่ต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแล OR และเพื่อยกระดับมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการของบริษัทให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 (Corporate Governance Code หรือ CG Code) ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

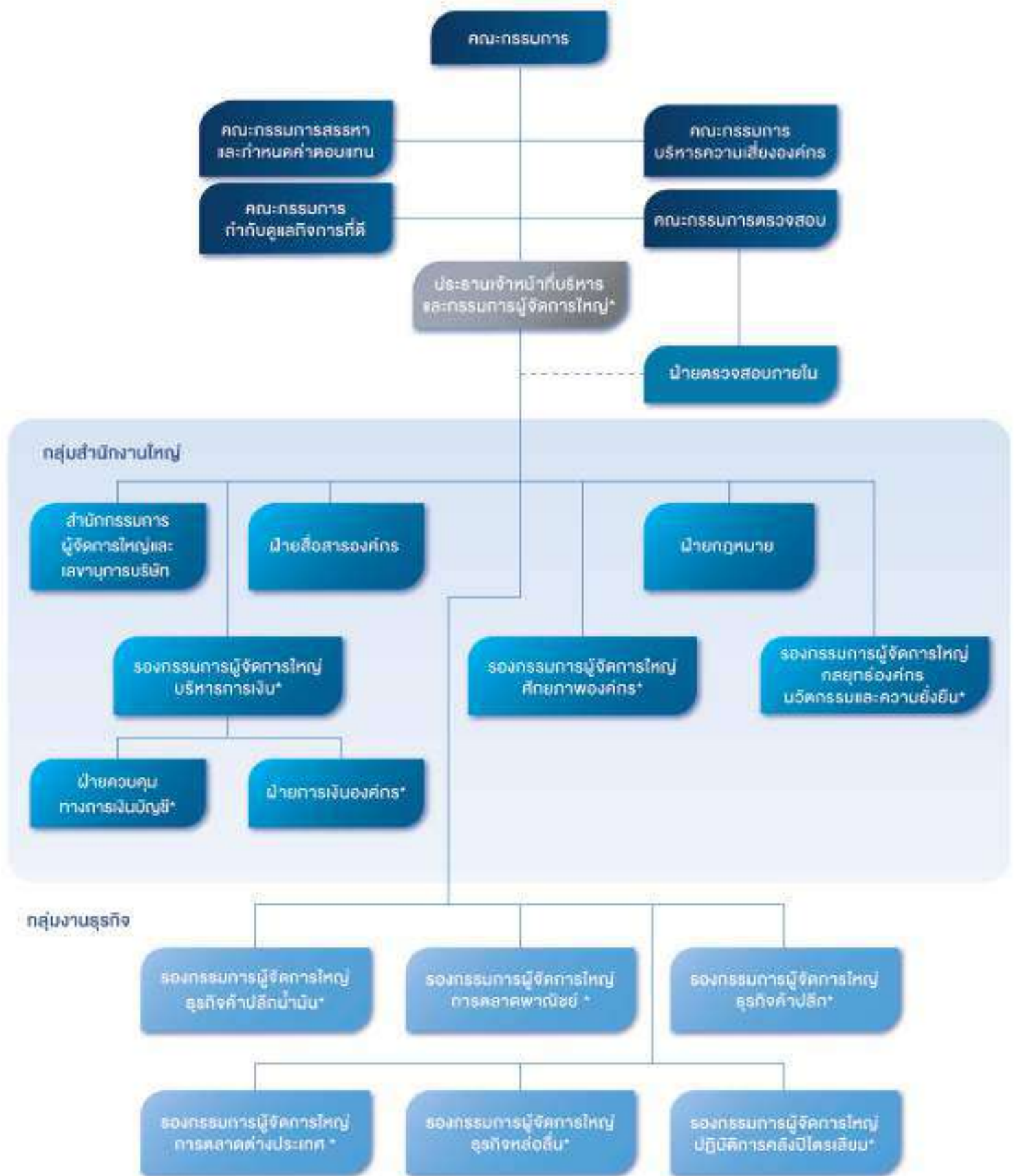
ในปี 2563 คณะกรรมการ OR ได้อนุมัติการปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังนี้

1. อนุมัติการแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ OR พร้อมอนุมัติกฎบัตรคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี เมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2563 เพื่อสนับสนุนคณะกรรมการในการพิจารณาแนวการกำกับดูแลกิจการที่ดี กำกับดูแลการปฏิบัติงานของกรรมการและฝ่ายจัดการให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน การพิจารณาข้อร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ เป็นต้น
2. อนุมัติการปรับปรุงคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี มาตรฐานทางจริยธรรม และจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของ OR โดยกำหนดให้ประธานกรรมการควรเป็นกรรมการอิสระและต้องไม่ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการชุดย่อย ประธานคณะกรรมการชุดย่อยควรเป็นกรรมการอิสระ ปรับปรุงนิยามโดยเพิ่มคำว่า “ทุจริต” ให้ครอบคลุมการทุจริตทุกรูปแบบ เป็นต้น
3. อนุมัติการปรับปรุงกฎบัตรคณะกรรมการ OR เพื่อกำหนดความชัดเจนเกี่ยวกับกรรมการที่มีส่วนได้เสียในการประชุมคณะกรรมการบริษัทในวาระการประชุมที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการแบ่งขอบเขตการดำเนินธุรกิจระหว่าง ปตท. และ OR และบริษัทย่อยของ OR ในอนาคต เพื่อป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และการแข่งขันระหว่างกัน
4. อนุมัติการปรับปรุงกฎบัตรคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน โดยกำหนดให้วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ตรงกับวาระของการเป็นกรรมการ OR ซึ่งจะก่อให้เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินงานและไม่ขาดช่วงการเป็นกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนกรณีที่ไม่สามารถเรียกประชุมคณะกรรมการบริษัทเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอีกวาระหนึ่งได้
5. อนุมัติการปรับปรุงกฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร โดยกำหนดให้วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร ตรงกับวาระของการเป็นกรรมการ OR ซึ่งจะก่อให้เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินงานและไม่ขาดช่วงการเป็นกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร กรณีที่ไม่สามารถเรียกประชุมคณะกรรมการบริษัทเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอีกวาระหนึ่งได้

## 7. โครงสร้าง การกำกับดูแลกิจการ

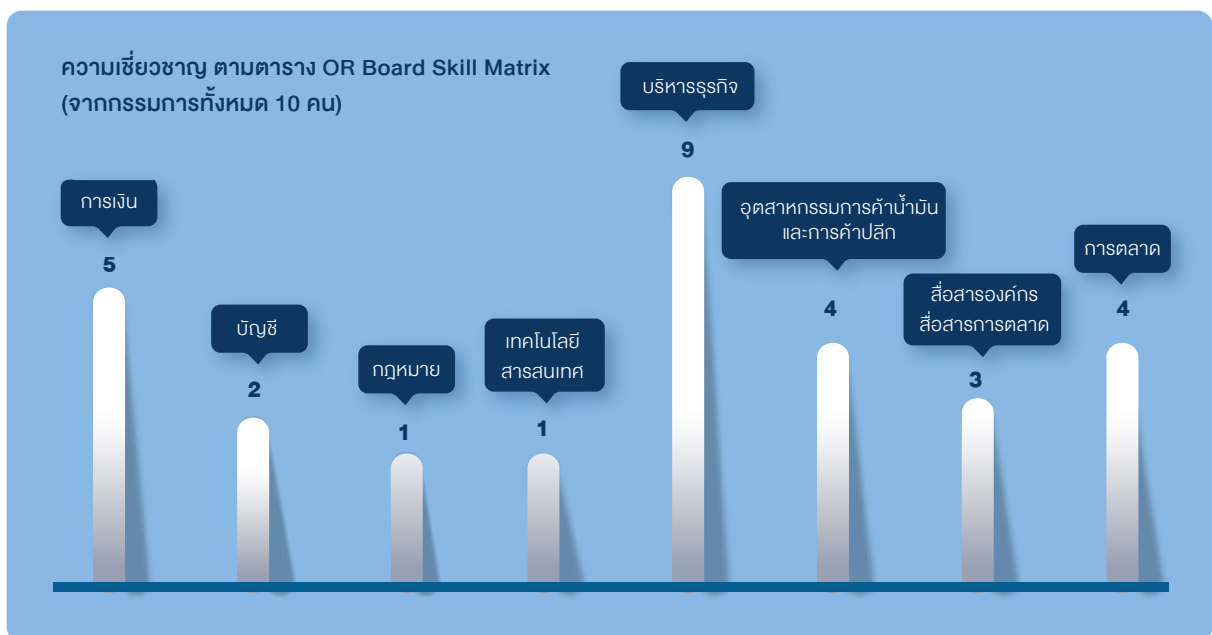
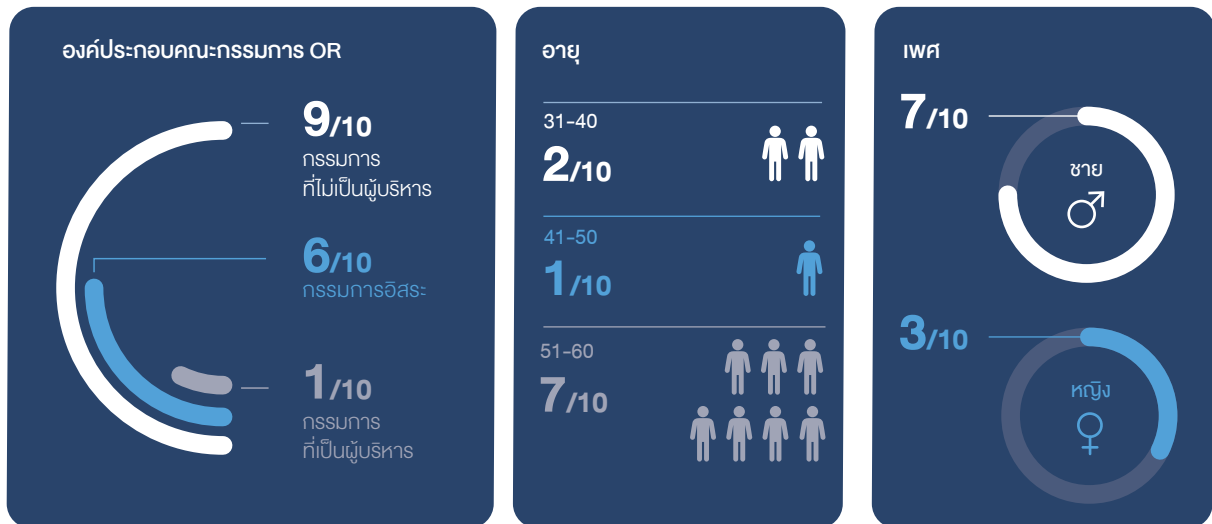
7.1 โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการของ OR ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ประกอบด้วยคณะกรรมการ OR และคณะกรรมการชุดย่อย จำนวน 4 คณะ ที่ช่วยกลั่นกรองงานที่มีความสำคัญให้แก่คณะกรรมการ OR ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร และคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมีประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ เป็นผู้บริหารสูงสุดของ OR





## 7.2 ข้อมูลเกี่ยวกับคณะกรรมการ OR

### 7.2.1 องค์ประกอบของคณะกรรมการ OR



คณะกรรมการ OR ประกอบด้วยบุคคลซึ่งมีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับ เป็นผู้มีความรับผิดชอบหลักในการตัดสินใจดำเนินงานที่จะเป็นประโยชน์แก่บริษัท ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด รวมถึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัท โดยร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดกลยุทธ์ และนโยบายการดำเนินงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนกำหนดนโยบายการเงิน การบริหารความเสี่ยง และภาพรวมขององค์กร รวมทั้งการทบทวนนโยบายและแผนงานสำคัญของบริษัทเป็นประจำทุกปี มีบทบาทสำคัญในการจัดสรรทรัพยากรสำคัญตามเป้าหมาย ตลอดจนกำกับดูแลตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของ

OR และผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้อย่างเป็นอิสระ

ณ วันที่ 31 มกราคม 2564 OR มีกรรมการบริษัทจำนวน 10 คน ซึ่งเป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องและข้อบังคับของบริษัท โดยเป็นกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารจำนวน 9 คน (คิดเป็นร้อยละ 90 ของคณะกรรมการทั้งคณะ) และกรรมการที่มาจากฝ่ายบริหารจำนวน 1 คน คือ รักษาการแทนประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ (คิดเป็นร้อยละ 10 ของคณะกรรมการทั้งคณะ)



OR มีกรรมการอิสระจำนวน 6 คน ซึ่งมีจำนวนเกินกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด (คิดเป็นร้อยละ 60 ของคณะกรรมการทั้งคณะ) โดยมีกรรมการอิสระที่เป็นผู้หญิงจำนวน 2 คน ทั้งนี้ กรรมการอิสระทั้ง 6 คน มีคุณสมบัติเป็นไปตามข้อกำหนดคุณสมบัติ กรรมการอิสระของ OR ซึ่งมีความเข้มงวดกว่าหลักเกณฑ์ของ คณะกรรมการกำกับตลาดทุน

คณะกรรมการ OR ประกอบด้วยกรรมการที่มีความหลากหลายทาง เพศ มีคุณสมบัติ ความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์หลากหลาย ซึ่งจำเป็นและเป็นประโยชน์ในการประกอบธุรกิจของบริษัท และมีการถ่วงดุลของกรรมการที่เหมาะสม

## 7.2.2 ข้อมูลคณะกรรมการรายบุคคล

ข้อมูลคณะกรรมการ OR ณ วันที่ 31 มกราคม 2564 พร้อมตำแหน่งในคณะกรรมการชุดย่อย และวันที่ได้รับการแต่งตั้งสำหรับวาระปัจจุบัน มีรายละเอียด ดังนี้

รายชื่อคณะกรรมการ	ตำแหน่ง	วันที่ได้รับการแต่งตั้ง
1. นายอรรถพล อุภราชพิบูลย์	ประธานกรรมการ	3 เมษายน 2562 (ต่อวาระ)
2. รศ.ดร.พิภพ อุดร	กรรมการอิสระ / ประธานกรรมการตรวจสอบ / กรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร	30 มีนาคม 2563 (ต่อวาระ)
3. รศ.ดร.ชโยดม สรรพศรี	กรรมการอิสระ / กรรมการตรวจสอบ / ประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน	30 มีนาคม 2563 (ต่อวาระ)
4. ดร.ชัยชนะ มิตรพันธ์	กรรมการอิสระ / กรรมการตรวจสอบ	3 เมษายน 2562 (ต่อวาระ)
	ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร	14 พฤษภาคม 2562
5. ผศ.ดร.ดวงมกล ชาติประเสริฐ	กรรมการอิสระ	21 กันยายน 2561
	ประธานกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี	23 ธันวาคม 2563
6. นายภูมิศักดิ์ อธิญาเกษมสุข	กรรมการ	25 เมษายน 2561 (ต่อวาระ)
	กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน	24 ตุลาคม 2561
	กรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี	23 ธันวาคม 2563
7. นางสาวดุจเดือน เตชะกุกูล	กรรมการอิสระ	30 มีนาคม 2563 (ต่อวาระ)
	กรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร	23 ธันวาคม 2563
8. นายสุพัฒน์ เมธิวรพจน์ <sup>(1)</sup>	กรรมการอิสระ	23 ธันวาคม 2563
	กรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี	27 มกราคม 2564
9. นายฤกษ์ อิมแสง <sup>(2)</sup>	กรรมการ	21 มกราคม 2564
	กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน	27 มกราคม 2564
10. นางสาวจิราพร ขาวสวัสดิ์	กรรมการ / กรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร	30 มีนาคม 2563 (ต่อวาระ)
	รักษาการแทนประธานเจ้าหน้าที่บริหารและ กรรมการผู้จัดการใหญ่	1 กรกฎาคม 2561

หมายเหตุ <sup>(1)</sup> นางสาววิไลวรรณ กาญจนกันติ ลาออกจากการดำรงตำแหน่งกรรมการ โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 15 ธันวาคม 2563 โดยนายสุพัฒน์ เมธิวรพจน์ เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการเข้าใหม่แทนกรรมการที่ลาออก โดยมีมติคณะกรรมการบริษัทในการประชุมครั้งที่ 12/2563 เมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2563

<sup>(2)</sup> นางสาวเพียงพอง บุญกล้า ลาออกจากการดำรงตำแหน่งกรรมการ โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2564 โดยนายฤกษ์ อิมแสง เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการเข้าใหม่แทนกรรมการที่ลาออก โดยมีมติคณะกรรมการบริษัทในการประชุมพิเศษครั้งที่ 1/2564 เมื่อวันที่ 8 มกราคม 2564

## 7.2.3 ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ

### 7.2.3.1 ขอบเขตอำนาจหน้าที่คณะกรรมการ OR

อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ OR กำหนดไว้โดยอ้างอิงกับพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (รวมที่มีการแก้ไขเพิ่มเติม) พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (รวมที่มีการแก้ไขเพิ่มเติม) ข้อบังคับของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และข้อบังคับของบริษัท

#### อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ OR

1. ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์และข้อบังคับของ OR ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ด้วยความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ สุจริต และระมัดระวัง รักษาผลประโยชน์ของ OR
2. มีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นโดยสม่ำเสมอและรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น ดำเนินงานโดยรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น มีการเปิดเผยข้อมูลต่อผู้ลงทุนอย่างถูกต้อง ครบถ้วน มีมาตรฐานและโปร่งใส
3. กำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจรรยาบรรณธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาลที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ประกอบด้วยหลักการและแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับกรรมการ ฝ่ายบริหาร และพนักงานไว้อย่างเหมาะสม โดยมุ่งสร้างสำนึกความรับผิดชอบต่อในการปฏิบัติหน้าที่ สร้างความเข้าใจ และให้ยึดถือปฏิบัติตามโดยเคร่งครัด ควบคู่ไปกับข้อบังคับและระเบียบของ OR เพื่อให้เชื่อมั่นได้ว่า OR มีความรับผิดชอบและมุ่งให้เกิดความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม นอกจากนี้ OR จะจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี และจรรยาบรรณของ OR ไม่น้อยกว่าปีละหนึ่ง (1) ครั้ง
4. พิจารณากำหนดและให้ความเห็นชอบ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจ ทิศทางของธุรกิจ นโยบายทางธุรกิจ เป้าหมาย แนวทาง แผนการดำเนินงาน และงบประมาณของ OR และบริษัทย่อย ตามที่ฝ่ายจัดการจัดทำ
5. กำกับดูแลการบริหารจัดการและผลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจ ทิศทางของธุรกิจ นโยบายทางธุรกิจ เป้าหมาย แนวทาง แผนการดำเนินงาน และงบประมาณที่คณะกรรมการ OR กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจสูงสุดให้แก่ OR และความมั่งคั่งสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น
6. กำกับดูแลให้ OR และบริษัทย่อยนำระบบงานบัญชีที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมาใช้ รวมทั้งจัดให้มีระบบควบคุมภายในและระบบการตรวจสอบภายในที่เพียงพอและมีประสิทธิผล รวมทั้งจัดให้มีกระบวนการประเมินความเหมาะสมของระบบการควบคุมภายในของ OR และบริษัทย่อยอย่างสม่ำเสมอ
7. จัดให้มีการทำงานดูแลงบกำไรขาดทุน ณ วันสิ้นสุดรอบปีบัญชีของ OR เพื่อนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นในการประชุมสามัญประจำปี เพื่อพิจารณาอนุมัติ และจัดให้มีการส่งงบการเงินประจำปีที่ผ่านมาตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยภายในระยะเวลาที่กฎหมายกำหนด และจัดให้มีการจัดทำและจัดส่งงบการเงินรายไตรมาสที่ผ่านการสอบทานโดยผู้สอบบัญชีต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ภายในระยะเวลาที่กฎหมายกำหนด
8. พิจารณาให้ความเห็นชอบการคัดเลือกและเสนอแต่งตั้งผู้สอบบัญชี และพิจารณาคำตอบแทนที่เหมาะสม ตามที่คณะกรรมการตรวจสอบนำเสนอ ก่อนนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นในการประชุมสามัญประจำปี เพื่อพิจารณาอนุมัติ
9. ให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นอย่างยั่งยืนของสังคมไทย
10. พิจารณาอนุมัติแต่งตั้งบุคคลที่มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (รวมทั้งที่มีการแก้ไขเพิ่มเติม) พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (รวมทั้งที่มีการแก้ไขเพิ่มเติม) รวมถึงประกาศ ข้อบังคับ และ/หรือ ระเบียบที่เกี่ยวข้องเข้าดำรงตำแหน่ง ในกรณีที่ตำแหน่งกรรมการว่างลงเพราะเหตุอื่นนอกจากออกตามวาระ และพิจารณาให้ความเห็นชอบแต่งตั้งกรรมการแทนกรรมการที่ออกตามวาระ และการกำหนดคำตอบแทนกรรมการตามที่คณะกรรมการสรรหาและกำหนดคำตอบแทนนำเสนอ เพื่อนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาอนุมัติ
11. แต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อย อาทิ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหาและกำหนดคำตอบแทนหรือคณะกรรมการชุดย่อยอื่นใด และกำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการชุดย่อยดังกล่าวเพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ และพิจารณากำหนดคำตอบแทนสำหรับกรรมการชุดย่อย เพื่อนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาอนุมัติ

12. พิจารณาแต่งตั้งและกำหนดค่าตอบแทนของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ รวมถึงมอบอำนาจให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่แต่งตั้งผู้บริหารตามคำนิยามที่กำหนดโดยคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์หรือคณะกรรมการกำกับตลาดทุน
13. จัดให้มีระบบการคัดสรรบุคลากรที่จะเข้ามารับผิดชอบในตำแหน่งบริหารที่สำคัญทุกระดับอย่างเหมาะสมและมีกระบวนการสรรหาที่โปร่งใส เป็นธรรม
14. พิจารณานุมัติแต่งตั้งเลขานุการบริษัทเพื่อดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ของคณะกรรมการ รวมทั้งกำหนดคุณสมบัติและประสบการณ์ของเลขานุการบริษัทที่จำเป็นและเหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่ในการสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการบริษัทรวมทั้งเปิดเผยคุณสมบัติและประสบการณ์ของเลขานุการบริษัทในรายงานประจำปีและบนเว็บไซต์ของ OR
15. พิจารณานุมัติการใช้จ่ายเงินเพื่อการลงทุน การดำเนินงานต่าง ๆ การกู้ยืมหรือการขอสินเชื่อใด ๆ จากสถาบันการเงิน ตลอดจนการเข้าเป็นผู้ค้ำประกัน เพื่อการประกอบธุรกิจตามปกติของ OR และบริษัทย่อย โดยไม่จำกัดวงเงิน ภายใต้ข้อบังคับระเบียบของ OR รวมทั้งกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และคณะกรรมการกำกับตลาดทุน
16. พิจารณานุมัติการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันระหว่าง OR บริษัทย่อย บริษัทรวม กับบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน ตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (รวมทั้งที่มีการแก้ไขเพิ่มเติม) รวมทั้งกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และคณะกรรมการกำกับตลาดทุน และพิจารณานุมัติหลักการเกี่ยวกับข้อตกลงทางการค้าที่มีเงื่อนไขการค้าโดยทั่วไปในการเข้าทำธุรกรรมระหว่าง OR และบริษัทย่อย กับกรรมการ ผู้บริหาร หรือบุคคลที่มีความเกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบการดำเนินการให้ฝ่ายจัดการมีอำนาจดำเนินการธุรกรรมดังกล่าวภายใต้กรอบและขอบเขตของกฎหมายและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง
17. กำกับและดูแลการบริหารจัดการและการดำเนินงานต่าง ๆ ของ OR และบริษัทย่อยให้เป็นไปตามนโยบายต่าง ๆ ของ OR

กฎหมายหลักทรัพย์ ตลอดจนประกาศข้อบังคับและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของคณะกรรมการกำกับตลาดทุน สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมทั้งจัดให้มีระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในที่เพียงพอและเหมาะสม

18. พิจารณานุมัติการจ่ายเงินปันผลระหว่างกาล
19. พิจารณากำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงชื่อกรรมการซึ่งมีอำนาจลงนามผูกพัน OR
20. ขอความเห็นทางวิชาชีพจากองค์กรภายนอกหากมีความจำเป็นเพื่อประกอบการตัดสินใจที่เหมาะสม
21. ดูแลการปฏิบัติงานของ OR ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และปกป้องผลประโยชน์ใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย
22. จัดให้มีช่องทางในการสื่อสารกับผู้ถือหุ้นแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม และกำกับดูแลการเปิดเผยข้อมูล เพื่อให้มั่นใจว่ามีความถูกต้อง ชัดเจน โปร่งใส มีความน่าเชื่อถือและมีมาตรฐานสูงสุด
23. จัดให้มีการประชุมผู้ถือหุ้นเป็นการประชุมสามัญประจำปีภายใน 4 เดือน นับแต่วันสิ้นสุดรอบระยะเวลาบัญชีของ OR และดูแลให้การดำเนินการในวันประชุมผู้ถือหุ้นทุกครั้งเป็นไปด้วยความเรียบร้อย โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และเอื้อให้ผู้ถือหุ้นสามารถใช้สิทธิของตน ตลอดจนดูแลให้การเปิดเผยมติที่ประชุมและการจัดทำรายงานการประชุม
24. จัดทำรายงานประจำปีของคณะกรรมการ และรับผิดชอบในการจัดทำและการเปิดเผยงบการเงินของ OR และบริษัทย่อย เพื่อแสดงถึงฐานะการเงิน และผลการดำเนินงานของ OR และบริษัทย่อย ในรอบปีที่ผ่านมา และนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาและอนุมัติ
25. ประเมินผลการดำเนินงานของกรรมการทั้งคณะ รวมทั้งประเมินผลการดำเนินงานของกรรมการรายบุคคล เพื่อพิจารณาทบทวนผลงาน ปัญหาและอุปสรรคในแต่ละปี เพื่อสามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน

26. พิจารณาถึงปัจจัยเสี่ยงสำคัญที่อาจเกิดขึ้นและกำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างครอบคลุมและครบถ้วน และดูแลให้ผู้บริหารมีระบบและกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงปัจจัยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ
27. สอดส่องดูแลและจัดการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงรายการที่เกี่ยวข้องกัน โดยให้ความสำคัญในการพิจารณาธุรกรรมหลักที่มีความสำคัญที่มุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียโดยรวม
28. คณะกรรมการบริษัทสามารถมอบอำนาจ และ/หรือ มอบหมายให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานเฉพาะอย่างแทนได้ โดยการมอบอำนาจ หรือการมอบอำนาจช่วงดังกล่าวให้อยู่ภายในขอบเขตแห่งการมอบอำนาจตามหนังสือมอบอำนาจที่ให้ไว้ และ/หรือ ให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อกำหนด หรือคำสั่งที่คณะกรรมการบริษัท และ/หรือ OR กำหนดไว้ ทั้งนี้ การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทนั้น จะไม่มีลักษณะเป็นการมอบอำนาจ หรือมอบอำนาจช่วงที่ทำให้คณะกรรมการบริษัทหรือผู้รับมอบอำนาจจากคณะกรรมการบริษัทสามารถอนุมัติรายการที่ตนหรือบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง (ตามนิยามที่ประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และ/หรือประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน และ/หรือ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และ/หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนด) อาจมีส่วนได้เสีย หรืออาจได้รับประโยชน์ในลักษณะใด ๆ หรืออาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์อื่นใดกับ OR หรือบริษัทย่อยของ OR ยกเว้นเป็นการอนุมัติรายการที่เป็นไปตามนโยบาย และหลักเกณฑ์ที่ที่ประชุมผู้ถือหุ้นหรือคณะกรรมการบริษัทพิจารณาอนุมัติไว้ และเป็นการอนุมัติรายการที่เป็นไปตามธุรกิจปกติและเงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งเป็นไปตามประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และ/หรือ ประกาศของคณะกรรมการกำกับตลาดทุน และ/หรือ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และ/หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนด
29. สอบทานกฎบัตรคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละหนึ่ง (1) ครั้ง
30. ส่งเสริมให้กรรมการและผู้บริหารของ OR เข้าร่วมหลักสูตรสัมมนาต่าง ๆ ของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย และสถาบันอื่น ๆ ในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการและผู้บริหารนั้น

### 7.2.3.2 กรรมการผู้มีอำนาจลงนามผูกพันบริษัท

กรรมการที่มีอำนาจลงนามผูกพันบริษัทได้ ประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการใหญ่ ลงลายมือชื่อและประทับตราสำคัญของบริษัท หรือกรรมการอื่น 2 คน ลงลายมือชื่อร่วมกันและประทับตราสำคัญของบริษัท ทั้งนี้ ยกเว้นกรรมการอิสระเพื่อให้ดำรงความเป็นอิสระตามหลักการทำกับดูแลกิจการที่ดี โดย ณ วันที่ 31 มกราคม 2564 กรรมการผู้มีอำนาจลงนามผูกพันบริษัท มีรายละเอียดดังนี้ “(1) นางสาวจิราพร ขาวสวัสดิ์ กรรมการผู้จัดการใหญ่ ลงลายมือชื่อและประทับตราสำคัญของบริษัท หรือ (2) นายภูมิศักดิ์ อรัญญาเกษมสุข นายอรรถพล ฤกษ์พิบูลย์ หรือ นายกฤษณ์ อิ่มแสง กรรมการสองในสามคนนี้ลงลายมือชื่อร่วมกันและประทับตราสำคัญของบริษัท”

### 7.2.3.3 กรรมการอิสระ

คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ OR กำหนดให้มีจำนวนกรรมการอิสระเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย คือ อย่างน้อย 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด ซึ่งปัจจุบัน OR มีจำนวนกรรมการอิสระทั้งสิ้น 6 คน ซึ่งมากกว่าหลักเกณฑ์ดังกล่าว โดยกรรมการอิสระของ OR มีวาระการดำรงตำแหน่งต่อเนื่องไม่เกิน 9 ปี นับจากวันที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระครั้งแรก ในกรณีที่แต่งตั้งกรรมการอิสระนั้นให้ดำรงตำแหน่งต่อไป คณะกรรมการบริษัทจะพิจารณาอย่างสมเหตุสมผลถึงความจำเป็นดังกล่าว ซึ่งปัจจุบัน ไม่มีกรรมการอิสระท่านใดดำรงตำแหน่งเกินวาระที่กำหนด

นอกจากนี้ คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ OR ยังกำหนดให้กรรมการอิสระต้องจัดให้มีการประชุมร่วมกันของกรรมการอิสระด้วยกันเองอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ซึ่งในปี 2563 กรรมการอิสระได้จัดประชุมระหว่างกันเองจำนวน 1 ครั้ง

กำหนดให้กรรมการอิสระต้องจัดให้มีการประชุมร่วมกับของกรรมการอิสระด้วยกันเองอย่างน้อยปีละ

1 ครั้ง

ซึ่งในปี 2563 กรรมการอิสระได้จัดประชุมระหว่างกันเองจำนวน

1 ครั้ง



**กรรมการอิสระของ OR ทุกท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีคุณสมบัติความเป็นอิสระ  
ไม่มีคุณสมบัติต้องห้ามตามที่กฎหมายกำหนด เป็นผู้ที่มีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและผู้ถือหุ้นรายใหญ่  
ของบริษัท และมีคุณสมบัติครบถ้วนตามนิยามกรรมการอิสระของ OR ดังนี้**

1. ถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 0.5 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของ OR บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของ OR ทั้งนี้ ให้นับรวมการถือหุ้นของผู้ที่เกี่ยวข้องของกรรมการอิสระรายนั้น ๆ ด้วย
2. ไม่เป็นหรือเคยเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่ได้เงินเดือนประจำ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของ OR บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือของผู้มีอำนาจควบคุมของ OR เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปีก่อนได้รับการแต่งตั้ง ทั้งนี้ ลักษณะต้องห้ามดังกล่าวไม่รวมถึงกรณีที่กรรมการอิสระเคยเป็นข้าราชการ หรือที่ปรึกษาของส่วนราชการซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของ OR
3. ไม่เป็นบุคคลที่มีความสัมพันธ์ทางสายโลหิต หรือโดยการจดทะเบียนตามกฎหมายในลักษณะที่เป็นบิดา มารดา คู่สมรส พี่น้องและบุตร รวมทั้งคู่สมรสของบุตร ของกรรมการรายอื่น ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้มีอำนาจควบคุม หรือบุคคลที่จะได้รับการเสนอให้เป็นกรรมการ ผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจควบคุมของ OR หรือบริษัทย่อย
4. ไม่มีหรือเคยมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับ OR บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของ OR ในลักษณะที่อาจเป็นการขัดขวางการใช้วิจารณญาณอย่างอิสระของตน รวมทั้งไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย หรือผู้มีอำนาจควบคุมของผู้ที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับ OR บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่หรือผู้มีอำนาจควบคุมของ OR เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปีก่อนได้รับการแต่งตั้ง
5. ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้สอบบัญชีของ OR บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของ OR และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุมหรือหุ้นส่วนของสำนักงานสอบบัญชี ซึ่งมีผู้สอบบัญชีของ OR บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของ OR สังกัดอยู่ เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปีก่อนได้รับการแต่งตั้ง
6. ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ให้บริการทางวิชาชีพใด ๆ ซึ่งรวมถึงการให้บริการเป็นที่ปรึกษากฎหมายหรือที่ปรึกษาทางการเงิน ซึ่งได้รับค่าบริการเกินกว่า 2 ล้านบาทต่อปีจาก OR บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของ OR และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของผู้ให้บริการทางวิชาชีพนั้นด้วย เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปีก่อนได้รับการแต่งตั้ง
7. ไม่เป็นกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นเพื่อเป็นตัวแทนของกรรมการของ OR ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่
8. ไม่ประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของ OR หรือบริษัทย่อย หรือไม่เป็นหุ้นส่วนที่มีนัยในห้างหุ้นส่วน หรือเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่รับเงินเดือนประจำ หรือถือหุ้นเกินร้อยละ 1 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทอื่น ซึ่งประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของ OR หรือบริษัทย่อย
9. ไม่มีลักษณะอื่นใดที่ทำให้ไม่สามารถให้ความเห็นอย่างเป็นอิสระเกี่ยวกับการดำเนินงานของ OR

ความสัมพันธ์ทางธุรกิจตามวรรคหนึ่ง รวมถึงการทำรายการทางการเงินที่กระทำเพื่อประกอบกิจการ การเช่าหรือให้เช่า อสังหาริมทรัพย์ รายการเกี่ยวกับสินทรัพย์หรือบริการ หรือการให้หรือรับความช่วยเหลือทางการเงิน ด้วยการรับหรือให้กู้ยืม ค้ำประกัน การให้สินทรัพย์เป็นหลักประกันหนี้สิน รวมถึงพฤติกรรมอื่นที่ตนเองเดียวกัน ซึ่งเป็นผลให้ OR หรือคู่สัญญาที่มีภาระหนี้ที่ต้องชำระต่ออีกฝ่ายหนึ่ง ดังแต่ร้อยละ 3 ของสินทรัพย์ที่มีตัวตนสุทธิของ OR หรือตั้งแต่ 20 ล้านบาทขึ้นไป แล้วแต่จำนวนใดจะต่ำกว่า ทั้งนี้ การคำนวณภาระหนี้ดังกล่าวให้เป็นไปตามวิธีการคำนวณมูลค่าของรายการที่เกี่ยวข้องกันตามประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนว่าด้วยหลักเกณฑ์ในการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน โดยอนุโลม แต่ในการพิจารณาภาระหนี้ดังกล่าว ให้นับรวมภาระหนี้ที่เกิดขึ้นในระหว่าง 1 ปีก่อนวันที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบุคคลเดียวกัน

ภายหลังได้รับการแต่งตั้งให้เป็นกรรมการอิสระที่มีลักษณะเป็นไปตาม 1. ถึง 9. แล้ว กรรมการอิสระอาจได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทให้ตัดสินใจในการดำเนินกิจการของ OR บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของ OR โดยมีการตัดสินใจในรูปแบบขององค์คณะ (Collective Decision) ได้

ปัจจุบัน ไม่มีกรรมการอิสระของ OR ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการอิสระในบริษัทใหญ่ บริษัทย่อย และบริษัทย่อยลำดับเดียวกันของ OR

### บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการอิสระของ OR

1. เสนอแนะเรื่องที่สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อบริษัท ผู้ถือหุ้น และผู้ถือหุ้นรายย่อยต่อคณะกรรมการ และ/หรือประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่แล้วแต่กรณี
2. ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการที่พึงปฏิบัติ รวมทั้งให้ความคิดเห็นตามบทบาทและหน้าที่ของกรรมการอิสระที่พึงปฏิบัติ เพื่อประโยชน์ต่อบริษัท ผู้ถือหุ้น และผู้ถือหุ้นรายย่อย
3. สอบทานให้บริษัทปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกรรมการอิสระ รวมถึงทบทวนนิยามกรรมการอิสระให้มีความเหมาะสมและครบถ้วนตามกฎหมาย
4. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่คณะกรรมการมอบหมายโดยจะต้องไม่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นอิสระ
5. วาระของกรรมการอิสระเริ่มตั้งแต่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามนิยามกรรมการอิสระในการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท และพ้นจากการเป็นกรรมการอิสระเมื่อขาดคุณสมบัติตามนิยามดังกล่าว หรือพ้นจากตำแหน่งกรรมการบริษัท
6. กรรมการอิสระต้องประชุมอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

#### 7.2.3.4 ประธานกรรมการ

นายอรรถพล ฤกษ์พิบูลย์ ซึ่งเป็นกรรมการผู้แทน ปตท. ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ ถึงแม้ว่าประธานกรรมการบริษัทจะไม่ใช้กรรมการอิสระ แต่ OR เห็นว่าประธานกรรมการบริษัทมีความรู้ ความสามารถ และมีความเข้าใจเป็นอย่างดีถึงลักษณะการประกอบธุรกิจของ OR ซึ่งจำเป็นต่อการตัดสินใจเพื่อประโยชน์สูงสุดของ OR และผู้ถือหุ้นโดยรวม OR มีกลไกซึ่งสามารถสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายว่า การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ของคณะกรรมการบริษัทได้ใช้ดุลยพินิจที่เป็นอิสระ ระมัดระวัง รอบคอบ และปราศจากการครอบงำหรือการชี้นำในทางความคิดในระหว่างการพิจารณา ดังนี้

1. คณะกรรมการ OR ได้ปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ OR โดยส่งเสริมให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจระหว่างคณะกรรมการ OR และฝ่ายจัดการ และพิจารณาให้ 1) องค์ประกอบคณะกรรมการ OR ประกอบด้วยกรรมการอิสระมากกว่ากึ่งหนึ่ง และ 2) แต่งตั้ง รศ.ดร.พิภพ อุดร กรรมการอิสระและประธานคณะกรรมการตรวจสอบ และ/หรือ นางสาวดุจเดือน เพศระกูล กรรมการอิสระและกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร คนใดคนหนึ่งเป็นผู้ร่วมพิจารณากำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการ OR
2. ประธานกรรมการไม่เป็นกรรมการที่เป็นผู้บริหารและไม่เป็นบุคคลเดียวกับประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ และไม่มีความสัมพันธ์ใด ๆ กับฝ่ายจัดการ และมีอำนาจหน้าที่ที่แยกแยะระหว่างการกำหนดนโยบายการกำกับดูแล และการบริหารงานประจำอย่างชัดเจน โดยประธานกรรมการเป็นผู้นำและเป็นผู้ควบคุมการประชุมคณะกรรมการ OR ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยสนับสนุนให้กรรมการทุกคนมีส่วนร่วมในการประชุม ช่วยเหลือแนะนำ สอดส่องดูแล และสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของฝ่ายบริหารผ่านประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ แต่จะไม่เข้าไปก้าวก่ายงานประจำหรือธุรกิจประจำวันของฝ่ายจัดการ ซึ่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นผู้รับผิดชอบ
3. คณะกรรมการได้มอบหมายให้คณะกรรมการชุดย่อยพิจารณากลับกรอง และติดตามการดำเนินงานของบริษัท เพื่อป้องกันมิให้เกิดธุรกรรมที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่ไม่สมควร และสามารถถ่วงดุลความต้องการของแต่ละฝ่ายได้ โดยได้มอบหมายให้คณะกรรมการตรวจสอบเป็นผู้สอบทานความถูกต้องของการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและไม่ใช้การเงินรวมทั้งรายการที่เกี่ยวข้องกัน และมอบหมายให้คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนดูแลให้การสรรหาและการกำหนดค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหารมีความชัดเจนและโปร่งใส

#### ประธานกรรมการมีบทบาทเป็นผู้นำของคณะกรรมการบริษัท โดยหน้าที่ของประธานกรรมการตามที่กำหนดไว้ในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ OR ครอบคลุมเรื่องดังต่อไปนี้

1. การกำกับ ติดตามและดูแลให้มั่นใจว่า การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ OR เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กร
2. การดูแลให้มั่นใจว่า กรรมการทุกคนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรม และเป็นไปตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี
3. การกำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการ OR โดยหารือร่วมกับประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ และมีมาตรการที่ดูแลให้เรื่องสำคัญได้ถูกบรรจุเป็นวาระการประชุม

4. การจัดสรรเวลาไว้อย่างเพียงพอที่ฝ่ายบริหารจะเสนอเรื่อง และมากพอที่กรรมการจะอภิปรายประเด็นสำคัญกันอย่างรอบคอบโดยทั่วกัน การส่งเสริมให้กรรมการมีการใช้ดุลพินิจที่รอบคอบ ให้ความเห็นได้อย่างอิสระ
5. การเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกรรมการที่เป็นผู้บริหารและกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร และระหว่างคณะกรรมการบริษัทและฝ่ายบริหาร

### 7.2.3.5 อำนาจหน้าที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ของ OR เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการ OR ตามข้อบังคับของ OR ให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการบริษัท ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ OR ให้เป็นไปตามนโยบาย แผนงาน งบประมาณ และภายใต้กรอบอำนาจที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ OR อย่างเคร่งครัด ซื่อสัตย์สุจริต และระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ของ OR และผู้ถือหุ้นอย่างดีที่สุด โดยจะไม่ทำการใดที่มีส่วนได้เสียหรือมีผลประโยชน์ในลักษณะขัดแย้งกับ OR

#### บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่

1. ดำเนินกิจการ และ/หรือ บริหารงานประจำวันของ OR
2. บรรจุ แต่งตั้ง ถอดถอน โยกย้าย เลื่อน ลด ตัดเงินเดือน หรือค่าจ้าง ลงโทษทางวินัยพนักงานและลูกจ้าง ตลอดจนให้พนักงานและลูกจ้างออกจากตำแหน่งตามระเบียบที่คณะกรรมการ OR กำหนด
3. ดำเนินการให้มีการจัดทำและส่งมอบนโยบายทางธุรกิจของ OR รวมถึงแผนงานและงบประมาณต่อคณะกรรมการ OR เพื่อพิจารณาอนุมัติ และมีหน้าที่รายงานความก้าวหน้าตามแผนงานและงบประมาณที่ได้รับอนุมัติดังกล่าวต่อคณะกรรมการ OR ทุก ๆ 3 เดือน
4. ดำเนินการ และ/หรือ ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบาย แผนงาน และงบประมาณที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท
5. ดำรงตำแหน่งและปฏิบัติหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการ OR
6. บริหารกระแสเงินสด การลงทุน งบประมาณ แผนและกระบวนการบริหารความเสี่ยงภายใต้แนวทางและกรอบอำนาจที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ OR อย่างครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ
7. อนุมัติงบประมาณการลงทุน การพัสดุ การจัดซื้อ จัดจ้าง รวมถึงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของ OR ภายใต้แผนธุรกิจ และงบประมาณประจำปีที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ OR
8. เป็นตัวแทนของ OR ในการติดต่อกับบุคคลภายนอก
9. ดำเนินการใด ๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของ OR และปฏิบัติหน้าที่อื่นใด ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ OR

#### นอกจากนี้ คณะกรรมการ OR ได้มอบอำนาจในการบริหารจัดการบริษัทให้แก่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ โดยมีหลักการและขอบเขตอำนาจ ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้มีอำนาจในการบริหารกิจการของ OR ตามวัตถุประสงค์ ข้อบังคับ นโยบาย ระเบียบ ข้อกำหนด คำสั่ง และมติที่ประชุมคณะกรรมการ OR และ/หรือ มติที่ประชุมผู้ถือหุ้นของ OR ทุกประการ
2. เป็นผู้มีอำนาจในการบังคับบัญชา ติดต่อ สั่งการ ดำเนินการ ตลอดจนเข้าลงนามในนิติกรรมสัญญา เอกสารคำสั่ง หนังสือแจ้ง หรือหนังสือใด ๆ ที่ใช้ติดต่อกับหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และบุคคลอื่น ตลอดจนให้มีอำนาจกระทำการใด ๆ ที่จำเป็นและสมควรเพื่อให้การดำเนินการข้างต้นสำเร็จลุล่วง
3. เป็นผู้มีอำนาจในการบังคับบัญชาพนักงานและลูกจ้างทุกตำแหน่งรวมถึงการบรรจุ แต่งตั้ง ถอดถอน เลื่อน ลด ตัดเงินเดือนหรือค่าจ้าง ลงโทษทางวินัย ตลอดจนให้ออกจากตำแหน่ง ตามระเบียบ ข้อกำหนด หรือคำสั่งที่คณะกรรมการของบริษัทกำหนด แต่ถ้าเป็นพนักงานหรือลูกจ้างชั้นที่ปรึกษาของกรรมการผู้จัดการใหญ่ หรือผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่าขึ้นไป จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ OR ก่อน และให้มีอำนาจกำหนดเงื่อนไขในการทำงานของพนักงานและลูกจ้างและออกระเบียบว่าด้วยการปฏิบัติงานของบริษัทโดยไม่ขัดหรือแย้งกับระเบียบ ข้อกำหนด หรือคำสั่งที่คณะกรรมการ OR กำหนด
4. เป็นผู้มีอำนาจในการมอบอำนาจช่วง และ/หรือ มอบหมายให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานเฉพาะอย่างแทนได้ โดยการมอบอำนาจช่วง และ/หรือ การมอบหมายดังกล่าวให้อยู่ในขอบเขตที่เป็นไปตามระเบียบ ข้อกำหนด หรือคำสั่งที่คณะกรรมการ OR และ/หรือ OR ได้กำหนดไว้

ทั้งนี้การใช้อำนาจของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่มิได้ขัดแย้งกับอำนาจของคณะกรรมการ OR หากประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่มีส่วนได้เสีย หรืออาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ในลักษณะใด ๆ กับบริษัทในการใช้อำนาจดังกล่าว

### 7.3 คณะกรรมการชุดย่อย

ณ วันที่ 31 มกราคม 2564 OR มีคณะกรรมการชุดย่อยรวมทั้งสิ้น 4 คณะ ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร และคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี

คณะกรรมการชุดย่อยแต่ละชุดมีกฎบัตรซึ่งได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ OR ซึ่งอธิบายถึงภารกิจ องค์ประกอบและคุณสมบัติ วาระการดำรงตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบ และการประชุม โดยกำหนดให้มีการทบทวนกฎบัตรดังกล่าวตามความเหมาะสม ทั้งนี้ คณะกรรมการชุดย่อยจะต้องรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการรับทราบ

ในปี 2563 คณะกรรมการชุดย่อยได้ทบทวนกฎบัตรของแต่ละคณะ โดยคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร มีการพิจารณาทบทวนกฎบัตรของแต่ละคณะเพื่อให้เหมาะสมกับภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบ และสอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ดีของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่ง

ประเทศไทย และได้นำเสนอต่อคณะกรรมการ OR เพื่อพิจารณาอนุมัติ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว และคณะกรรมการตรวจสอบ ได้พิจารณาทบทวนกฎบัตรของตนเอง เพื่อให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ ประกาศและคู่มือต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานที่เป็นฉบับปัจจุบัน โดยได้นำเสนอต่อคณะกรรมการ OR และแจ้งตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564

#### 7.3.1 คณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการตรวจสอบประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวน 3 คน ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ของคณะกรรมการกำกับตลาดทุน โดยมี รศ. ดร. พิภพ อุดร เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์เพียงพอที่จะสามารถทำหน้าที่สอบทานความน่าเชื่อถือของงบการเงิน รวมทั้งทำหน้าที่อื่นในฐานะกรรมการตรวจสอบได้ กรรมการตรวจสอบมีวาระการดำรงตำแหน่งตามวาระของการเป็นกรรมการบริษัท คณะกรรมการตรวจสอบมีนางสาววรพนิธ สิทธิบุศย์ ผู้จัดการฝ่ายตรวจสอบภายใน เป็นเลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบ

การประชุมคณะกรรมการตรวจสอบจะจัดขึ้นโดยเฉลี่ยเดือนละ 1 ครั้ง โดยในปี 2563  
คณะกรรมการตรวจสอบมีการประชุมรวมทั้งสิ้น 17 ครั้ง โดยมีกรรมการตรวจสอบเข้าร่วมประชุมดังนี้

รายชื่อคณะกรรมการตรวจสอบ	ตำแหน่ง	จำนวนครั้งที่เข้าประชุม/ จำนวนการประชุมทั้งปี 2563
รศ.ดร.พิภพ อุดร (กรรมการอิสระ)	ประธานกรรมการตรวจสอบ	17/17
รศ.ดร.ชโยดม สรรพศรี (กรรมการอิสระ)	กรรมการตรวจสอบ	17/17
ดร.ชัยชนะ มิตรพันธ์ (กรรมการอิสระ)	กรรมการตรวจสอบ	15/17



## ขอบเขต หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ

1. จัดทำกฎบัตรว่าด้วยการตรวจสอบภายในของคณะกรรมการตรวจสอบให้สอดคล้องกับขอบเขตความรับผิดชอบในการดำเนินงานของ OR โดยต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัท และเปิดเผยให้ผู้ถือหุ้นทราบผ่านช่องทางต่าง ๆ โดยมีการสอบทานความเหมาะสมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
2. สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการกำกับดูแลที่ดี กระบวนการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการควบคุมภายใน
3. สอบทานให้ OR มีการรายงานทางการเงินอย่างถูกต้องและน่าเชื่อถือ
4. สอบทานการดำเนินงานของ OR ให้ถูกต้องตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติงาน มติคณะรัฐมนตรี กฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ ประกาศ หรือคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัท
5. สอบทานให้ OR มีระบบการควบคุมภายใน ระบบการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมและเพียงพอ พิจารณาความเพียงพอของงบประมาณ บุคลากร และความเป็นอิสระของหน่วยงานตรวจสอบภายใน
6. พิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์หรือมีโอกาสเกิดการทุจริตที่อาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของ OR โดยให้เป็นไปตามกฎหมายและข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่ารายการดังกล่าวสมเหตุสมผลและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อบริษัท
7. เสนอข้อแนะนำต่อคณะกรรมการ OR ในการพิจารณาแต่งตั้งโยกย้าย เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ประเมินผลงาน หรือเลิกจ้างหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
8. พิจารณา คัดเลือก เสนอแต่งตั้งบุคคลซึ่งมีความเป็นอิสระเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้สอบบัญชีของ OR และเสนอคำตอบแทนผู้สอบบัญชีของ OR ต่อคณะกรรมการ OR รวมทั้งเข้าร่วมประชุมกับผู้สอบบัญชีโดยไม่มีฝ่ายจัดการเข้าร่วมประชุมด้วยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
9. ประสานงานเกี่ยวกับผลการตรวจสอบกับผู้สอบบัญชี และพิจารณาร่วมกับผู้สอบบัญชีถึงปัญหาหรือข้อจำกัดที่เกิดขึ้นจากการตรวจสอบงบการเงิน เพื่อพิจารณาแนวทางแก้ไขปรับปรุงต่อไป โดยพิจารณาเสนอแนะให้สอบทานหรือตรวจสอบรายการใดที่เห็นว่าจำเป็น ตลอดจนพิจารณาให้มีการวางแผน

เพื่อทบทวนวิธีการและการควบคุมการประมวลผลข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์

10. ในกรณีที่ผู้สอบบัญชีรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบถึงพฤติการณ์อันควรสงสัยเกี่ยวกับการทุจริตหรือการฝ่าฝืนกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการและผู้บริหาร ให้คณะกรรมการตรวจสอบพิจารณาดำเนินการตรวจสอบในเบื้องต้นและให้รายงานผลการตรวจสอบดังกล่าวต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์และผู้สอบบัญชีทราบภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งจากผู้สอบบัญชี
  11. รายงานผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในของคณะกรรมการตรวจสอบต่อคณะกรรมการ OR อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้งภายใน 60 วันนับแต่วันสิ้นสุดในแต่ละไตรมาส ยกเว้นรายงานผลการดำเนินงานในไตรมาสที่ 4 ให้จัดทำเป็นรายงานผลการดำเนินงานประจำปี ซึ่งรายงานดังกล่าวต้องลงนามโดยประธานคณะกรรมการตรวจสอบ พร้อมทั้งส่งรายงานดังกล่าวให้กระทรวงเจ้าสังกัด และกระทรวงการคลังเพื่อทราบภายใน 90 วันนับแต่วันสิ้นปีบัญชีการเงินของ OR
- รายงานผลการดำเนินงานตามวรรคหนึ่ง อย่างน้อยต้องระบุข้อมูลตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กำหนด
12. ประเมินผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในของคณะกรรมการตรวจสอบอย่างน้อยปีบัญชีการเงินละ 1 ครั้ง รวมทั้งรายงานผลการประเมิน ปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนแผนการปรับปรุงการดำเนินงานให้คณะกรรมการ OR ทราบ
  13. เปิดเผยรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของคณะกรรมการตรวจสอบ และคำตอบแทนของผู้สอบบัญชีในรายงานประจำปีของ OR
  14. ประธานกรรมการตรวจสอบ หรือ กรรมการตรวจสอบ ต้องเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้น OR เพื่อชี้แจงในเรื่องที่เกี่ยวกับคณะกรรมการตรวจสอบ หรือการแต่งตั้งผู้สอบบัญชีด้วย
  15. ดำเนินการให้ฝ่ายบริหารจัดการให้มีกระบวนการรับและกำกับดูแลการรับเรื่องร้องเรียน
  16. ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดหรือคณะกรรมการ OR มอบหมาย ทั้งนี้ต้องอยู่ในขอบเขต หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ

### 7.3.2 คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ประกอบด้วยกรรมการอย่างน้อย 3 คน และอย่างน้อย 1 คนต้องเป็นกรรมการอิสระ โดยประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนเป็นกรรมการอิสระ กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนมีวาระการดำรงตำแหน่งตามวาระของการเป็นกรรมการบริษัท

คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนมี นางกาญจน์อุดมกุลวณิชย์ ผู้จัดการฝ่ายสำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่และเลขานุการบริษัท ทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

กฎบัตรคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน กำหนดให้คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ควรมีการประชุมอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง โดยในปี 2563 ได้ประชุมไปรวมทั้งสิ้น 6 ครั้ง โดยมีกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนเข้าร่วมประชุมดังนี้

รายชื่อคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน	ตำแหน่ง	จำนวนครั้งที่เข้าประชุม/ จำนวนการประชุมทั้งปี 2563
รศ.ดร.ชโยดม สรรพศรี (กรรมการอิสระ)	ประธานกรรมการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทน	6/6
นายภูมิศักดิ์ อรัญญาเกษมสุข (กรรมการที่ไม่ใช่ผู้บริหาร)	กรรมการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทน	6/6
นางสาวเพียงพณ บุญกล้า <sup>(1)</sup> (กรรมการที่ไม่ใช่ผู้บริหาร)	กรรมการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทน	6/6

หมายเหตุ <sup>(1)</sup> นางสาวเพียงพณ บุญกล้า ลาออกจากการดำรงตำแหน่งกรรมการ โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2564 โดยที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 1/2564 วันที่ 27 มกราคม 2564 ได้มีมติแต่งตั้งนายฤทธิภูมิแสง ให้ดำรงตำแหน่งกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน แทนนางสาวเพียงพณ บุญกล้า

### ขอบเขต หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

#### 1. การสรรหาและคัดเลือกกรรมการ

- พิจารณาเสนอโครงสร้าง องค์ประกอบ และคุณสมบัติของคณะกรรมการ OR และคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ
- พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์และกระบวนการในการสรรหาคัดเลือก และเสนอชื่อบุคคลที่เหมาะสมที่จะมาดำรงตำแหน่งกรรมการใหม่ หรือประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ เมื่อครบวาระหรือตำแหน่งว่างลง หรือตำแหน่งผู้บริหารอื่นตามที่คณะกรรมการ OR มอบหมาย อย่างมีหลักเกณฑ์และความโปร่งใส เพื่อนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการ OR และ/หรือ ที่ประชุมผู้ถือหุ้น (แล้วแต่กรณี) เพื่อพิจารณาแต่งตั้ง
- พิจารณาเสนอรายชื่อกรรมการหรือบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเป็นกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ ต่อคณะกรรมการ OR เพื่อพิจารณาแต่งตั้งตามความเหมาะสม
- พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ และนำเสนอให้คณะกรรมการ OR พิจารณาให้ความเห็นชอบ
- ประเมินผลการทำงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ และคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ เพื่อพิจารณาทบทวนผลงาน ปัญหาและอุปสรรคในแต่ละปี เพื่อสามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ได้ และนำเสนอให้คณะกรรมการ OR พิจารณา
- ทบทวนแผนการสืบทอดตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ พร้อมทั้งรายชื่อผู้ที่อยู่ในเกณฑ์เหมาะสมที่จะได้รับการพิจารณาสืบทอดตำแหน่งเป็นประจำทุกปี

## 2. การกำหนดค่าตอบแทน

- พิจารณาแนวทางการกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินของคณะกรรมการ OR ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และกรรมการผู้จัดการใหญ่ และคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ รวมถึงผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ ให้มีความเหมาะสม เป็นธรรมและสมเหตุสมผล ทั้งค่าตอบแทนในอัตราคงที่ (เช่น ค่าตอบแทนประจำ เบี้ยประชุม) และค่าตอบแทนตามผลดำเนินงานของ OR (เช่น โบนัส บำเหน็จ) โดยควรเชื่อมโยงกับมูลค่าที่ OR สร้างให้กับผู้ถือหุ้น แต่ไม่อยู่ในระดับที่สูงเกินไปจนทำให้เกิดการมุ่งเน้นแต่ผลประโยชน์ระยะสั้น และนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการ OR เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบในการนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาอนุมัติต่อไป
- เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ให้คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนพิจารณากำหนดค่าตอบแทนของกรรมการให้สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้กำหนดไว้ กล่าวคือ ค่าตอบแทนของกรรมการควรจัดให้อยู่ในลักษณะที่เปรียบเทียบได้กับระดับที่ปฏิบัติอยู่ในอุตสาหกรรม ประสิทธิภาพ ภาระหน้าที่ ขอบเขตของบทบาทและความรับผิดชอบ (Accountability

and Responsibility) รวมถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากกรรมการ กรรมการที่ได้รับมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น เช่น เป็นสมาชิกของคณะกรรมการชุดย่อย ควรได้รับค่าตอบแทนเพิ่มเติมที่เหมาะสมด้วย

- เปิดเผยนโยบายและหลักเกณฑ์การกำหนดค่าตอบแทนกรรมการที่สะท้อนถึงภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมทั้งรูปแบบและจำนวนของค่าตอบแทนด้วย ทั้งนี้ จำนวนเงินค่าตอบแทนที่เปิดเผย ให้รวมถึงค่าตอบแทนที่กรรมการแต่ละท่านได้รับจากการดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทย่อยด้วย

## 3. อื่น ๆ

- รายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนให้คณะกรรมการ OR รับทราบ และจัดทำรายงานของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนเพื่อเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปีของ OR และลงนามโดยประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน
- ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่คณะกรรมการ OR มอบหมาย

### 7.3.3 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กรประกอบด้วยกรรมการอย่างน้อย 3 คน และอย่างน้อย 1 คนต้องเป็นกรรมการอิสระ โดยประธานกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นกรรมการอิสระ กรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กรมีวาระการดำรงตำแหน่งตามวาระของการเป็นกรรมการบริษัท

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กรมี นางสาวราชสุดา รังสิยากุล รองกรรมการผู้จัดการใหญ่กลยุทธ์องค์กร นวัตกรรมและความยั่งยืน ทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร

กฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กรกำหนดให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กรควรมีการประชุมอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง โดยในปี 2563 ได้ประชุมไปรวมทั้งสิ้น 6 ครั้ง โดยมีกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้าร่วมประชุมดังนี้

รายชื่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร	ตำแหน่ง	จำนวนครั้งที่เข้าประชุม/ จำนวนการประชุมทั้งปี 2563
ดร.ชัยชนะ มิตรพันธ์ (กรรมการอิสระ)	ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร	6/6
รศ.ดร.พิภพ อุดร (กรรมการอิสระ)	กรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร	6/6
นางสาวดุจเดือน เติระกูล <sup>(1)</sup> (กรรมการอิสระ)	กรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร	0/0
นางสาวจิราพร ขาวสวัสดิ์ (กรรมการที่เป็นผู้บริหาร)	กรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร	6/6

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 12/2563 เมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2563 มีมติแต่งตั้งนางสาวดุจเดือน เติระกูล ให้ดำรงตำแหน่งกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กรแทนนางสาวเพียงพอง บุญกล้า (โดยนางสาวเพียงพอง บุญกล้า มีจำนวนครั้งที่เข้าประชุม/จำนวนการประชุมทั้งปี 2563 เท่ากับ 6/6)

### ขอบเขต หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร

1. กำหนด และทบทวนนโยบาย กรอบการบริหารความเสี่ยง องค์กรและกรอบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร
2. กำกับดูแล และสนับสนุนให้มีการดำเนินงานด้านการบริหาร ความเสี่ยงองค์กรและการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสียให้ สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ รวมถึงสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงไป
3. ให้ข้อเสนอแนะแนวทาง ติดตาม และประเมินผล การบริหาร ความเสี่ยงและการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสีย ต่อคณะกรรมการ จัดการ (ORMC) เพื่อนำไปดำเนินการ
4. พิจารณารายงานผลการบริหารความเสี่ยงองค์กรและให้ ข้อคิดเห็นในความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งแนวทางการ กำหนดมาตรการควบคุม หรือบรรเทา (Mitigation Plan) และ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการบริหารความเสี่ยงองค์กรให้แก่ ORMC เพื่อให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
5. พิจารณารายงานผลการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสีย และให้ ข้อคิดเห็นในแผนการดำเนินการเพื่อขยายผลเชิงบวก หรือ ลด/ขจัดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสียให้แก่คณะ กรรมการจัดการ OR เพื่อให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
6. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงองค์กร และผลการบริหาร จัดการผู้มีส่วนได้เสียให้คณะกรรมการ OR รับทราบ และใน กรณีที่มีปัจจัย หรือเหตุการณ์สำคัญ ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อ OR หรือผู้มีส่วนได้เสียของ OR อย่างมีนัยสำคัญ ต้องรายงาน ต่อคณะกรรมการ OR เพื่อทราบและพิจารณาโดยเร็ว
7. พิจารณากลับกรองและให้ข้อคิดเห็นวาระที่มีภาระผูกพันใน ระยะยาว มีความซับซ้อนเชิงธุรกิจและมีความเสี่ยงที่อาจส่ง ผลกระทบต่อ OR หรืออาจมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียของ OR อย่างมีนัยสำคัญ ก่อนที่จะนำเสนอวาระนั้น ๆ ต่อคณะ กรรมการ OR
8. ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่คณะกรรมการ OR มอบหมาย

### 7.3.4 คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี

คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีประกอบด้วยกรรมการอย่างน้อย 3 คน และอย่างน้อย 1 คนต้องเป็นกรรมการอิสระ โดยประธาน กรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นกรรมการอิสระ กรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีวาระการดำรงตำแหน่งตามวาระของการเป็น กรรมการบริษัท

คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีมี นางสาวกัญญา เสรีโยธิน ผู้จัดการ ฝ่าย สังเกต ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่

ปฏิบัติหน้าที่กำกับดูแล ส่วนธรรมาภิบาลองค์กร ทำหน้าที่เลขานุการ คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ที่ประชุมคณะกรรมการ OR ครั้งที่ 12/2563 เมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2563 ได้มีมติแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นคณะกรรมการชุดย่อยของบริษัทเพิ่มเติมอีกหนึ่งคณะ ดังนั้น คณะกรรมการ กำกับดูแลกิจการที่ดีจึงยังไม่มีการประชุมในปี 2563 และไม่มี รายละเอียดการเข้าร่วมประชุมของกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ณ วันที่ 23 ธันวาคม 2563 คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีประกอบด้วยกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี จำนวน 3 คน

รายชื่อคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี	ตำแหน่ง
ผศ.ดร.ดวงกมล ขาดิประเสริฐ (กรรมการอิสระ)	ประธานกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี
นายภูมิศักดิ์ อรัญญาเกษมสุข (กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร)	กรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี
นางสาวเพียงพนอ บุญกล้า (กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร)	กรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี



นางสาวเพียงพอง บุญกล้า ได้ยื่นหนังสือขอลาออกจากการดำรงตำแหน่งกรรมการ โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2564 และที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 1/2564 เมื่อวันที่ 27 มกราคม 2564 ได้มีมติแต่งตั้ง นายสุพัฒน์ เมธิวรพจน์ ให้ดำรงตำแหน่งกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี แทนนางสาวเพียงพอง บุญกล้า ดังนั้น รายชื่อคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท ณ วันที่ 27 มกราคม 2564 ประกอบด้วย

รายชื่อคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี	ตำแหน่ง
ผศ.ดร.ดวงกมล ขาติประเสริฐ (กรรมการอิสระ)	ประธานกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี
นายภูมิศักดิ์ อธิปัญญาเกษมสุข (กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร)	กรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี
นายสุพัฒน์ เมธิวรพจน์ (กรรมการอิสระ)	กรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี

#### ขอบเขต หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี

- กำหนดนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี จรรยาบรรณและจริยธรรมทางธุรกิจ การต่อต้านการทุจริต และคอร์รัปชัน ตามระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี เสนอต่อคณะกรรมการ OR เพื่อกำหนดเป็นระเบียบปฏิบัติขององค์กรที่สอดคล้องกับหลักการ มาตรฐาน และข้อกำหนดของสถาบันหรือองค์กรกำกับบริษัทจดทะเบียนต่าง ๆ ได้แก่ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เป็นต้น เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์และเป้าหมายของ OR
- ให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่คณะกรรมการ OR เพื่อให้ดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีจริยธรรม และจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ
- ให้ความเห็นชอบ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ กรอบการบริหารจัดการ นโยบายและแนวทางการดำเนินงาน รวมถึงทบทวนแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ OR อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องตามเป้าหมาย กลยุทธ์ของ OR
- กำกับดูแล สนับสนุน ติดตามการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และรายงานต่อคณะกรรมการ OR เพื่อให้มั่นใจว่า OR มีการดำเนินการสอดคล้องกับนโยบายและ

แนวทางที่กำหนดไว้ เพื่อพัฒนาและยกระดับการกำกับดูแลกิจการของ OR อย่างต่อเนื่อง ในกรณีที่มีปัจจัยหรือเหตุการณ์สำคัญซึ่งอาจมีผลกระทบต่อ OR อย่างมีนัยสำคัญ ต้องรายงานต่อคณะกรรมการ OR เพื่อทราบและพิจารณาโดยเร็วที่สุด

- ทบทวนความเหมาะสมของกฎบัตรคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นประจำทุกปี หากมีการปรับปรุงแก้ไข จะนำเสนอต่อคณะกรรมการ OR เพื่อให้ความเห็นชอบ
- กำหนดนโยบาย วางกรอบแนวทางการกำกับดูแล สนับสนุน ติดตามให้มีการดำเนินงานด้านรับเรื่องร้องเรียน การแจ้งเบาะแสการทุจริต และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบองค์กร
- สนับสนุนให้มีการเผยแพร่วัฒนธรรมในการกำกับดูแลกิจการที่ดี ให้เป็นที่เข้าใจของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ และให้มีผลในทางปฏิบัติทั้งใน OR และบริษัทในกลุ่ม
- ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่คณะกรรมการ OR มอบหมาย

## 7.4 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริหาร

### 7.4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริหาร

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ผู้บริหารของ OR มีจำนวน 12 คน ประกอบด้วย

รายชื่อผู้บริหาร <sup>(1)(2)</sup>	ตำแหน่ง
1. นางสาวจิราพร ขาวสวัสดิ์	รักษาการแทนประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่
2. นายสมยศ คงประเวช	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ศักยภาพองค์กร
3. นางสาวราชสุดา รังสิยากุล	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่กลยุทธ์องค์กร นวัตกรรมและความยั่งยืน
4. นายพิจิษฐ์ อภิวันทนพาพร	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่บริหารการเงิน
5. นายบุญมา พนธกรกุล	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ธุรกิจค้าปลีกน้ำมัน
6. นายสุชาติ ระมาศ	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ธุรกิจค้าปลีก
7. นายชุมพล สุรพิทยานนท์	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่การตลาดพาณิชย์
8. นายชุมพล สิริบุษกะ	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ธุรกิจหล่อลื่น
9. นายวิศาล ขวลิตานนท์	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่การตลาดต่างประเทศ
10. นายสุนทร เชื้อสุข	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ปฏิบัติการคลังปิโตรเลียม
11. นางสาวภัทราธิษฐาน กิจดา	ผู้จัดการฝ่ายควบคุมทางการเงินบัญชี
12. นายสุรชาติ จินตวลการ	ผู้จัดการฝ่ายการเงินองค์กร

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> ตามประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ที่ กจ. 17/2551 เรื่อง การกำหนดบทนิยามในประกาศเกี่ยวกับการออกและเสนอขายหลักทรัพย์ (รวมทั้งมีการแก้ไขเพิ่มเติม) ผู้บริหาร หมายความว่า ผู้จัดการ หรือผู้ดำรงตำแหน่งระดับบริหารที่รายงานแนบต่อจากผู้จัดการลงมา ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งเทียบเท่ากับผู้จัดการตำแหน่งระดับบริหารรายที่สี่ทุกราย และให้หมายความรวมถึงผู้ดำรงตำแหน่งระดับบริหารในรายงานบัญชีหรือการเงินที่เป็นระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไปหรือเทียบเท่า

<sup>(2)</sup> นายไพศาล อุดมกุลวณิชย์ รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ปฏิบัติงาน Secondment บริษัท ปตท. บริหารธุรกิจค้าปลีก จำกัด ในตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ ซึ่งข้อมูลปรากฏในหน้า 55 ไม่เข้าข่ายเป็นผู้บริหารตามนิยามของ 1

ทั้งนี้ ข้อมูลและรายละเอียดที่เกี่ยวข้องของผู้บริหารของ OR ปรากฏในเอกสารแนบ 1 (รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจควบคุม ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบสูงสุดในรายงานบัญชีและการเงิน ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบโดยตรงในการควบคุมดูแลการทำบัญชี และเลขานุการบริษัท) ซึ่งแสดงบนเว็บไซต์ของ OR ([www.pttor.com](http://www.pttor.com))

### 7.4.2 ค่าตอบแทนผู้บริหาร

#### 1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

OR ได้จ่ายค่าตอบแทนให้แก่ผู้บริหาร ในปี 2563 จำนวน 10 ราย (ไม่รวมผู้จัดการฝ่ายควบคุมทางการเงินบัญชี และผู้จัดการฝ่ายการเงินองค์กร) เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 86,585,170.9 บาท โดยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ประกอบด้วย เงินเดือน โบนัส Sign on Bonus ค่าเบี้ยเลี้ยง และเงินพิเศษเสี่ยงภัย ทั้งนี้ค่าตอบแทนดังกล่าวได้รวมค่าตอบแทนที่ OR จ่ายให้กับ ปตท. เพื่อจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ผู้บริหารของ OR ภายใต้สัญญาการจ้างบุคคลชั่วคราว (Personnel Secondment Agreement) แล้ว

นอกจากนี้ บริษัททยอยได้จ่ายค่าตอบแทนให้แก่ผู้บริหารของ OR ที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ หรือผู้บริหารในบริษัททยอยในปี 2563 จำนวน 13 ราย เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 414,182.44 บาท โดยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ประกอบด้วย เงินเดือน เบี้ยประชุม และโบนัส

## 2. ค่าตอบแทนอื่น

OR ได้จัดให้มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และได้สมทบเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพให้ผู้บริหาร ในอัตราร้อยละ 10 - 15 (ตามอายุงาน) ของเงินเดือน โดยในปี 2563 จำนวน 10 ราย (ไม่รวมผู้จัดการฝ่ายควบคุมทางการเงินบัญชี และผู้จัดการฝ่ายการเงินองค์กร) เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 8,166,781.2 บาท ทั้งนี้ จำนวนเงินดังกล่าวได้รวมเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพที่ OR จ่ายให้กับ ปตท. เพื่อจ่ายเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพให้แก่ผู้บริหารของ OR ภายใต้สัญญาการจัดหาบุคคลชั่วคราว (Personnel Secondment Agreement) แล้ว

นอกจากนี้ OR ได้จัดให้มีสวัสดิการอื่น เช่น เงินประกันสังคมออกให้เงินได้สวัสดิการทางเลือก ค่าเครื่องแต่งกาย เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร

ค่าช่วยเหลืองานศพ ค่าเบี้ยประกันชีวิต และค่ารักษาพยาบาล เป็นต้นให้แก่ผู้บริหารและพนักงานทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน โดยในปี 2563 OR มีการจ่ายสวัสดิการอื่นให้ผู้บริหาร (ไม่รวมผู้จัดการฝ่ายควบคุมทางการเงินบัญชี และผู้จัดการฝ่ายการเงินองค์กร) จำนวน 2,603,833.7 บาท ทั้งนี้ จำนวนเงินดังกล่าวได้รวมสวัสดิการอื่นที่ OR จ่ายให้กับ ปตท. เพื่อจ่ายสวัสดิการอื่นให้แก่ผู้บริหารของ OR ภายใต้สัญญาการจัดหาบุคคลชั่วคราว (Personnel Secondment Agreement) แล้ว

ทั้งนี้ บริษัทย่อยของ OR ไม่มีการจ่ายค่าตอบแทนอื่นให้แก่ผู้บริหารของ OR ซึ่งดำรงตำแหน่งกรรมการหรือผู้บริหารในบริษัทย่อย

## 3. ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ค้างจ่าย - ไม่มี -

## 7.5 ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงาน

### 7.5.1 จำนวนพนักงาน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 OR มีพนักงานจำนวนทั้งสิ้น 1,621 คน มีรายละเอียดดังนี้

ลำดับ	หน่วยงาน	จำนวนพนักงาน
1.	ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ (รวมขึ้นตรง)	16
2.	สำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่และเลขานุการบริษัท	10
3.	ฝ่ายสื่อสารองค์กร	15
4.	ฝ่ายกฎหมาย	13
5.	ฝ่ายตรวจสอบภายใน	9
6.	สายงานบริหารการเงิน	72
7.	สายงานศักยภาพองค์กร	60
8.	สายงานกลยุทธ์องค์กร นวัตกรรมและความยั่งยืน	105
9.	สายงานธุรกิจค้าปลีกน้ำมัน	244
10.	สายงานธุรกิจค้าปลีก	203
11.	สายงานการตลาดพาณิชย์	139
12.	สายงานการตลาดต่างประเทศ	11
13.	สายงานธุรกิจหล่อลื่น	113
14.	สายงานปฏิบัติการคลังปิโตรเลียม	611
รวม <sup>(1)</sup>		1,621

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> ในจำนวนนี้ เป็นพนักงานภายใต้สัญญาการจัดหาบุคคลชั่วคราว (Personnel Secondment Agreement) ทั้งสิ้น จำนวน 190 คน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563

ทั้งนี้ OR ได้เข้าทำสัญญาว่าจ้างบริหารกับบริษัท บีซีเนส เซอร์วิส เซลล์ไอลแอนซ์ จำกัด บริษัท เอ็ม.บี.ซี. แลนด์ จำกัด และบริษัท ปตท. บริหารธุรกิจค้าปลีก จำกัด เพื่อว่าจ้างให้บริษัทดังกล่าวบริหารสถานีสถานีบริการน้ำมัน ร้าน Café Amazon และร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven หลายแห่ง ซึ่งรวมถึงการจัดหาบุคลากรเพื่อให้มาปฏิบัติงานตามที่ได้กำหนดไว้ในสัญญาจ้างบริหาร เช่น การให้บริการภายในสถานีสถานีบริการน้ำมัน ร้าน Café Amazon และร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven การให้บริการเติมน้ำมันและก๊าซธรรมชาติสำหรับยานยนต์ การผลิตและจำหน่ายสินค้าตามที่ OR กำหนด การรับผิดชอบด้านการเงิน และการทำความสะอาด เป็นต้น ทั้งนี้ บุคลากรที่ได้จัดหามานั้นอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของบริษัทดังกล่าว โดยไม่มีสถานภาพเป็นพนักงานของ OR

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัทย่อยทั้งหมดของ OR มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 6,115 คน

## 7.5.2 ค่าตอบแทนพนักงาน

ในปี 2563 OR ได้จ่ายผลตอบแทนให้แก่พนักงานเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้นประมาณ 3,415,763,421.3 บาท ซึ่งผลตอบแทน ได้แก่ เงินเดือน โบนัส Sign-on Bonus ค่าปฏิบัติงานล่วงเวลา เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และสวัสดิการพนักงานต่าง ๆ เช่น เงินประกันสังคม ออกให้ เงินได้สวัสดิการทางเลือก ค่าเครื่องแต่งกาย เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร ค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น ทั้งนี้ ค่าตอบแทนดังกล่าวได้รวมค่าตอบแทนที่ OR จ่ายให้กับ ปตท. เพื่อจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานของ OR ภายใต้สัญญาการจัดหาบุคคลชั่วคราว (Personnel Secondment Agreement) แล้ว

นอกจากนี้ บริษัทย่อยทั้งหมดของ OR ได้จ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงาน ในปี 2563 รวมจำนวน 1,585,277,415.75 บาท

## 7.5.3 นโยบายพัฒนาพนักงาน

OR ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร จึงมีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานเป็นทั้งคนดีและคนเก่ง ร่วมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืน (Together for Betterment) โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

1. OR ส่งเสริมผลักดันและขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรผ่านพฤติกรรมหลัก OR DNA เพื่อให้เป็นหลักของแนวทางการตัดสินใจและการทำงานร่วมกันในแบบ OR เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมพนักงานให้เป็นผู้anoองค์กรที่มีความรู้และประสบการณ์ตลอดจนความสามารถในการปรับตัวรองรับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงและการแข่งขันทางธุรกิจในอนาคต
2. OR จัดให้มีระบบการบริหารสายอาชีพ (Career Management) การวางแผน การพัฒนาและการบริหารให้พนักงานที่มีความรู้ ความสามารถตามความชำนาญตาม Success Profile ที่กำหนด ซึ่งประกอบด้วยทักษะความสามารถ (Competency) และ ประสบการณ์การทำงาน (Exposure) โดยมุ่งเน้นเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- การ Reskill & Upskill ความรู้ทักษะต่าง ๆ เพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ
- จัดทำโปรแกรมการพัฒนาพนักงานทุกระดับ ได้แก่ หลักสูตร Leadership Development Program เพื่อพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ และเตรียมความพร้อมของผู้บริหารก่อนการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น หลักสูตร Core Courses สำหรับพนักงานทุกคนโดยเป็นหลักสูตรหลักที่ออกแบบเชื่อมโยงกับเป้าหมาย และทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร ที่จะช่วยพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ตามความจำเป็น

ของพนักงานแต่ละระดับ หลักสูตร Functional Courses เพื่อพัฒนาพนักงานในสายอาชีพ ผ่านสถาบันพัฒนาศักยภาพธุรกิจน้ำมันและการค้าปลีก (Oil and Retail Business Academy: OBA)

- ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัว โดยพิจารณาความเหมาะสมของลำดับการจัดการ อำนาจดำเนินการ และคณะกรรมการในระดับจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารงาน

3. OR กำหนดแผนการสืบทอดตำแหน่งงานอย่างเป็นระบบ โดยจัดทำ Succession Plan ตำแหน่งที่สำคัญ และประเมินศักยภาพความเป็นผู้นำ การบริหารจัดการองค์กรและประสบการณ์ เพื่อกำหนดแผนและโปรแกรมการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมพนักงานให้รองรับการขยายธุรกิจและการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินงานของ OR ทั้งในและต่างประเทศซึ่งผู้ที่ได้รับการพิจารณาให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งจะได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบเพื่อให้มีความพร้อมในการดำรงตำแหน่งได้ตามกำหนดเวลา



## 7.6 ข้อมูลสำคัญอื่น ๆ

### 7.6.1 ผู้ควบคุมดูแลการทำบัญชี เลขาธิการคณะกรรมการบริษัท เลขาธิการบริษัท และหัวหน้างานตรวจสอบภายใน

#### 7.6.1.1 ผู้ควบคุมดูแลการทำบัญชี

นางสาวภัทราธิษฐาน กิจธนา ผู้จัดการฝ่ายควบคุมทางการเงินบัญชี เป็นผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบโดยตรงในการควบคุมดูแลการทำบัญชี ทำหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินธุรกรรมทางบัญชีและการจ่ายเงินของ OR ให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามระเบียบ ข้อกำหนดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ของ OR และมาตรฐานทางบัญชี โดยรายละเอียดประวัติของผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบโดยตรงในการควบคุมดูแลการทำบัญชี ปรากฏในเอกสารแนบ 1 (รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการผู้บริหารผู้มีอำนาจควบคุมผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบสูงสุดในสายงานบัญชีและการเงิน ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบโดยตรงในการควบคุมดูแลการทำบัญชี และเลขานุการบริษัท) ซึ่งแสดงบนเว็บไซต์ของ OR ([www.pttor.com](http://www.pttor.com))

และความรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ใน มาตรา 89/15 แห่งพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (รวมที่มีการแก้ไขเพิ่มเติม) โดยนางกาญจน์ จภการศึกษาด้านกฎหมาย และได้เข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่สำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่เลขานุการบริษัท โดยรายละเอียดข้อมูลประวัติและการอบรมของเลขานุการบริษัท ปรากฏในเอกสารแนบ 1 (รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจควบคุม ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบสูงสุดในสายงานบัญชีและการเงิน ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบโดยตรงในการควบคุมดูแลการทำบัญชี และเลขานุการบริษัท) ซึ่งแสดงบนเว็บไซต์ของ OR ([www.pttor.com](http://www.pttor.com))

#### 7.6.1.2 เลขาธิการคณะกรรมการบริษัทและเลขานุการบริษัท

##### (1) เลขาธิการคณะกรรมการบริษัท

คณะกรรมการ OR ได้มีมติแต่งตั้งนางสาวจิราพร ขาวสวัสดิ์ รักษาการประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ ให้ปฏิบัติหน้าที่เลขาธิการคณะกรรมการบริษัท มีผลตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2561 เพื่อเป็นศูนย์กลาง (Focal Point) ระหว่างคณะกรรมการบริษัทกับฝ่ายจัดการ และเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการตรวจสอบเอกสารวาระการประชุมและรายงานการประชุมคณะกรรมการ OR ก่อนจัดส่งให้คณะกรรมการ OR

##### (2) เลขาธิการบริษัท

ที่ประชุมคณะกรรมการ OR ครั้งที่ 9/2563 เมื่อวันที่ 23 กันยายน 2563 ได้มีมติแต่งตั้งนางกาญจน์ อุดมกุลวณิชซ์ ผู้จัดการฝ่ายสำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่และเลขานุการบริษัท ให้ดำรงตำแหน่งเลขานุการบริษัท โดยให้มีผลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2563 มีหน้าที่

#### 7.6.1.3 หัวหน้างานตรวจสอบภายใน

ปัจจุบัน นางสาวรพินิต สิทธิบุศย์ ดำรงตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายตรวจสอบภายใน ของ OR นางสาวรพินิตฯ เป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจธุรกิจของ OR เป็นอย่างดี ประกอบกับมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในงานตรวจสอบภายใน มีความรู้ในการปฏิบัติงานใน OR หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี การประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ทั้งในระดับธุรกิจและในภาพรวม ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบ ได้มีการพิจารณาเห็นชอบการแต่งตั้ง โยกย้าย รวมทั้งการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานและความดีความชอบประจำปีของผู้จัดการฝ่ายตรวจสอบภายใน

โดยประวัติของหัวหน้างานตรวจสอบภายใน ปรากฏในเอกสารแนบ 3 (รายละเอียดเกี่ยวกับหัวหน้างานตรวจสอบภายใน ซึ่งแสดงบนเว็บไซต์ของ OR ([www.pttor.com](http://www.pttor.com)))

### 7.6.2 หัวหน้างานนักลงทุนสัมพันธ์

เพื่อให้การเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญเป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และโปร่งใส OR ได้จัดตั้งฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์ (Investor Relations Management Department) และมอบหมายให้นางสาวปิธิรัตน์ รัตนโชติ ดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์ ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการเปิดเผยข้อมูลสำคัญต่อผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงข้อมูลทางการเงิน เช่น ผลการดำเนินงานและงบการเงินรายไตรมาส รายงานและการวิเคราะห์ของฝ่ายบริหาร (Management Discussion and Analysis : MD&A) รายไตรมาส กลยุทธ์และแนวโน้มในอนาคตของ OR ให้ได้ทราบอย่างสม่ำเสมอ เท่าเทียมและครบถ้วนตามความเป็นจริง

ทั้งนี้ สามารถติดต่อฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์ได้โดยตรงที่

โทร. +66-2196-5038, +66-2196-5964, +66-2196-5037,  
+66-2196-5040, +66-2196-5041, +66-2196-5550

เวลาทำการ วันจันทร์ ถึง ศุกร์ เวลา 8.00 – 17.00 น.

E-mail: [ir@pttor.com](mailto:ir@pttor.com)

ติดตามข้อมูลของ OR ผ่านเว็บไซต์ [www.pttor.com](http://www.pttor.com) ซึ่งมีข้อมูลที่  
สำคัญสำหรับนักลงทุนทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

### 7.6.3 ค่าตอบแทนผู้สอบบัญชี

#### ค่าตอบแทนจากการสอบบัญชี (Audit Fee)

เมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2563 ที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ประจำปี 2563 ของ OR ได้อนุมัติแต่งตั้งสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) เป็นผู้สอบบัญชีประจำปี 2563 และอนุมัติจ่ายค่าตอบแทนจากการสอบบัญชี (Audit Fee) ประจำปี 2563 ทั้งนี้ OR ได้รับหนังสือ เรื่องการผ่อนผันการจัดเก็บค่าธรรมเนียมการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบสำหรับปี 2563 เนื่องด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) จาก สตง. ให้ปรับลดและแจ้งค่าตอบแทนจากการสอบบัญชี (Audit Fee) ประจำปี 2563 เป็นจำนวน 1,950,000.00 บาท นอกจากนี้ บริษัทย่อยของ OR ได้มีมติอนุมัติจ่ายค่าตอบแทนจากการสอบบัญชี (Audit Fee) ให้แก่ผู้สอบบัญชีของบริษัทย่อย ซึ่งได้แก่ สตง. บริษัท สำนักงาน อีวาย จำกัด (EY) บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิภาคไทย สอบบัญชี จำกัด (KPMG) และ Win Thin & Associates เป็นจำนวนรวม 11,298,472.56 บาท

#### ค่าบริการอื่น (Non-Audit Fee)

OR จ่ายค่าบริการอื่น (Non-Audit Fee) ให้แก่ผู้สอบบัญชีของ OR ได้แก่ ค่าธรรมเนียมการตรวจสอบรายได้ที่เกิดจากการประกอบกิจการร้านค้า Café Amazon ณ อาคารผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำนวน 50,000.00 บาท และค่าธรรมเนียมการตรวจสอบรับรองและยืนยันยอดปริมาณการจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงและก๊าซธรรมชาติ ณ ท่าอากาศยานดอนเมืองและท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำนวน 250,000 บาท



## 8. รายงานผลการดำเนินงานสำคัญ ด้านการกำกับดูแลกิจการ

### 8.1 สรุปผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ OR ในรอบปีที่ผ่านมา

ผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ OR ในปี 2563 สรุปได้ ดังนี้

1. มอบนโยบาย ทิศทาง การกำกับดูแล สบตาทน ชี้แจง จนเป็นผลให้สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (สำนักงาน ก.ล.ต.) อนุญาตให้ OR เสนอขายหุ้นที่ออกใหม่ต่อประชาชน และ OR ได้เข้าจดทะเบียนและเริ่มซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2564
2. กำกับดูแลการดำเนินธุรกิจของ OR ซึ่งในปี 2563 กลุ่ม OR มีกำไรสุทธิ จำนวน 8,791 ล้านบาท โดยที่ OR ยังคงรักษาความเป็นผู้นำด้านส่วนแบ่งการตลาดอย่างต่อเนื่องในทุกผลิตภัณฑ์ ทั้งสถานีบริการน้ำมัน PTT Station น้ำมันหล่อลื่น PTT Lubricants ก๊าซ LPG ผลิตภัณฑ์ตลาดพาณิชย์ และร้าน Café Amazon และขยายการลงทุนไปยังอาเซียนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ว่า OR จะเป็นแบรนด์ไทยชั้นนำระดับโลก
3. กำหนดนโยบาย ทิศทาง กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของ OR

ในปี 2563 คณะกรรมการ OR ได้ทบทวนและกำหนดนโยบาย ทิศทาง และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของ OR รวมถึงทบทวนเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจของ OR และได้อนุมัติ

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของ OR ทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน นอกจากนี้ คณะกรรมการ OR ยังได้พิจารณา กลั่นกรองโครงการและแผนงานต่าง ๆ ของ OR อย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและบริษัทเป็นสำคัญ

4. ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
  - พิจารณา กลั่นกรอง เรื่องต่าง ๆ ในที่ประชุมคณะกรรมการ OR ตามกฎหมาย ข้อบังคับของบริษัท และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
  - จัดตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อสนับสนุนคณะกรรมการในการพิจารณาแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี กำกับดูแลการปฏิบัติงานของกรรมการและฝ่ายจัดการให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน การพิจารณาข้อร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ เป็นต้น
  - ทบทวนภารกิจหน้าที่เพื่อความเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างสม่ำเสมอ ได้แก่ การทบทวนกฎบัตรคณะกรรมการ OR และคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ
  - อนุมัติการทบทวนนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีและนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน
  - เตรียมความพร้อมให้แก่ OR สำหรับการเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้แก่ การจัดประชุมกรรมการอิสระ การประชุมระหว่างกันเองของกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร การอนุมัติแบบรายงานการมีส่วนได้เสียของกรรมการและผู้บริหาร เป็นต้น



### 8.1.1 การสรรหา พัฒนา และประเมินผล การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ

ข้อมูลการสรรหา พัฒนา และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ ปรากฏในหัวข้อ 6.1.1 “นโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับคณะกรรมการ”

### 8.1.2 การเข้าร่วมประชุมและการจ่ายค่าตอบแทน กรรมการรายบุคคล

#### 8.1.2.1 การเข้าร่วมประชุม

การประชุมคณะกรรมการ OR จัดขึ้นเป็นประจำทุกเดือน โดยเลขานุการบริษัท จะแจ้งกำหนดการประชุมคณะกรรมการ OR ให้กรรมการทราบล่วงหน้าทุกปี เพื่อให้กรรมการสามารถจัดเวลาและเข้าร่วมประชุมได้อย่างพร้อมเพรียงกัน ในการประชุมคณะกรรมการ OR มีการกำหนดวาระการประชุมที่ชัดเจน โดย OR จะจัดส่งหนังสือเชิญประชุมและเอกสารประกอบการประชุมให้แก่กรรมการล่วงหน้าไม่น้อย

กว่า 7 วัน เพื่อให้กรรมการได้มีเวลาศึกษาข้อมูลอย่างเพียงพอก่อนเข้าร่วมการประชุม ในการประชุมแต่ละครั้งมีผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมการประชุมเพื่อชี้แจงรายละเอียดและตอบข้อซักถามของกรรมการ ทั้งนี้ ประธานกรรมการเปิดโอกาสให้กรรมการทุกท่านได้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยก่อนการลงคะแนน และสรุปมติของที่ประชุมในแต่ละวาระการประชุม กรรมการที่มีส่วนได้เสียไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อมไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนและจะต้องออกจากการประชุมในระหว่างการพิจารณาวาระนั้น ๆ

OR จัดทำบันทึกรายงานการประชุมเป็นลายลักษณ์อักษร โดยจัดเก็บต้นฉบับร่วมกับหนังสือเชิญประชุมและเอกสารประกอบการประชุม และจัดเก็บสำเนาในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อความสะดวกสำหรับกรรมการและผู้ที่เกี่ยวข้องในการตรวจสอบ

ในปี 2563 OR ได้จัดการประชุมคณะกรรมการบริษัทรวม 14 ครั้ง โดยมีกรรมการเข้าร่วมประชุมคิดเป็นร้อยละ 97.86 อีกทั้งได้จัดให้มีการประชุมกรรมการโดยไม่มีผู้บริหาร 1 ครั้ง และการประชุมกรรมการอิสระ 1 ครั้ง โดยมีกรรมการเข้าร่วมประชุม ดังนี้

รายชื่อ	ตำแหน่ง	การเข้าร่วมประชุม คณะกรรมการ OR (ทั้งหมด 14 ครั้ง)	การเข้าร่วมประชุม กรรมการที่ไม่เป็น ผู้บริหาร (ทั้งหมด 1 ครั้ง)	การเข้าร่วมประชุม กรรมการอิสระ (ทั้งหมด 1 ครั้ง)
1. นายอรรถพล ฤกษ์พิบูลย์	ประธานกรรมการ / กรรมการ (กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร)	14/14	1/1	
2. รศ.ดร.พิภพ อุดร	กรรมการอิสระ (กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร)	14/14	1/1	1/1
3. รศ.ดร.ชโยดม สรรพศรี	กรรมการอิสระ (กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร)	14/14	1/1	1/1
4. ดร.ชัยชนะ มิตรพันธ์	กรรมการอิสระ (กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร)	14/14	1/1	1/1
5. ผศ.ดร.ดวงกมล ขาดิประเสริฐ	กรรมการอิสระ (กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร)	14/14	1/1	1/1
6. นายภูมิศักดิ์ อรัญญาเกษมสุข	กรรมการ (กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร)	13/14	1/1	
7. นางสาวดุจเดือน เตชะกุก	กรรมการอิสระ (กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร)	13/14	1/1	1/1
8. นางสาวเพียงพณ บุญกล้า <sup>(3)</sup>	กรรมการ (กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร)	13/14	1/1	
9. นางสาววิไลวรรณ กาญจนกันติ <sup>(1)(2)</sup>	กรรมการ (กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร)	13/13	1/1	
10. นางสาวจิราพร ขาวสวัสดิ์	กรรมการ (กรรมการที่เป็นผู้บริหาร) / เลขานุการคณะกรรมการ / รักษาการแทนประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และกรรมการผู้จัดการใหญ่	14/14		

หมายเหตุ <sup>(1)</sup> นางสาววิไลวรรณ กาญจนกันติ ลาออกจากการดำรงตำแหน่งกรรมการ โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 15 ธันวาคม 2563

<sup>(2)</sup> ข้อมูลการเข้าร่วมประชุมของ นายสุพัฒน์ เมธิวรพจน์ (ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งแทนนางสาววิไลวรรณ กาญจนกันติ) ไม่ปรากฏในตารางการเข้าร่วมประชุมในปี 2563 เนื่องจากกรรมการแต่งตั้งนายสุพัฒน์ฯ มีผลวันที่ 23 ธันวาคม 2563 การประชุมคณะกรรมการ OR ครั้งแรกของนายสุพัฒน์ฯ จึงเป็นการประชุมในปี 2564

<sup>(3)</sup> ข้อมูลการเข้าร่วมประชุมของ นายภุชงค์ อิมแสง (ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งแทนนางสาวเพียงพณ บุญกล้า) ไม่ปรากฏในตารางการเข้าร่วมประชุมในปี 2563 เนื่องจากการแต่งตั้งนายภุชงค์ฯ มีผลวันที่ 21 มกราคม 2564 การประชุมคณะกรรมการ OR ครั้งแรกของนายภุชงค์ฯ จึงเป็นการประชุมในปี 2564

## 8.1.2.2 การจ่ายค่าตอบแทนกรรมการรายบุคคล

อัตราค่าตอบแทนกรรมการ OR ในปัจจุบัน เป็นไปตามมติที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ประจำปี 2563 เมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2563 ดังนี้  
(1) ค่าตอบแทนกรรมการบริษัท

ตำแหน่ง	ค่าตอบแทนรายเดือน (บาท/เดือน)	ค่าเบี้ยประชุม (บาท/ครั้ง) (เฉพาะครั้งที่เข้าร่วมประชุมและไม่เกิน 15 ครั้ง/ปี)
ประธานกรรมการบริษัท	30,000	25,000
กรรมการบริษัท	25,000	20,000

## ตารางแสดงค่าตอบแทนกรรมการเป็นรายบุคคลในปี 2563 (หน่วย : บาท)

รายชื่อ	ตำแหน่ง
กรรมการที่อยู่ในตำแหน่ง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563	
1. นายอรรถพล ฤกษ์พิบูลย์	ประธานกรรมการ
2. รศ.ดร.พิภพ อุดร	กรรมการอิสระ / ประธานกรรมการตรวจสอบ / กรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร
3. รศ.ดร.ชโยดม สรรพศรี	กรรมการอิสระ / กรรมการตรวจสอบ / ประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน
4. ดร.ชัยชนะ มิตรพันธ์	กรรมการอิสระ / กรรมการตรวจสอบ / ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร
5. ผศ.ดร.ดวงกมล ขาติประเสริฐ	กรรมการอิสระ / ประธานกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี
6. นายภูมิศักดิ์ อรัญญาเกษมสุข	กรรมการ / กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน / กรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี
7. นางสาวดุจเดือน เตศะกุล	กรรมการอิสระ / กรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร
8. นายสุพัฒน์ เมธิวรพจน์ <sup>(1)</sup>	กรรมการอิสระ / กรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี
9. นางสาวเพียงพนา บุญกล้า	กรรมการ / กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน
10. นางสาวจิราพร ขาวสวัสดิ์	กรรมการ / เลขานุการคณะกรรมการ / กรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร / รักษาการแทนประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่
กรรมการที่ลาออกระหว่างปี 2563	
1. นางสาววิไลวรรณ กาญจนกันติ <sup>(2)</sup>	กรรมการ
รวม	

หมายเหตุ <sup>(1)</sup> นายสุพัฒน์ เมธิวรพจน์ เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ OR มีผลวันที่ 23 ธันวาคม 2563

<sup>(2)</sup> นางสาววิไลวรรณ กาญจนกันติ ลาออกจากตำแหน่งกรรมการ OR มีผลวันที่ 15 ธันวาคม 2563

## (2) ค่าตอบแทนกรรมการชุดย่อย

ตำแหน่ง	ค่าตอบแทนรายเดือน (บาท/เดือน)	ค่าเบี้ยประชุมไม่เกิน 1 ครั้ง/เดือน (บาท/ครั้ง) (เฉพาะครั้งที่เข้าร่วมประชุม)
ประธานกรรมการชุดย่อย	-	25,000
กรรมการชุดย่อย	-	20,000

## (3) ค่าตอบแทนอื่น - ไม่มี -

	ค่าตอบแทนที่ได้รับในปี 2563						ค่าตอบแทนที่ได้รับจากบริษัทย่อย
	คณะกรรมการบริษัท		คณะกรรมการตรวจสอบ	คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร	รวมค่าตอบแทนกรรมการที่ได้รับจาก OR	
	ค่าตอบแทนรายเดือน	เบี้ยประชุม	เบี้ยประชุม	เบี้ยประชุม	เบี้ยประชุม		
	360,000.00	350,000.00				710,000.00	-
	300,000.00	280,000.00	300,000.00		120,000.00	1,000,000.00	-
	300,000.00	280,000.00	240,000.00	150,000.00		970,000.00	-
	300,000.00	280,000.00	220,000.00		150,000.00	950,000.00	-
	300,000.00	280,000.00				580,000.00	-
	300,000.00	240,000.00		120,000.00		660,000.00	-
	300,000.00	240,000.00				540,000.00	-
	7,500.00	-				7,500.00	-
	300,000.00	260,000.00		120,000.00	120,000.00	800,000.00	-
	300,000.00	280,000.00			120,000.00	700,000.00	-
	287,500.00	260,000.00				547,500.00	-
	3,055,000.00	2,750,000.00	760,000.00	390,000.00	510,000.00	7,465,000.00	-

### 8.1.3 การกำกับดูแลบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของ OR เป็นไปตามนโยบาย เป้าหมาย และผลตอบแทนการลงทุนที่เหมาะสมแก่ผู้ถือหุ้น คณะกรรมการ OR จึงได้กำหนดกลไกในการกำกับดูแลบริษัทย่อยและบริษัทร่วม เพื่อเป็นแนวทางในการกำกับดูแลของกลุ่มบริษัท โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 8.1.3.1 การกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

##### (1) การสรรหากรรมการของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

การสรรหากรรมการของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม ใช้แนวทางการกำกับดูแลบริษัทในกลุ่ม OR แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. บริษัทในกลุ่ม OR ที่ OR เป็นผู้ถือหุ้นร้อยละ 100 ทั้งทางตรงและทางอ้อม (Strategic Owner) OR มีอำนาจในการแต่งตั้งคณะกรรมการของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมในตำแหน่งประธานกรรมการและกรรมการ รวมถึงการพิจารณาส่งผู้บริหารและพนักงานไปปฏิบัติงานในตำแหน่งกรรมการผู้จัดการหรือปฏิบัติงานในหน่วยงานหลักของบริษัท คือ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการตลาด และฝ่ายวางแผน
2. บริษัทในกลุ่ม OR ที่ OR เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือมีสัดส่วนการถือหุ้นมากกว่าหรือเท่ากับผู้ถือหุ้นรายอื่นทั้งทางตรงและทางอ้อม (Strategic Director) และมีอำนาจในการแต่งตั้งคณะกรรมการของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมในตำแหน่งประธานกรรมการและกรรมการ รวมถึงการพิจารณาส่งผู้บริหารและพนักงานไปปฏิบัติงานในตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ หรือปฏิบัติงานในหน่วยงานหลักของบริษัท คือ ฝ่ายการเงิน
3. บริษัทในกลุ่ม OR ที่ OR มีสัดส่วนการถือหุ้นน้อยกว่าผู้ถือหุ้นรายอื่นทั้งทางตรงและทางอ้อม (Financial Investor) และมีอำนาจในการแต่งตั้งคณะกรรมการของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมในตำแหน่งกรรมการ
4. บริษัทในกลุ่ม OR ที่มีการประกอบธุรกิจโดยมีรายได้จากการถือหุ้นในบริษัทอื่นเป็นหลัก (Holding Company) และไม่มี การประกอบธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญเป็นของตนเอง ซึ่งอาจเป็นการลงทุนในบริษัทในประเทศ และ/หรือ บริษัทในต่างประเทศ โดยต้องไม่มีลักษณะเป็นการประกอบธุรกิจบริหารจัดการเงินลงทุน (Investment Company) และต้องถือหุ้นในบริษัทย่อยที่มีการประกอบธุรกิจในประเทศหรือต่างประเทศอย่างน้อย 1 บริษัท โดยมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการในบริษัทย่อยตามสัดส่วนการถือหุ้น โดย Holding Company ต้องถือหุ้นในบริษัทย่อยตลอดเวลาที่เป็นบริษัทจดทะเบียน และมีอำนาจในการแต่งตั้งคณะกรรมการของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมในตำแหน่งประธานกรรมการและกรรมการ

การแต่งตั้งกรรมการของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมจะต้องผ่านการพิจารณาให้ความเห็นชอบจากที่ประชุมที่เกี่ยวข้องของ OR ก่อนที่จะเสนอขออนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทย่อยและบริษัทร่วม และ/หรือ ที่ประชุมผู้ถือหุ้น (แล้วแต่กรณี)

สำหรับกรณีการแต่งตั้งกรรมการบริษัทย่อยและบริษัทร่วมของ Holding Company จะต้องผ่านการพิจารณาให้ความเห็นชอบจากที่ประชุมที่เกี่ยวข้องของ OR และที่ประชุมคณะกรรมการของ Holding Company ก่อนที่จะเสนอขออนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทย่อยและบริษัทร่วม และ/หรือ ที่ประชุมผู้ถือหุ้น (แล้วแต่กรณี)

ทั้งนี้ กรรมการจะต้องมีคุณสมบัติตามข้อบังคับบริษัทและกฎหมายตามประเทศที่บริษัทจัดตั้งอยู่ รวมทั้งต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ข้อบังคับ และกฎหมาย ตลอดจนมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้นของแต่ละบริษัทด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีจริยธรรม และจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งจะต้องระมัดระวังและรักษาผลประโยชน์ของ OR และผู้ถือหุ้นอย่างดีที่สุด โดยการกำกับดูแลการดำเนินธุรกิจของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมให้บรรลุเป้าหมาย และมีความสอดคล้องกับนโยบายของ OR ตามแนวทาง OR Way of Conduct

#### 8.1.3.2 การกำกับดูแลเรื่องการลงทุน

OR ใช้ระเบียบและข้อกำหนดบริษัทว่าด้วยหลักเกณฑ์การลงทุนและบริหารจัดการงบประมาณลงทุน และแนวทางการกำกับดูแลการลงทุนของบริษัทที่ถือหุ้น เพื่อกำกับดูแลเรื่องการลงทุนของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม โดยการแบ่งกลุ่มการกำกับดูแลออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. การกำกับดูแลการลงทุนของบริษัทในกลุ่ม OR ที่ OR เป็นผู้ถือหุ้นร้อยละ 100 ทั้งทางตรงและทางอ้อม ให้กำกับดูแลการลงทุนและงบประมาณการลงทุนตามหลักเกณฑ์การลงทุนของ OR โดยมีหลักเกณฑ์เพิ่มเติมให้คณะกรรมการของบริษัทในกลุ่มมีหน้าที่พิจารณาก่อนการลงทุนประเภทต่าง ๆ ได้แก่ โครงการ แผนงาน และครุภัณฑ์ และนำเสนอคณะกรรมการบริษัท อนุมัติตามหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในระเบียบบริษัท



2. การกำกับดูแลการลงทุนของบริษัทในกลุ่ม OR ที่ OR เป็น ผู้ถือหุ้นน้อยกว่าร้อยละ 100 ทั้งทางตรงและทางอ้อม ให้ กรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน หรือ บุคคลที่ OR มอบหมายให้ เข้าร่วมประชุมในฐานะผู้ถือหุ้นในที่ประชุมผู้ถือหุ้น หรือในฐานะ กรรมการในที่ประชุมคณะกรรมการของบริษัทในกลุ่ม OR มีหน้าที่ รับผิดชอบในฐานะผู้แทนของ OR แต่ไม่รวมถึงผู้แทนของ OR ที่ได้รับมอบหมายให้ดำรง ตำแหน่งเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการ ใหญ่ หรือผู้บริหารสูงสุดของบริษัทในกลุ่ม OR มีหน้าที่ความ รับผิดชอบในฐานะผู้แทนของบริษัท ดังต่อไปนี้

2.1 กำกับดูแลบริษัทในกลุ่ม OR ให้มีแนวทางในการดำเนินงาน และ/หรือการบริหารจัดการ รวมถึงแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้อง และเป็นไปตามกรอบนโยบายและทิศทางการยุทธศาสตร์ธุรกิจ ของ OR อย่างเคร่งครัด เช่น นโยบายการบริหารจัดการ ตาม OR Way นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี นโยบาย กฎหมาย นโยบายบัญชีการเงิน นโยบายการจัดการคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม นโยบายการ บริหารบุคคล รวมทั้งนโยบายสำคัญอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

2.2 การออกเสียงในที่ประชุมผู้ถือหุ้นหรือในที่ประชุมคณะ กรรมการของบริษัทในกลุ่ม OR จะต้องดำเนินการขอรับความ เห็นชอบจาก OR ก่อน ในเรื่องต่อไปนี้

2.2.1 การลงทุนโครงการในธุรกิจที่มีใช้การดำเนินงานปกติ โดยมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดการลงทุนในธุรกิจใหม่ที่ไม่ เคยดำเนินการมาก่อน

2.2.2 การลงทุนโครงการหรือแผนงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และขยายกำลังผลิต

2.2.3 การจัดตั้งบริษัทหรือนิติบุคคล การเข้าร่วมทุน (Joint Venture) การควบรวมกิจการ (Merger and Acquisition) การซื้อขายหุ้น/กิจการ/ทรัพย์สินบางส่วนหรือทั้งหมดของ บริษัทในกลุ่ม OR

2.2.4 การเพิ่มทุน หรือการลดทุนของบริษัทในกลุ่ม OR

2.2.5 การเลิกกิจการ

2.2.6 การก่อภาระผูกพันทางการเงินตามที่ OR กำหนด ซึ่งมี ลักษณะที่จะก่อให้เกิดผลผูกพันและ/หรือผลกระทบต่อ OR และ ปตท.

ทั้งนี้ กรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน หรือบุคคลที่ OR มอบหมาย ให้ เข้าร่วมประชุมในฐานะผู้ถือหุ้นในที่ประชุมผู้ถือหุ้น หรือในฐานะ กรรมการในที่ประชุมคณะกรรมการของบริษัทในกลุ่ม OR มีหน้าที่ รับผิดชอบต่อในฐานะผู้แทนของ OR แต่ไม่รวมถึงผู้แทนของ OR ที่ได้รับมอบหมายให้ดำรงตำแหน่งเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และกรรมการผู้จัดการใหญ่ หรือผู้บริหารสูงสุด ของบริษัทในกลุ่ม OR จะต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์ดังกล่าวที่ไม่ขัดหรือแย้ง กับข้อตกลงระหว่างผู้ถือหุ้นและ/หรือข้อตกลงการร่วมทุน และ/หรือ กฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (หากมี)

ในกรณีที่การลงทุนใดที่ว่าจะเกี่ยวกับการลงทุนที่ยังไม่ควรเปิดเผย หรือกรณีจำเป็นเร่งด่วน ให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการ ผู้จัดการใหญ่หรือผู้บริหารสูงสุดของบริษัทในกลุ่ม OR หรือผู้ที่ได้รับ มอบหมาย นำเสนอคณะกรรมการของ OR เห็นชอบต่อไป

กรณีที่การประชุมคณะกรรมการของบริษัทในกลุ่ม OR พิจารณา และลงมติในกรณีจำเป็นเร่งด่วน หรือผู้แทนของ OR ไม่สามารถรับ รู้ระเบียบวาระ หรือข้อมูลการประชุมล่วงหน้าได้ ผู้แทนของ OR ใน คณะกรรมการบริษัทในกลุ่มดังกล่าว อาจพิจารณาลงมติอนุมัติ/ไม่ อนุมัติ/งดออกเสียง/ดำเนินการโดยประการอื่นใดได้ โดยให้คำนึงถึง ประโยชน์ของ OR เป็นสำคัญ และให้รายงานต่อ OR ทราบในโอกาส แรกที่สามารถกระทำได้

#### 8.1.4 การติดตามให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติ ในการกำกับดูแลกิจการ

OR ให้ความสำคัญในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยได้กำหนด เป้าหมาย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ นโยบาย และแนวปฏิบัติที่ เกี่ยวข้องไว้ในนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจรรยาบรรณ ธุรกิจ พร้อมทั้งส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติตามอย่างแท้จริงเพื่อสร้างความ เชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม เพื่อบริการการเติบโตของธุรกิจ OR จึงกำหนดนโยบายอย่างเหมาะสม ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการเน้นย้ำให้พนักงานเข้าใจเรื่องการ กำกับดูแลกิจการที่ดี การต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชัน ความขัดแย้ง ทางผลประโยชน์ และการใช้ข้อมูลภายในเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ โดยจัดให้มีมาตรการในการแจ้งเบาะแสหรือข้อร้องเรียนการกระทำ ผิดกฎหมาย จรรยาบรรณ หรือพฤติกรรมที่อาจส่งถึงการทุจริตหรือ ประพฤติมิชอบ

ในปี 2563 คณะกรรมการ OR ได้ติดตามเพื่อให้เกิดการปฏิบัติตาม หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG Code) ของสำนักงาน ก.ล.ต. และ หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ OR โดยมีผลการติดตาม ดังนี้

## หลักปฏิบัติ

## 1

ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของ  
คณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้าง  
คุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน

รายละเอียดแนวปฏิบัติปรากฏในคู่มือ  
CG Code ของสำนักงาน ก.ล.ต. และ  
คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ OR

## รายงานผลการปฏิบัติของ OR

### 1.1 การทำความเข้าใจบทบาทและตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อ ในฐานะผู้นำที่ต้องกำกับดูแลให้องค์กรมีการบริหาร จัดการที่ดี

- คณะกรรมการ OR ทำหน้าที่พิจารณาอนุมัติเรื่องสำคัญของ OR ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์องค์กร แผนธุรกิจ และรายการลงทุนที่มีความสำคัญต่อองค์กร
- คณะกรรมการ OR ทบทวนและอนุมัติแผนการดำเนินงานของ OR ซึ่งประกอบด้วย แผนกลยุทธ์องค์กร แผนธุรกิจระยะสั้นและระยะยาว (3-5 ปี) งบประมาณประจำปี แผนการบริหารความเสี่ยงองค์กร และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน
- คณะกรรมการติดตามผลการดำเนินงานอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส และประเมินผลทุกสิ้นปี

### 1.2 การกำกับดูแลกิจการให้นำไปสู่ผลอย่างน้อย ดังต่อไปนี้ (1) สามารถแข่งขันได้และมีผลประโยชน์ที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว (2) ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย (3) เป็นประโยชน์ต่อสังคม และพัฒนาหรือลดผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม (4) สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง

- คณะกรรมการ OR กำหนดพันธกิจที่สะท้อนถึงการสร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน
- คณะกรรมการ OR ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในฐานะผู้นำในการกำกับดูแลกิจการ เช่น มีการพิจารณาการมีส่วนได้เสียของตนในระเบียบวาระการประชุมแต่ละวาระทุกครั้งในการประชุมคณะกรรมการ OR
- คณะกรรมการ OR จัดให้มีนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจรรยาบรรณธุรกิจเป็นลายลักษณ์อักษร
- คณะกรรมการ OR มอบหมายให้คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีกำกับดูแลงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และการดูแลสังคมชุมชนและสิ่งแวดล้อม (CSR)

### 1.3 การดูแลให้กรรมการทุกคนและผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบระมัดระวัง (Duty of Care) และซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร (Duty of Loyalty) และดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น

- คณะกรรมการ OR ได้กำหนดขอบเขต อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ OR ให้คณะกรรมการต้องดำเนินการตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น
- OR มีการออกคำสั่งและระเบียบต่าง ๆ ในเรื่องการอนุมัติการลงทุน และตารางอำนาจอนุมัติ เพื่อให้การตัดสินใจในเรื่องสำคัญของกรรมการและผู้บริหารเป็นไปอย่างมีขั้นตอน และโปร่งใส

### 1.4 การทำความเข้าใจขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทและกำหนดขอบเขตการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่และฝ่ายบริหารอย่างชัดเจน ตลอดจนติดตามดูแลให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่และฝ่ายบริหารปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย

- มีการจัดทำขอบเขต อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร โดยแบ่งเป็นขอบเขตของคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการจัดการ และประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่
- คณะกรรมการติดตามดูแลให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ และฝ่ายจัดการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายผ่านการประชุมคณะกรรมการ ซึ่งมีการบันทึกการมอบหมายและการรายงานความคืบหน้าดังกล่าวเป็นลายลักษณ์อักษรในรายงานการประชุมคณะกรรมการ OR

## หลักปฏิบัติที่

## 2

## กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน

รายละเอียดแนวปฏิบัติปรากฏในคู่มือ CG Code ของสำนักงาน ก.ล.ต. และคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ OR

## รายงานผลการปฏิบัติของ OR

## 2.1 การกำหนดหรือดูแลให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ เป็นไปเพื่อความยั่งยืน

- มีการกำหนด “OR DNA” ซึ่งสะท้อนถึงวิถีในการดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นสู่ความยั่งยืนขององค์กร และมีการสื่อสารให้พนักงานทราบ อย่างสม่ำเสมอ
- OR ประกอบกิจการโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยนอกจากการดำเนินธุรกิจปกติแล้ว OR ได้กำหนดกลยุทธ์ในการสร้างธุรกิจใหม่ (New S-Curve) เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในอนาคต
- OR มุ่งเน้นการดูแลผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมกัน โดยได้ระบุเรื่องการดูแลผู้มีส่วนได้เสียในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ OR

## 2.2 การกำกับดูแลให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์และเป้าหมายตลอดจนกลยุทธ์ในระยะยาว ปานกลาง และ/หรือประจำปีของกิจการสอดคล้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการโดยมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม ปลอดภัย

- คณะกรรมการ OR กำหนดแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจ โดยแบ่งออกเป็นระยะสั้น (รายปี) และระยะยาว (3-5 ปี) โดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์และพันธกิจของ OR
- คณะกรรมการกำหนดเป้าหมายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งเป็นเป้าหมายที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทั้งสามด้าน ได้แก่ ด้าน Performance ด้าน People และด้าน Planet
- คณะกรรมการมอบหมายให้ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ และรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ กลยุทธ์องค์กร นวัตกรรมและความยั่งยืน เป็นผู้รับผิดชอบดูแลและติดตามผลการดำเนินงานโดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือ เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงานโดยระบบ Tableau
- มีการถ่ายทอดวัตถุประสงค์และเป้าหมายผ่านกลยุทธ์ และแผนงานให้ทั่วทั้งองค์กรผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น CEO Town Hall

## หลักปฏิบัติที่

## 3

เสริมสร้างคณะกรรมการ  
ที่มีประสิทธิภาพ

รายละเอียดแนวปฏิบัติปรากฏในคู่มือ  
CG Code ของสำนักงาน ก.ล.ต. และ  
คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ OR

## รายงานผลการปฏิบัติของ OR

## 3.1 การกำหนดและทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการบริษัท

- คณะกรรมการ OR ได้จัดทำ Board Skill Matrix เพื่อดูแลให้คณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการที่มีคุณสมบัติหลากหลายทั้งในด้านทักษะประสบการณ์เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของ OR และความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย
- คณะกรรมการมีสัดส่วนระหว่างกรรมการที่เป็นผู้บริหารและกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารที่สะท้อนอำนาจที่ถ่วงดุลกันอย่างเหมาะสม โดยกรรมการส่วนใหญ่เป็นกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร ที่สามารถให้ความเห็นเกี่ยวกับการทำงานของฝ่ายจัดการได้อย่างอิสระ
- คณะกรรมการมีจำนวนกรรมการอิสระ 6 ราย จากกรรมการทั้งหมด 10 ราย เป็นไปตามหลักเกณฑ์ของสำนักงาน ก.ล.ต. คือ มีกรรมการอิสระอย่างน้อย 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด แต่ต้องไม่น้อยกว่า 3 ราย
- OR กำหนดคุณสมบัติของกรรมการอิสระไว้เข้มกว่าของสำนักงาน ก.ล.ต. ในสัดส่วนของการถือหุ้นของบริษัท
- มีการเปิดเผยนโยบายในการกำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการที่มีความหลากหลาย และข้อมูลประวัติกรรมการไว้ในรายงานประจำปี และบนเว็บไซต์ของบริษัท
- คณะกรรมการได้คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเป็นประธานกรรมการ โดยพิจารณาจากคุณสมบัติ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญ
- OR แยกบุคคลที่ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการออกจากบุคคลที่ดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ และมีการแบ่งแยกหน้าที่ของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการอย่างชัดเจน

## 3.2 การเลือกบุคคลที่เหมาะสมเป็นประธานกรรมการและดูแลให้มั่นใจว่า องค์ประกอบและการดำเนินงานของคณะกรรมการบริษัทเอื้อต่อการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจอย่างมีอิสระ

- ประธานกรรมการของ OR เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเข้าใจเป็นอย่างดีถึงลักษณะการประกอบธุรกิจของ OR ซึ่งจำเป็นต่อการตัดสินใจเพื่อประโยชน์สูงสุดของ

บริษัทและผู้ถือหุ้นโดยรวม และเพื่อการดำเนินงานของคณะกรรมการบริษัทเอื้อต่อการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจอย่างมีอิสระ คณะกรรมการจึงแต่งตั้งให้กรรมการอิสระ (รศ.ดร. พิภพ อุดร และ/หรือ นางสาวดุจดเดือน เตรตระกูล) ร่วมพิจารณากำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการบริษัท ร่วมกับประธานกรรมการ

- มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของประธานกรรมการเป็นลายลักษณ์อักษร
- มีการกำหนดนโยบายให้กรรมการอิสระมีการดำรงตำแหน่งต่อเนื่องได้ไม่เกิน 9 ปี
- คณะกรรมการได้แต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยเพื่อพิจารณาประเด็นเฉพาะเรื่องกลั่นกรองข้อมูล และเสนอแนวทางการพิจารณา ก่อนเสนอให้คณะกรรมการอนุมัติต่อไป
- คณะกรรมการ OR ดูแลให้มีการเปิดเผยบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการ และคณะกรรมการชุดย่อย จำนวนครั้งของการประชุมและจำนวนครั้งที่กรรมการแต่ละท่านเข้าร่วมประชุมในปีที่ผ่านมาและรายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการชุดย่อยทุกชุดในแบบ 56-1 One Report

## 3.3 คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่กำกับดูแลให้การสรรหาและคัดเลือกกรรมการมีกระบวนการที่โปร่งใสและชัดเจน

- คณะกรรมการ OR จัดตั้งคณะกรรมการสรรหาและกำหนดคำตอบแทน ซึ่งประธานเป็นกรรมการอิสระ
- คณะกรรมการสรรหาและกำหนดคำตอบแทนได้กำหนดหลักเกณฑ์การสรรหาบุคคลเพื่อเสนอเป็นกรรมการบริษัท
- คณะกรรมการสรรหาและกำหนดคำตอบแทนเป็นผู้พิจารณาคุณสมบัติของผู้ได้รับการเสนอชื่อเป็นกรรมการ ก่อนนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการ OR และ/หรือ ที่ประชุมผู้ถือหุ้นให้แต่งตั้งต่อไป โดยในการนำเสนอ คณะกรรมการสรรหาและกำหนดคำตอบแทนดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลของผู้ได้รับการเสนอชื่ออย่างเพียงพอ เพื่อประกอบการตัดสินใจ
- คณะกรรมการ OR มอบหมายให้คณะกรรมการสรรหาและกำหนดคำตอบแทน เป็นผู้พิจารณานโยบายและหลักเกณฑ์ในการกำหนดคำตอบแทน



- คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนพิจารณาความเหมาะสมของการกำหนดค่าตอบแทนกรรมการ และกรรมการชุดย่อยเป็นประจำทุกปี โดยพิจารณาถึงผลการดำเนินงานของบริษัท ความรับผิดชอบของกรรมการ และการเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน และมีขนาดใกล้เคียงกัน
- ผู้ถือหุ้นเป็นผู้อนุมัติโครงสร้างและอัตราค่าตอบแทนกรรมการ ทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน โดยคณะกรรมการ OR ได้พิจารณาค่าตอบแทนแต่ละรูปแบบให้มีความเหมาะสมก่อนนำเสนอที่ประชุมผู้ถือหุ้นในแต่ละปี
- มีการเปิดเผยรูปแบบค่าตอบแทนและจำนวนเงินค่าตอบแทนกรรมการในแบบ 56-1 One Report

### 3.4 คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่กำกับดูแลให้กรรมการทุกคนมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และจัดสรรเวลาอย่างเพียงพอ

- คณะกรรมการ OR จัดให้มีกลไกสนับสนุนให้กรรมการเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน โดยจัดให้มีการเตรียมข้อมูลสำคัญให้กรรมการใหม่ ก่อนที่กรรมการใหม่จะเข้าประชุมคณะกรรมการ OR ครั้งแรก
- เพื่อให้มั่นใจว่า กรรมการสามารถทุ่มเทเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ในบริษัทได้อย่างเพียงพอ คณะกรรมการ OR ได้กำหนดหลักเกณฑ์ให้กรรมการสามารถดำรงตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจ และ/หรือ นิติบุคคล ได้ดังนี้
  - (1) ดำรงตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจ และ/หรือ นิติบุคคลที่รัฐวิสาหกิจเป็นผู้ถือหุ้นได้ไม่เกิน 3 แห่ง
  - (2) ดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้ไม่เกิน 3 แห่ง ทั้งนี้ การดำรงตำแหน่งกรรมการตามความในข้อ (2) นี้ ต้องไม่ขัดต่อหลักเกณฑ์ในข้อ (1) ด้วย
 โดยที่การดำรงตำแหน่งกรรมการตามความในข้อ (1) และข้อ (2) รวมกันแล้วต้องไม่เกิน 5 แห่ง
- กำหนดให้มีการจัดทำข้อมูลการมีส่วนได้เสีย และการดำรงตำแหน่งอื่น ๆ ของกรรมการปีละ 2 ครั้ง และมีการเปิดเผยข้อมูลการดำรงตำแหน่งอื่นของกรรมการบนเว็บไซต์ของบริษัท

### 3.5 การกำกับดูแลให้มีกรอบและกลไกในการกำกับดูแลนโยบายและการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมและกิจการอื่นที่บริษัทไปลงทุน

- OR มีกรอบและกลไกในการกำกับดูแลนโยบายและการดำเนินงานของบริษัทที่เข้าลงทุน โดยดำเนินการตามระเบียบและข้อกำหนดด้านหลักเกณฑ์การลงทุน และแนวทางการกำกับดูแลการลงทุนของ OR

### 3.6 การจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการชุดย่อย และกรรมการรายบุคคลเป็นประจำทุกปี

- คณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อยได้ประเมินผลการปฏิบัติงาน (ประเมินตนเอง) ปีละ 1 ครั้ง โดยแบบประเมินที่ใช้ประเมิน ได้รับการพิจารณากลั่นกรองโดยคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน และอนุมัติโดยคณะกรรมการ OR ก่อนจัดส่งให้กรรมการประเมิน ซึ่งแบบประเมินดังกล่าว ประกอบด้วย แบบประเมินคณะกรรมการทั้งคณะ แบบประเมินกรรมการรายบุคคล (ประเมินตนเอง และกรรมการท่านอื่น) และแบบประเมินคณะกรรมการชุดย่อยทั้ง 3 คณะ
- เลขานุการบริษัทเป็นผู้รายงานผลการประเมินตนเองของกรรมการ โดยคณะกรรมการได้พิจารณาผลการประเมินพร้อมกำหนดแนวทางพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป
- จัดให้มีการเปิดเผยหลักเกณฑ์ขั้นตอนและผลการประเมินในภาพรวมไว้ในแบบ 56-1 One Report

### 3.7 การกำกับดูแลให้กรรมการได้รับข้อมูลสำหรับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการอย่างสม่ำเสมอ

- มีการเตรียมเนื้อหาสำหรับการประชุมพิเศษกรรมการใหม่ ประกอบด้วย คู่มือกรรมการบริษัทจดทะเบียน คู่มือหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี กฎหมายที่เกี่ยวข้อง หนังสือรับรอง วัตถุประสงค์ และข้อบังคับของบริษัท รายงานการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2563 รายงานการประชุมคณะกรรมการ OR ย้อนหลัง รายงานประจำปี และงบการเงินปีล่าสุด ฯลฯ

- กรรมการ OR เข้าอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ที่จำเป็นอย่างต่อเนื่อง โดยมีกรรมการเข้ารับการอบรมหลักสูตรกรรมการที่จัดโดย สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ในปี 2563 ดังนี้

รายชื่อกรรมการบริษัท	หลักสูตรที่เข้าอบรม
รศ.ดร.พิภพ อุดร	<ul style="list-style-type: none"> <li>• หลักสูตร Advanced Audit Committee Program (AACP 36/2020)</li> <li>• หลักสูตร IT Governance and Cyber Resilience Program (ITG 13/2020)</li> </ul>
รศ.ดร.ชโยดม สรรพศรี	<ul style="list-style-type: none"> <li>• หลักสูตร IT Governance and Cyber Resilience Program (ITG 14/2020)</li> </ul>
ผศ.ดร.ดวงกมล ขาติประเสริฐ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• หลักสูตร IT Governance and Cyber Resilience Program (ITG 14/2020)</li> <li>• หลักสูตร Financial Statements for Directors (FSD 43/2020)</li> </ul>
นางสาวดุจเดือน เติระกุล	<ul style="list-style-type: none"> <li>• หลักสูตร Director Certification Program (DCP 295/2020)</li> </ul>
นายสุพัฒน์ เมธิวรพจน์	<ul style="list-style-type: none"> <li>• หลักสูตร Director Certification Program (DCP 294/2020)</li> <li>• หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP 171/2020)</li> </ul>
นายกฤษณ์ อิ่มแสง	<ul style="list-style-type: none"> <li>• หลักสูตร The Role of the Board in IT Governance 2020</li> </ul>
นางสาวจิราพร ขาวสวัสดิ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>• หลักสูตร Risk Management Program for Corporate Leaders (RCL 19/2020)</li> </ul>

- จัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องของคณะกรรมการในแบบ 56-1 One Report

### 3.8 การกำกับดูแลให้มั่นใจว่าการดำเนินงานของคณะกรรมการบริษัทเป็นไปด้วยความเรียบร้อย สามารถเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญ และเลขาธิการบริษัทมีความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นและเหมาะสมต่อการสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการบริษัท

- คณะกรรมการ OR จัดให้มีการกำหนดการประชุมและวาระการประชุมหลักล่วงหน้าเป็นรายปี เพื่อให้กรรมการสามารถจัดเวลาและเข้าร่วมประชุมได้
- OR จัดส่งเอกสารประกอบการประชุมให้แก่กรรมการเป็นการล่วงหน้าอย่างน้อย 7 วันทำการก่อนวันประชุม
- ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ มอบหมายให้ผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องเข้าประชุม คณะกรรมการ OR ทุกครั้ง เพื่อนำเสนอรายละเอียดในระเบียบวาระที่เกี่ยวข้อง

- คณะกรรมการ OR สามารถขอข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวาระการประชุมเพิ่มเติมได้จากประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ เลขาธิการบริษัท หรือผู้บริหาร
- คณะกรรมการมีนโยบายให้กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร จัดประชุมระหว่างกันเองเพื่ออภิปรายปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการที่อยู่ในความสนใจโดยไม่มีฝ่ายจัดการร่วมด้วยและแจ้งผลการประชุมให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ รับทราบ
- เลขาธิการบริษัท ที่ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการ จบการศึกษาด้านกฎหมาย และ OR ได้เปิดเผยคุณสมบัติของเลขาธิการบริษัทบนเว็บไซต์ของ OR

## หลักปฏิบัติที่

# 4

### สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูง และการบริหารบุคลากร

รายละเอียดแนวปฏิบัติปรากฏในคู่มือ  
CG Code ของสำนักงาน ก.ล.ต. และ  
คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ OR

## รายงานผลการปฏิบัติของ OR

### 4.1 ดำเนินการให้มั่นใจว่ามีการสรรหาและพัฒนาประธาน เจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้บริหาร ระดับสูง ให้มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณลักษณะ ที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย

- แผนการสืบทอดตำแหน่ง  
OR ได้มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร ตาม  
ระดับตำแหน่ง แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) ประธาน  
เจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ 2) รองกรรมการ  
ผู้จัดการใหญ่ 3) ผู้จัดการฝ่าย และ 4) ผู้จัดการส่วน โดย  
การคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพ เพื่อเตรียมความพร้อม  
ในการเข้ารับตำแหน่งที่ว่างลงซึ่งวิเคราะห์จากความต้องการ  
ขององค์กรในระยะเวลา 5 ปี โดยการจัดเตรียมผู้บริหารกลุ่ม  
ศักยภาพ จะพิจารณาจากบุคลากรภายในองค์กร และ/หรือ  
บุคลากรจากบริษัทในกลุ่ม ปตท. ผ่านโปรแกรมการพัฒนา  
พนักงานกลุ่มศักยภาพ (OR Versatile Leadership  
Development Program) เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับ  
พนักงาน เพื่อเป็นผู้นำองค์กรที่มีความรู้และประสบการณ์  
ตลอดจนความสามารถในการปรับตัวรองรับสภาพแวดล้อม  
ทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง และพร้อมแข่งขันทางธุรกิจในอนาคต  
รวมถึงการวางแผนโยกย้ายเพื่อพัฒนา Competency และ  
สะสมประสบการณ์ที่จำเป็นก่อนขึ้นดำรงตำแหน่ง เพื่อให้  
มั่นใจได้ว่าผู้บริหารที่ได้รับการคัดเลือกจะมีความรู้ ความสามารถ  
ประสบการณ์และสามารถเป็น Role Model ตามค่านิยม  
ขององค์กรได้
- คณะกรรมการ OR เป็นผู้พิจารณาบุคคลที่จะเข้ามาดำรง  
ตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่  
และผู้บริหารระดับรองกรรมการผู้จัดการใหญ่
- ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ และ  
ผู้บริหารระดับสูงได้รับการอบรมและพัฒนา เพื่อเพิ่มพูน  
ความรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน  
อย่างต่อเนื่อง
- คณะกรรมการได้กำหนด “หลักการการไปดำรงตำแหน่ง  
ในบริษัท หน่วยงาน หรือนิติบุคคลอื่น ๆ” และเปิดเผยไว้  
ในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ OR โดยเนื้อหา  
ครอบคลุมทั้งประเภทของตำแหน่งกรรมการและจำนวน  
บริษัทที่สามารถไปดำรงตำแหน่งได้

### 4.2 คณะกรรมการบริษัท โดยคำแนะนำของคณะกรรมการ สรรหาและกำหนดค่าตอบแทนกำกับดูแลให้มีการกำหนด โครงสร้างค่าตอบแทนและการประเมินผลที่เหมาะสม

- OR มีค่าตอบแทนให้บุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่  
เงินเดือน โบนัสประจำปี กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การให้  
ความคุ้มครองด้านรักษาพยาบาลสำหรับพนักงาน และ  
บุคคลในครอบครัว ประกันชีวิต ฯลฯ
- OR มีการเปรียบเทียบ (Benchmark) การจ่ายค่าตอบแทน  
ของบริษัทในอุตสาหกรรมเดียวกันเป็นประจำทุกปี
- คณะกรรมการ OR กำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานของ  
ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ ซึ่ง  
ตัวชี้วัดการดำเนินงานดังกล่าวจะได้รับการมอบหมาย  
(Deploy) มายังผู้บริหารจนถึงพนักงานต่อไป
- คณะกรรมการ OR โดยพิจารณาจากโครงสร้างของคณะ  
กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนเป็นผู้กำหนด  
หลักเกณฑ์การประเมินผลงานของประธานเจ้าหน้าที่  
บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ และเป็นผู้ประเมินผล  
การปฏิบัติงานและค่าตอบแทนของประธานเจ้าหน้าที่  
บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่

### 4.3 การทำความเข้าใจโครงสร้างและความสัมพันธ์ของผู้ถือหุ้น ที่อาจมีผลกระทบต่อการบริหารและการดำเนินงานของOR

- คณะกรรมการรับทราบโครงสร้างการถือหุ้นของ OR และ  
พิจารณานโยบายของกลุ่ม ปตท. ประกอบการตัดสินใจ  
ระเบียบวาระต่าง ๆ โดยมีกรรมการผู้แทน ปตท. ให้ข้อมูล  
ในส่วนที่เกี่ยวข้อง
- ในการตัดสินใจ คณะกรรมการดูแลไม่ให้นโยบายของกลุ่ม  
OR เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ  
หรือกระทบผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย

#### 4.4 การติดตามดูแลการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีจำนวน ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และแรงจูงใจที่เหมาะสม

- การสรรหา

OR มีกระบวนการสรรหาบุคลากรอย่างเป็นระบบ มุ่งเน้นการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และเป็นคนดี สอดคล้องตามค่านิยมองค์กร (SPIRIT) โดยเปิดโอกาสให้กับทุกคนโดยไม่แบ่งแยก (Diversity and Non-Discrimination) ทั้งนี้ OR จะพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครตามคุณสมบัติ ด้านความรู้ ความสามารถ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานเป็นหลัก ซึ่งการสรรหาบุคลากรมีทั้งการสรรหาจากภายในองค์กร เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาศักยภาพ เพิ่มองค์ความรู้ที่หลากหลาย ผ่านเครื่องมือการบริหารการหมุนเวียนพนักงานภายในอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับกรณีไม่สามารถสรรหาบุคลากรภายในที่เหมาะสมได้ จึงจะพิจารณาสรรหาบุคลากรภายนอกองค์กร ตามเงื่อนไขและหลักเกณฑ์ของ OR เป็นลำดับถัดไป

- การพัฒนาความรู้และทักษะ

OR มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้และทักษะมุ่งเน้นการพัฒนาพฤติกรรมที่แสดงถึงทักษะ คุณลักษณะ และความชำนาญ (Competency) ที่ตรงกับระดับงาน และสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร (SPIRIT และ OR DNA) ควบคู่กับการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานในด้านความรู้และประสบการณ์ เพื่อลดความเสี่ยง ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น

นอกจากนี้ OR ยังได้จัดทำความก้าวหน้าในสายอาชีพของแต่ละตำแหน่งงาน (Career Management) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวางแผนพัฒนาและบริหารให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ทั้งในมิติของการทำงาน (Business Mindset) และภาวะผู้นำ (Leadership Skill) ให้สอดคล้องกับภารกิจงานที่ได้รับมอบหมาย และเพื่อรองรับความต้องการตามความจำเป็นของการดำเนินธุรกิจ สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model) และทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Direction) ขององค์กร รวมถึงมีการวางแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ให้กับพนักงานอีกด้วย

- OR มีการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เพื่อรักษาพนักงานที่มีความสามารถขององค์กร โดยพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมเทียบเคียงได้กับกลุ่มธุรกิจเดียวกัน และสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ควบคู่ไปกับการสร้างโอกาสการเจริญเติบโตในสายอาชีพ โดยจัดตั้งคณะกรรมการบริหารสายอาชีพ เพื่อดูแลการเจริญเติบโตและการพัฒนาพนักงาน
- OR มีการจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เพื่อสนับสนุนการออมอย่างต่อเนื่องของพนักงาน โดยให้ข้อมูลการลงทุนที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางให้พนักงานในการลงทุนให้เหมาะสมกับความเสี่ยงที่รับได้ และตรงกับความต้องการส่วนบุคคลของพนักงาน



## หลักปฏิบัติที่

## 5

ส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจ  
อย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม

รายละเอียดแนวปฏิบัติปรากฏในคู่มือ  
CG Code ของสำนักงาน ก.ล.ต. และ  
คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ OR

## รายงานผลการปฏิบัติของ OR

### 5.1 การให้ความสำคัญและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าแก่ธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างคุณประโยชน์ต่อลูกค้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้องและมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

- คณะกรรมการ OR ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมในการประกอบธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างคุณประโยชน์ต่อลูกค้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้องและมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยคณะกรรมการมอบหมายให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ และรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ กลยุทธ์องค์กร นวัตกรรมและความยั่งยืน เป็นผู้รับผิดชอบผลักดันผลการดำเนินงานโดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือ เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกจากสมาชิกบัตร Blue Card ผ่านระบบ Big Data Analytics ทำให้ OR สามารถนำเสนอสินค้า บริการ และแคมเปญการตลาดที่ตอบโจทย์ผู้บริโภค เป็นต้น
- คณะกรรมการ OR ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กิจการตามสภาพปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยได้มอบหมายให้ฝ่ายจัดการรายงานความก้าวหน้าการลงทุนในธุรกิจ New S-Curve ให้คณะกรรมการรับทราบเป็นระยะ

### 5.2 การติดตามดูแลให้ฝ่ายบริหารประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

- คณะกรรมการ OR ดูแลให้มีกลไกที่ทำให้มั่นใจว่า กิจการประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายหลัก ที่เป็นไปด้วยความยั่งยืน โดยได้จัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติในจรรยาบรรณธุรกิจซึ่งครอบคลุมเรื่องดังต่อไปนี้ ความรับผิดชอบต่อพนักงานและลูกจ้าง การเคารพสิทธิมนุษยชน ความรับผิดชอบต่อลูกค้า ความรับผิดชอบต่อคู่ค้า ความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม การต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน
- คณะกรรมการ OR มอบหมายให้คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นผู้กำกับดูแลให้ OR ประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

### 5.3 การจัดให้มีกรอบการกำกับดูแลและการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศระดับองค์กร ที่สอดคล้องกับความต้องการของบริษัท รวมทั้งดูแลให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ

- OR มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดิจิทัล OR (OR Digital Steering Committee) เพื่อให้การบริหารจัดการข้อมูลและการบริหารงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของ OR เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์กร
- OR ได้จัดทำข้อกำหนดของ OR ว่าด้วยมาตรฐานการปฏิบัติตามนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อให้การกำกับดูแล การกำหนดทิศทาง การบริหารจัดการทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ OR มีความชัดเจนในการนำไปปฏิบัติ ตลอดจนเพื่อให้บริษัทในกลุ่มมีความเข้าใจถึงแนวทางที่ดีในการบริหารงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ OR รวมทั้งสามารถดำเนินการปฏิบัติตามให้สอดคล้องกับนโยบายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของ OR ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีมาตรฐานในระดับเดียวกัน

## หลักปฏิบัติที่

## 6

การดูแลให้ระบบการบริหารความเสี่ยง  
และการควบคุมภายในที่เหมาะสม

รายละเอียดแนวปฏิบัติปรากฏในคู่มือ  
CG Code ของสำนักงาน ก.ล.ต. และ  
คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ OR

## รายงานผลการปฏิบัติของ OR

### 6.1 การกำกับดูแลให้มั่นใจว่า OR มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและมีการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

- คณะกรรมการ OR มอบหมายให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นผู้พิจารณาให้ข้อคิดเห็นและให้ความเห็นชอบต่อการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงองค์กรประจำปี ให้มีความสอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ แผนธุรกิจ และตัวชี้วัดที่สำคัญ
- คณะกรรมการ OR ในการประชุมครั้งที่ 1/2564 เมื่อวันที่ 27 มกราคม 2564 ซึ่งมีกรรมการอิสระ 6 ท่าน เข้าร่วมประชุมด้วย ได้พิจารณาแผนการควบคุมภายในของ OR และในระเบียบวาระ "พิจารณาเห็นชอบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563" มีความเห็นว่าระบบการควบคุมภายในของ OR มีความเพียงพอและเหมาะสม โดย OR จัดให้มีบุคลากรที่จะดำเนินการตามระบบการควบคุมภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีระบบการควบคุมภายในเกี่ยวกับการติดตาม ควบคุม และดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อย ซึ่งครอบคลุมถึงการป้องกันทรัพย์สินของ OR จากการทุจริตเสียหาย สูญหาย หรือการนำไปใช้โดยไม่ชอบ หรือโดยไม่มีอำนาจ รวมถึงการทำธุรกรรมกับบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งและบุคคลที่เกี่ยวข้องกันอย่างเพียงพอแล้ว โดยได้ประเมินระบบการควบคุมภายในของ OR ในด้านต่าง ๆ ตามกรอบแนวทางปฏิบัติด้านการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

### 6.2 การจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและอิสระ

- คณะกรรมการ OR จัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบซึ่งประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวน 3 ท่าน ตามหลักเกณฑ์ของสำนักงาน ก.ล.ต.

- คณะกรรมการ OR กำหนดหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งครอบคลุมหลักเกณฑ์ที่กำหนดโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- คณะกรรมการตรวจสอบสามารถเชิญผู้ที่เกี่ยวข้องมาให้ข้อมูลที่จำเป็น และหารือร่วมกับผู้สอบบัญชีเพื่อพิจารณาข้อตรวจพบทางบัญชี รวมถึงขอความเห็นที่เป็นอิสระจากที่ปรึกษาทางวิชาชีพเฉพาะเรื่องมาประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการตรวจสอบ โดยมีหน่วยงานตรวจสอบภายในเป็นผู้สนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบ
- คณะกรรมการจัดให้มีหน่วยตรวจสอบภายในที่ขึ้นตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และมีความเป็นอิสระจากฝ่ายจัดการ
- คณะกรรมการตรวจสอบให้ความเห็นถึงความเพียงพอของระบบการบริหารความเสี่ยง และประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน และเปิดเผยไว้ในแบบ 56-1 One Report

### 6.3 การติดตามดูแลและจัดการความขัดแย้งของผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นได้ระหว่าง OR กับฝ่ายบริหาร คณะกรรมการบริษัทหรือผู้ถือหุ้นรวมถึงการป้องกันการใช้อำนาจในอหิการในทรัพย์สิน ข้อมูล และโอกาสของบริษัทและการทำธุรกรรมกับคู่ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันกับ OR ในลักษณะที่ไม่สมควร

- OR มีนโยบายห้ามมิให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของ OR ใช้ข้อมูลภายในของ OR ที่มีหรืออาจมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงราคาของหลักทรัพย์ของ OR ที่ยังมีได้เปิดเผยต่อสาธารณชนซึ่งตนได้ล่วงรู้มาในตำแหน่งมาใช้เพื่อการซื้อหรือขายหรือเสนอซื้อหรือเสนอขาย หรือชักชวนให้บุคคลอื่นซื้อหรือขาย หรือเสนอซื้อ หรือเสนอขายซึ่งหุ้นหรือหลักทรัพย์อื่น (ถ้ามี) ของ OR
- OR มีจรรยาบรรณว่าด้วยการมีส่วนได้เสีย และผลประโยชน์ขัดกัน เป็นหนึ่งในจรรยาบรรณธุรกิจของบริษัท
- คณะกรรมการ OR จัดให้มีบุคลากรทุกระดับจัดทำแบบเปิดเผยรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และให้มีการรายงานผลให้คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีทราบเป็นประจำทุกปี

- คณะกรรมการ OR กำหนดให้กรรมการรายงานการมีส่วนได้เสียก่อนการพิจารณาการประชุมคณะกรรมการ และบันทึกไว้ในรายงานการประชุมคณะกรรมการ กรรมการที่มีส่วนได้เสียทางตรงจะออกจากห้องประชุมและงดออกเสียงในวาระนั้น ๆ
- คณะกรรมการ OR กำหนดให้กรรมการและผู้บริหารเปิดเผยข้อมูลส่วนได้เสียของตนและผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้คณะกรรมการสามารถพิจารณาธุรกรรมของ OR ที่อาจมีความขัดแย้งของผลประโยชน์ และสามารถตัดสินใจเพื่อประโยชน์ของ OR โดยรวม โดยกรรมการและผู้บริหารที่มีส่วนได้เสียกับธุรกรรมที่ทำกับ OR จะไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำธุรกรรมดังกล่าว ทั้งนี้ คณะกรรมการได้กำหนดแบบรายงานการมีส่วนได้เสียของกรรมการ ผู้บริหาร และบุคคลที่มีความเกี่ยวข้อง พร้อมหลักเกณฑ์การรายงาน โดยแบ่งออกเป็น หลักเกณฑ์สำหรับการรายงานครั้งแรก การรายงานการเปลี่ยนแปลงรอบครึ่งปี การรายงานกรณีมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลระหว่างปี และการรายงานข้อมูลที่มีส่วนได้เสียประจำปี
- OR มีการดำเนินการเรื่องการป้องกันการรั่วไหลข้อมูลภายใน ดังนี้
  - o สื่อความให้กรรมการและผู้บริหารของ OR รับทราบภาระหน้าที่ในการรายงานการเปลี่ยนแปลงการถือครองหลักทรัพย์ของ OR ต่อสำนักงาน ก.ล.ต. ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงาน ก.ล.ต. ภายใน 3 วันทำการหลังจากที่มีการเปลี่ยนแปลง รวมถึงแจ้งให้เลขานุการบริษัททราบล่วงหน้าอย่างน้อย 2 วัน ตามแบบที่กำหนดในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมาตรฐานทางจริยธรรม และจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของ OR
  - o แจ้งเตือนให้กรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ทราบถึงระยะเวลาห้ามซื้อขายหลักทรัพย์ของ OR (Black - Out Period) ซึ่ง OR กำหนดในระหว่างช่วงเวลา ที่ OR จะมีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่อาจมีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์ของ OR เพื่อให้ข้อมูลนั้นได้รับการเผยแพร่สู่สาธารณชนอย่างทั่วถึงก่อน

#### 6.4 การจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันที่ชัดเจนและสื่อสารในทุกระดับขององค์กร และต่อคนนอกเพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติได้จริง

ในปี 2563 OR ได้ดำเนินการเพื่อต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันดังต่อไปนี้

- คณะกรรมการ OR ได้อนุมัตินโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน (ฉบับปรับปรุง) เพื่อใช้บังคับกับบุคลากรของ OR ทุกระดับ ปรับปรุงนโยบายโดยเพิ่มคำว่า “การทุจริต” รวมถึงทบทวนนิยามให้ครอบคลุมการทุจริตทุกรูปแบบทั้งทางตรงและทางอ้อม อาทิ การยกยอก การตกแต่งบัญชี และการคอร์รัปชัน
- OR ได้จัดกิจกรรม PTT Group CG Day 2020 ร่วมกับบริษัทในกลุ่ม ปตท. เมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2563 เพื่อให้การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของกลุ่ม ปตท. ซึ่งประกอบด้วย บริษัทแกนนำของกลุ่ม ปตท. (PTT Group Flagship) ทั้ง 7 บริษัท ได้แก่ ปตท. บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) บริษัท โกลบอล เพาเวอร์ ซินเนอร์ยี่ จำกัด (มหาชน) และ OR เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และแผนงานที่กำหนดไว้ โดยการร่วมกันจัดกิจกรรม PTT Group CG Day เป็นประจำทุกปี มีวัตถุประสงค์ ดังนี้
  - o ส่งเสริม สนับสนุน และเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG)
  - o สร้างความตระหนัก และกระตุ้นการนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มาใช้ในการปฏิบัติงาน นำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี
  - o สร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ตามแนวทางการบริหารจัดการแบบ “กลุ่ม ปตท.” PTT Group Way of Conduct
  - o ขยายผล และยกระดับมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการของ OR รวมถึงพัฒนาแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล
- OR สื่อความนโยบายและแนวปฏิบัติให้พนักงานทราบผ่านการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ (Orientation) อีเมลสื่อความ CG Tips เดือนละ 2 ครั้ง รวมถึงรณรงค์สื่อสารนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันแก่พนักงาน และบุคคลภายนอกผ่าน OR เว็บไซต์ระบบอินเทอร์เน็ตและจดหมายแจ้งแก่ผู้แทนจำหน่าย ลูกค้า คู่ค้า และผู้ค้าทุกกลุ่มทั่วประเทศ
- ในปี 2563 OR ได้ทำการประเมินความรู้ความเข้าใจด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันของพนักงาน ผ่านแบบสอบถาม โดยผลปรากฏว่า ค่าเฉลี่ยความรู้ความเข้าใจของพนักงานเท่ากับร้อยละ 89 ซึ่งมีความพึงพอใจกับการรณรงค์สร้างความตระหนักให้พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลด้านการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันได้ง่าย โดยมีการสื่อความเรื่องดังกล่าวอย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ

## 6.5 การกำกับดูแลให้ OR มีกลไกในการรับเรื่องร้องเรียน และการดำเนินการกรณีมีการชี้เบาะแส

- ในปี 2564 OR ได้ประกาศใช้ข้อกำหนด OR ว่าด้วยการร้องเรียนและแจ้งเบาะแสการทุจริต และ/หรือ การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบองค์กร พ.ศ. 2564 ซึ่งครอบคลุมถึงขอบเขตของเรื่องร้องเรียน ช่องทางการร้องเรียน การดำเนินงาน และการให้ความคุ้มครองปกป้องผู้ร้องเรียนหรือพยาน เพื่อให้มีการกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการร้องเรียนและแจ้งเบาะแสการทุจริตต่อหน้าที่ (Whistleblowing) ที่ชัดเจน โปร่งใส ยุติธรรม สามารถตรวจสอบได้และรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียสอดคล้องตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและปรัชญาการดำเนินธุรกิจของ OR

- OR กำหนดผู้รับเรื่องร้องเรียนที่หลากหลาย ผ่านทางผู้จัดการฝ่ายตรวจสอบภายใน ผู้จัดการฝ่าย สังกัดประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ ปฏิบัติหน้าที่กำกับดูแลส่วนธรรมาภิบาลองค์กร รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ศักยภาพองค์กร ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ หรือประธานกรรมการ OR โดยผู้ร้องเรียนสามารถเลือกแจ้งเรื่องร้องเรียนการกระทำทุจริตและการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบองค์กร และสำหรับผู้มีส่วนได้เสียกรณีถูกละเมิดสิทธิ ผ่านช่องทางและวิธีการช่องทางใดช่องทางหนึ่ง หรือหลายช่องทาง ดังต่อไปนี้



เว็บไซต์ [www.pttor.com](http://www.pttor.com)

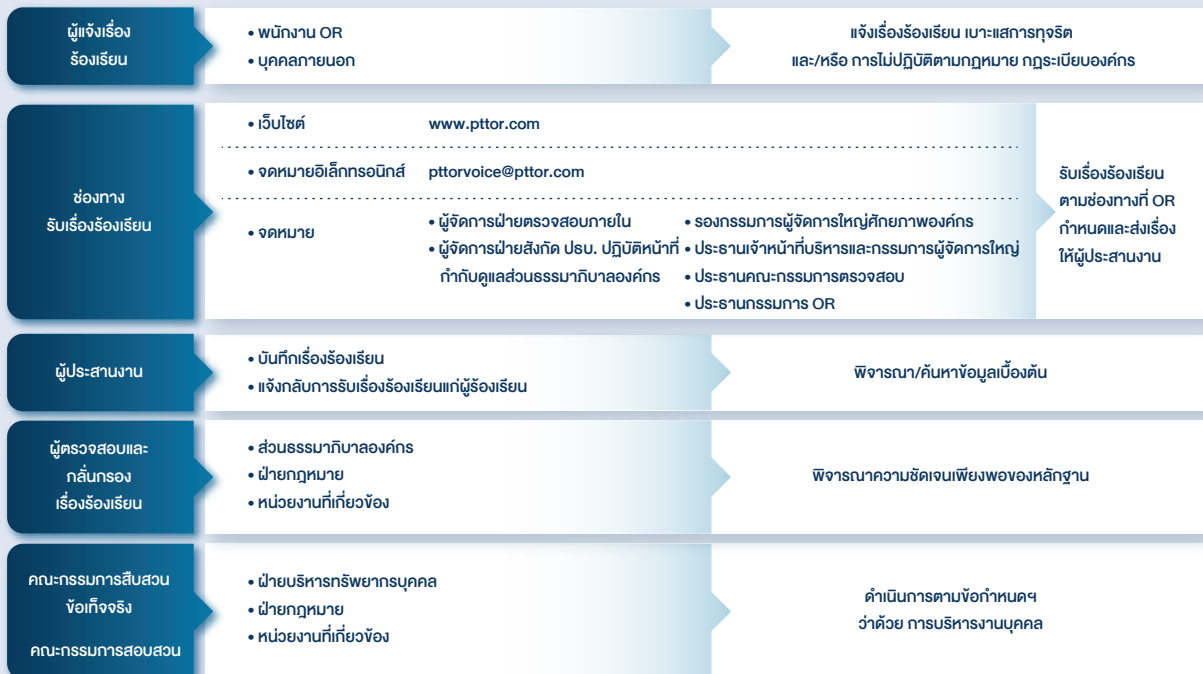


จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ [pttorvoice@pttor.com](mailto:pttorvoice@pttor.com)



จดหมายส่งที่  
บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)  
เลขที่ 555/2 ศูนย์เอนเนอร์ยี่คอมเพล็กซ์ อาคารบี  
ชั้น 12 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจตุจักร เขตจตุจักร  
กรุงเทพฯ 10900

### กระบวนการจัดการเรื่องร้องเรียน



- นโยบายปกป้องพนักงาน หรือผู้แจ้งเบาะแสในการกระทำผิดตามข้อกำหนด OR ว่าด้วยการร้องเรียนและแจ้งเบาะแสการทุจริต และ/หรือ การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบองค์กร พ.ศ. 2564 หมวด 4 เรื่องการคุ้มครองปกป้องผู้ร้องเรียนหรือพยาน ผู้ร้องเรียนหรือพยานที่เป็นพนักงานให้เบาะแส ด้วยคำหรือข้อมูลใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การทุจริตด้วยความสุจริตผู้บังคับบัญชาระดับรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ขึ้นไปของผู้ร้องเรียนหรือพยานจะให้ความ

คุ้มครองพนักงานอย่างเหมาะสมโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานหรือกระทำการอื่นใดที่มีลักษณะเป็นการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมต่อบุคคลดังกล่าวในกรณีที่ผู้ร้องเรียนหรือพยานที่เป็นพนักงานไม่มั่นใจในความปลอดภัยผู้ร้องเรียนหรือพยานสามารถร้องขอให้ผู้บังคับบัญชาระดับรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ขึ้นไปของผู้ร้องเรียนหรือพยานกำหนดมาตรการควบคุมตามสมควรได้



## หลักปฏิบัติที่

## 7

รักษาความน่าเชื่อถือ  
ทางการเงินและ  
การเปิดเผยข้อมูล

รายละเอียดแนวปฏิบัติปรากฏในคู่มือ  
CG Code ของสำนักงาน ก.ล.ต. และ  
คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ OR

## รายงานผลการปฏิบัติของ OR

### 7.1 การดูแลให้ระบบการจัดทำรายงานทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูลสำคัญต่างๆ ถูกต้อง เพียงพอ ทันเวลา เป็นไปตามกฎเกณฑ์มาตรฐานและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

- OR มีนโยบายการเปิดเผยข้อมูล ซึ่งครอบคลุมถึงมาตรฐานการเปิดเผยข้อมูล และบุคคลผู้มีสิทธิในการเปิดเผยข้อมูลสำคัญ
- รายงานทางการเงินของ OR ประกอบด้วยข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ครบถ้วน ได้แก่ ความเห็นของผู้สอบบัญชีในรายงานทางการเงิน
- คณะกรรมการดูแลให้ OR เปิดเผยข้อมูล ซึ่งรวมถึง แบบแสดงรายการข้อมูลการเสนอขายหลักทรัพย์ งบการเงิน และแบบ 56-1 One Report อย่างเพียงพอ โดยเป็นผู้พิจารณาว่าเนื้อหา ก่อนเปิดเผยสู่สาธารณะ
- OR จัดทำคำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ (Management Discussion and Analysis หรือ MD&A) เพื่อประกอบ การเปิดเผยงบการเงิน ปี 2563

### 7.2 การติดตามดูแลความเพียงพอของสภาพคล่องทางการเงินและความสามารถในการชำระหนี้

- OR มีการจัดทำประมาณการกระแสเงินสดทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้มีสภาพคล่องทางการเงินเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ และมีการคำนวณอัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้ (Debt Service Coverage Ratio : DSCR) เพื่อพิจารณาความสามารถในการชำระคืนหนี้ของ OR โดยรายงานให้กับฝ่ายจัดการและคณะกรรมการ OR รับทราบ

### 7.3 ในภาวะที่ OR ประสบปัญหาทางการเงินหรือมีแนวโน้มจะประสบปัญหา คณะกรรมการบริษัทจะพิจารณาให้มั่นใจได้ว่า OR มีแผนในการแก้ไขปัญหา หรือมีกลไกอื่นที่จะสามารถแก้ไขปัญหาทางการเงินได้ ทั้งนี้ ภายใต้การคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย

- OR จะทราบปัญหาการเงินล่วงหน้าจากประมาณการกระแสเงินสดที่ได้จัดทำ จากนั้นจะขออนุมัติการจัดหาแหล่งเงินทุนจากวงเงินกู้ระยะสั้น และ/หรือ ระยะยาวให้เพียงพอต่อความต้องการใช้เงินจากคณะกรรมการ OR

### 7.4 การจัดทำรายงานความยั่งยืนตามความเหมาะสม

- OR อยู่ระหว่างการจัดทำรายงานความยั่งยืน โดยคำนึงถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงพิจารณาประเด็นที่สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม เพื่อใช้ในการประเมินประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์กร โดยประยุกต์ใช้หลักการประเมินประเด็นที่สำคัญต่อความยั่งยืน (Materiality Assessment) และแนวปฏิบัติสำหรับองค์กรที่ยั่งยืน ของ Global Reporting Initiative: GRI Standard ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลด้านการรายงานแนวทางและผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อเปิดเผยนโยบายและผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของ OR

### 7.5 การกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการจัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบงานนักลงทุนสัมพันธ์ที่ทำหน้าที่ในการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น นักลงทุน นักวิเคราะห์ให้เป็นไปอย่างเหมาะสมเท่าเทียมกัน และทันเวลา

- OR มีหน่วยงานผู้ลงทุนสัมพันธ์ ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการเปิดเผยข้อมูลสำคัญต่อผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงข้อมูลทางการเงิน เช่น ผลการดำเนินงานและงบการเงินรายไตรมาส รายงานและการวิเคราะห์ของฝ่ายบริหาร (Management Discussion and Analysis : MD&A) รายไตรมาส กลยุทธ์และแนวโน้มในอนาคตของ OR ให้ได้ทราบอย่างสม่ำเสมอ เท่าเทียม และครบถ้วนตามความเป็นจริง โดยมีกิจกรรมหลักในปี 2563 ได้แก่ การประชุมร่วมกับ Cornerstone Investors และกิจกรรม IPO Road Show ผ่าน Facebook Live เมื่อวันที่ 20 มกราคม 2564

### 7.6 การส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น เว็บไซต์ของบริษัทมาใช้ในการเผยแพร่ข้อมูลนอกจากการเผยแพร่ข้อมูลตามเกณฑ์ที่กำหนดและผ่านช่องทางของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

- นอกจากการเผยแพร่ข้อมูลตามเกณฑ์ที่กำหนดและผ่านช่องทางของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยแล้ว OR มีการเปิดเผยข้อมูลทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษผ่านเว็บไซต์ของ OR และดูแลให้ข้อมูลเป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ

## หลักปฏิบัติที่

## 8

สนับสนุนการมีส่วนร่วม  
และการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น

รายละเอียดแนวปฏิบัติปรากฏในคู่มือ  
CG Code ของสำนักงาน ก.ล.ต. และ  
คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ OR

## รายงานผลการปฏิบัติของ OR

8.1 ดูแลให้มั่นใจว่าผู้ถือหุ้นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่อง  
สำคัญของบริษัท

- OR สนับสนุนให้ผู้ถือหุ้นทุกรายได้รับสิทธิพื้นฐาน ซึ่งรวมถึงสิทธิในการได้รับเงินปันผล สิทธิในการได้รับสารสนเทศเพียงพอ ทันเวลา ในรูปแบบที่เหมาะสมต่อการตัดสินใจสิทธิในการเข้าประชุมและออกเสียงลงคะแนนในการประชุมผู้ถือหุ้น และสิทธิอื่น ๆ ของผู้ถือหุ้นตามกฎหมาย
- คณะกรรมการดูแลให้เรื่องสำคัญของ OR ได้ผ่านการพิจารณาของผู้ถือหุ้นในการประชุมผู้ถือหุ้น โดยปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับบริษัทอย่างเคร่งครัด
- คณะกรรมการดูแลให้หนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้นมีข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และเพียงพอต่อการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้น และส่งให้ผู้ถือหุ้นตามเวลาที่กฎหมายกำหนด
- คณะกรรมการจะเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นส่งคำถามล่วงหน้าก่อนวันประชุมสามัญผู้ถือหุ้นโดยระบุหลักเกณฑ์การส่งคำถามไว้ในหนังสือนัดประชุม
- OR จะจัดทำเอกสารประกอบการประชุมผู้ถือหุ้นทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

8.2 การดูแลให้การดำเนินการในวันประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปด้วย  
ความเรียบร้อย โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และเอื้อให้  
ผู้ถือหุ้นสามารถใช้สิทธิของตน

- คณะกรรมการ OR จะกำหนดวัน เวลา และสถานที่ประชุม โดยคำนึงถึงความสะดวกคือ จัดประชุมในวัน-เวลาทำการ และเลือกสถานที่ที่ระบบขนส่งมวลชนสาธารณะเข้าถึง
- OR มีนโยบายในการส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ถือหุ้น รวมถึงนักลงทุนสถาบัน เข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้น และจะเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นที่ไม่สามารถเข้าร่วม

ประชุมได้ด้วยตนเองมอบฉันทะให้บุคคลอื่น หรือมอบฉันทะให้กรรมการอิสระเข้าร่วมประชุมและออกเสียงลงคะแนนแทน

- คณะกรรมการ OR จะดูแลไม่ให้เกิดการกระทำใดๆ ที่เป็นการจำกัดโอกาสการเข้าประชุมหรือสร้างภาระให้ผู้ถือหุ้นจนเกินควร เช่น ไม่กำหนดให้ผู้ถือหุ้นหรือผู้รับมอบฉันทะแสดงเอกสารหรือหลักฐานแสดงตนเกินกว่าที่กำหนดไว้ในแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง
- OR จะนำเทคโนโลยีมาใช้ในการประชุมผู้ถือหุ้น ทั้งการลงคะแนน ผู้ถือหุ้น การนับคะแนนและแสดงผล เพื่อให้การดำเนินการประชุมสามารถกระทำได้อย่างรวดเร็วถูกต้องแม่นยำ
- ประธานกรรมการ OR จะเป็นประธานที่ประชุมผู้ถือหุ้น มีหน้าที่ดูแลให้การประชุมให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง และข้อบังคับของบริษัท จัดสรรเวลาสำหรับแต่ละวาระการประชุมที่กำหนดไว้ในหนังสือนัดประชุมอย่างเหมาะสม และเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นแสดงความเห็นและตั้งคำถามต่อที่ประชุม ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบริษัทอย่างเต็มที่
- ก่อนเริ่มการประชุม ผู้ถือหุ้นจะได้รับทราบจำนวนและสัดส่วนของผู้ถือหุ้นที่เข้าร่วมประชุมด้วยตนเองและของผู้ถือหุ้นที่มอบฉันทะ วิธีการประชุม การลงคะแนนเสียงและการนับคะแนนเสียง
- ในวาระเลือกตั้งกรรมการ OR จะจัดให้มีการลงมติแยกสำหรับผู้ได้รับการเสนอชื่อแต่ละราย
- OR จะจัดให้มีบัตรลงคะแนนเสียงสำหรับทุกวาระ และจัดให้มีสักขีพยานนับคะแนนซึ่งประกอบด้วยที่ปรึกษากฎหมายและตัวแทนผู้ถือหุ้นในที่ประชุม
- OR จะเปิดเผยผลการลงคะแนนแยกเป็น คะแนนที่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และงดออกเสียงในแต่ละวาระให้ที่ประชุมทราบพร้อมทั้งบันทึกไว้ในรายงานการประชุม

### 8.3 การดูแลให้การเปิดเผยมติที่ประชุมและการจัดทำรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปอย่างถูกต้องและครบถ้วน

- OR จะเปิดเผยมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นพร้อมผลการลงคะแนนเสียงภายในวันทำการถัดไปผ่านระบบข่าวของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและบนเว็บไซต์ของบริษัท
- OR จะจัดส่งสำเนารายงานการประชุมผู้ถือหุ้นให้ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยภายใน 14 วันนับจากวันประชุมผู้ถือหุ้นตามกฎหมาย
- OR จะจัดทำรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น ให้มีการบันทึกข้อมูลอย่างครบถ้วน ได้แก่ รายชื่อกรรมการและผู้บริหารที่เข้าประชุม และสัดส่วนกรรมการที่เข้าร่วมการประชุม วิธีการลงคะแนนและนับคะแนน มติที่ประชุม และผลการลงคะแนน (เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย ดออกเสียง) ของแต่ละวาระประเด็นคำถามและคำตอบในที่ประชุม รวมทั้งชื่อ-นามสกุลของผู้ถามและผู้ตอบ

การปฏิบัติของ OR ที่แตกต่างจากแนวทางของสำนักงาน ก.ล.ต. และการดำเนินการของ OR มีรายละเอียด ดังนี้

แนวปฏิบัติของสำนักงาน ก.ล.ต.	การดำเนินการของ OR
ประธานกรรมการควรเป็นกรรมการอิสระ	แม้ประธานกรรมการของ OR จะไม่ได้เป็นกรรมการอิสระ อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการได้แต่งตั้งประธานกรรมการ โดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ และความเข้าใจในลักษณะการประกอบธุรกิจของ OR ซึ่งจำเป็นต่อการตัดสินใจเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทและผู้ถือหุ้นโดยรวม และเพื่อการดำเนินงานของคณะกรรมการบริษัทเพื่อการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจอย่างมีอิสระ คณะกรรมการจึงแต่งตั้งให้กรรมการอิสระ (รศ. ดร. พิภพ อุดร และ/หรือ นางสาวดุจเดือน เพศระกุล) ร่วมพิจารณากำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการ OR ร่วมกับประธานกรรมการ
การพิจารณาความเหมาะสมของสัดส่วนค่าตอบแทนที่เป็นเงินเดือน ผลการดำเนินงาน ระยะสั้น เช่น โบนัส และผลการดำเนินงานระยะยาว เช่น Employee Stock Ownership Plan (ESOP)	OR ได้พิจารณากำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนของบุคลากร OR โดยพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมเทียบเคียงได้กับกลุ่มธุรกิจเดียวกัน และสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และเชื่อมโยงผลตอบแทนในรูปโบนัสกับผลสำเร็จของบริษัทตามตัวชี้วัดที่กำหนด

## 8.2 รายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการชุดย่อยในรอบปีที่ผ่านมา

ข้อมูลผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการชุดย่อย ปรากฏในรายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการชุดย่อย หน้า 34-39

## 9. การควบคุมภายใน และรายการระหว่างกัน



### 9.1 การควบคุมภายใน

#### 9.1.1 ความเห็นคณะกรรมการบริษัทต่อระบบ การควบคุมภายใน

คณะกรรมการ OR ตระหนักถึงความสำคัญของการมีระบบการควบคุมภายในที่ดีและถือเป็นหน้าที่สำคัญที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่า OR มีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมและเพียงพอในการดูแลการดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายวัตถุประสงค์กฎหมาย และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถช่วยป้องกันบริหารจัดการความเสี่ยง หรือความเสียหายต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับ OR และผู้มีส่วนได้เสีย สามารถป้องกันทรัพย์สินจากการทุจริตเสียหาย สูญหาย รวมทั้งมีการจัดทำบัญชีและรายงานทางการเงินที่ถูกต้อง น่าเชื่อถือ และมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างครบถ้วน เพียงพอ และในระยะเวลาที่เหมาะสม โดยที่ประชุมคณะกรรมการ OR ครั้งที่ 1/2564 เมื่อวันที่ 27 มกราคม 2564 ซึ่งมีกรรมการอิสระ 6 ท่านเข้าร่วมประชุมด้วย มีความเห็นว่าระบบการควบคุมภายในของ OR มีความเพียงพอและเหมาะสม โดย OR จัดให้มีบุคลากรที่จะดำเนินการตามระบบการควบคุมภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีระบบการควบคุมภายในเกี่ยวกับการติดตาม ควบคุม และดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อย ซึ่งครอบคลุมถึงการป้องกันทรัพย์สินของ OR จากการทุจริต เสียหาย สูญหาย หรือการนำไปใช้โดยมิชอบ หรือโดยไม่เหมาะสม รวมถึงการทำการธุรกรรมกับบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งและบุคคลที่เกี่ยวข้องกันอย่างเพียงพอแล้วโดยได้ประเมินระบบการควบคุมภายในของ OR ในด้านต่างๆ ตามกรอบแนวทางปฏิบัติด้านการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) 5 องค์ประกอบ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

#### 1) สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)

OR มีสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในที่ดี มีความเหมาะสม เพียงพอเหมาะสมต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- กำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษร มีการจัดทำคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีและมาตรฐานทางจริยธรรม และจรรยาบรรณการดำเนินธุรกิจ หรือ คู่มือ CG (Corporate Governance) ตามหลักมาตรฐานสากล ผู้บริหารและพนักงานมีปรัชญาและรูปแบบการทำงานที่เป็นไปตามนโยบายและการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการสื่อสารกฎระเบียบ ข้อบังคับ จรรยาบรรณทางธุรกิจพร้อมโทษทางวินัยต่าง ๆ ให้พนักงานทราบ รวมถึงการเปิดเผยเกี่ยวกับการขัดกันผลประโยชน์ส่วนตนกับกิจการขององค์กร (Conflicts of Interest) เพื่อป้องกันกิจกรรมที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน โดยผู้บริหารและพนักงานทุกระดับลงนามรับทราบและยึดถือปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน เพื่อให้เห็นถึงคำมั่นสัญญาในการนำนโยบายด้านการกำกับกิจการที่ดีและจรรยาบรรณการดำเนินธุรกิจไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม OR ให้ความสำคัญเรื่องการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชัน มีการกำหนดเป็นนโยบายต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันเพื่อให้มีแนวทางในการปฏิบัติที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นการสร้างความแข็งแกร่งจากภายในเพื่อให้มีวัฒนธรรมองค์กรในการป้องกันการทุจริต และ/หรือ คอร์รัปชัน
- กำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ OR และคณะกรรมการชุดย่อย ประกอบด้วย คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร คณะกรรมการสรรหาและกำหนด



คำตอบแทน และคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี แยกจากฝ่ายบริหาร มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ในส่วนงานที่สำคัญออกจากกันเพื่อให้เกิดการตรวจสอบถ่วงดุลระหว่างกันอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงมีหน่วยงานตรวจสอบภายใน ซึ่งมีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

- การจัดโครงสร้างองค์กรมีลักษณะที่เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขององค์กรและสภาพธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป มีการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีการกำหนดตารางอำนาจอนุมัติ (Table of Authority) เพื่อกำหนดขอบเขตอำนาจของคณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารในการอนุมัติให้ดำเนินงานหรือเข้าทำธุรกรรมต่าง ๆ และกำหนดแผนงานประจำปีและตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPIs) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงาน และติดตามผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีการทบทวนเป้าหมายประจำปี ซึ่งพนักงานทุกคนรับทราบถึงบทบาทและอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง โดยการประเมินผลประกอบการด้วยการประเมินผลด้านการปฏิบัติงานและด้านพฤติกรรม ทั้งนี้ ผลการประเมินจะใช้เป็นข้อมูลประกอบในการพิจารณาผลตอบแทน เพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีการประเมินข้อดีและสิ่งที่ต้องปรับปรุงให้พนักงานทราบอย่างเหมาะสม
- มีการวิเคราะห์พื้นฐานความรู้ทางการศึกษา ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และมีการประเมินความสามารถความถนัดของบุคลากร โดยส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ตามแผนพัฒนามูลฐานประจำปี เพื่อพัฒนาความสามารถ ทักษะ ประสิทธิภาพและศักยภาพแก่พนักงาน มีการทบทวนอัตรากำลังพนักงานรายปี เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจ โดย OR มีกระบวนการสรรหา พัฒนา และรักษาผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ รวมทั้งมีแผนและกระบวนการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ที่สำคัญ

## 2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

OR ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจ การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และการจัดทำรายงานต่าง ๆ ให้เชื่อถือได้ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก โดยถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของทุกระบวนการ

ในการดำเนินธุรกิจ ต้องมีความเชื่อมโยงกันทุกระดับ จึงได้กำหนดเป็นนโยบายบริหารความเสี่ยงและคู่มือการบริหารความเสี่ยง และสื่อสารในเว็บไซต์ภายใน (Intranet) ที่ให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนรับทราบและต้องปฏิบัติตาม และมีการประเมินความเสี่ยงในทุกระดับ โดยได้มีการจัดทำแผนภาพความเสี่ยงระดับองค์กร (Corporate Risk Profile) โดยระบุและวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงทั้งหมดที่เกี่ยวข้องของแต่ละหน่วยงาน รวมถึงระบุถึงการควบคุมที่มีอยู่ และการควบคุมเพิ่มเติมเพื่อลดระดับความรุนแรงและโอกาสเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ เพื่อให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ทั้งนี้ มีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งเป็นคณะกรรมการชุดย่อย กำกับดูแล และสนับสนุนให้มีการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ รวมถึงสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงให้ข้อเสนอแนะแนวทางติดตามและประเมินผลให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

## 3) การควบคุม (Control Activity)

- มีการประเมินความเสี่ยงและกิจกรรมการควบคุมที่เพียงพอทั่วทั้งองค์กร มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดให้มีการควบคุมตามวัตถุประสงค์ โดยกำหนดให้มีการควบคุมทั้งแบบ Manual และ Automated ตามความจำเป็นอย่างเหมาะสม เช่น กระบวนการการจัดซื้อจัดจ้างผ่านระบบ SAP เป็นต้น โดย OR กำหนดให้มีคณะกรรมการดิจิทัล OR เพื่อบริหารจัดการข้อมูลและงานด้านเทคโนโลยีในกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- มีการกำหนดนโยบาย ระเบียบ ข้อกำหนด และคำสั่ง แผนงาน และขั้นตอนการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อใช้ในการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษรโดยมีการทบทวนและสื่อสารนโยบายให้พนักงานทุกคนรับทราบ เพื่อให้พนักงานนำไปปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง
- มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และอำนาจอนุมัติของผู้บริหารชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีการแบ่งแยกหน้าที่งาน และมอบหมายงานอย่างเหมาะสม เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ของผู้จัดทำรายงาน ผู้ตรวจสอบ และผู้มีอำนาจอนุมัติออกจากกันอย่างเด็ดขาด เพื่อให้มั่นใจว่ามีการตรวจสอบและคานอำนาจ (Check & Balance) อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น คำสั่งฯ อำนาจในการอนุมัติปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเงิน ซึ่งได้ระบุขอบเขตอำนาจไว้อย่างชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เกิดความโปร่งใสและชัดเจน

#### 4) สารสนเทศและการสื่อสารข้อมูล (Information & Communication)

- มีการสื่อสารทั่วองค์กรเพื่อให้พนักงานได้รับข้อมูลอย่างครบถ้วน และทั่วถึงผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์ภายใน (Intranet) การปิดประกาศ การสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงไปยังพนักงานทุกระดับ (Town Hall) และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Email) เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน และเน้นย้ำการปฏิบัติหน้าที่ให้เต็มประสิทธิภาพ เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยให้เกิดความร่วมมือและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
- OR ตระหนักถึงความสำคัญของข้อมูล โดยมีการกำหนดมาตรฐานและปรับกระบวนการทำงานเกี่ยวกับระบบการจัดการข้อมูล (Data Governance) เพื่อบริหารจัดการข้อมูล และนำข้อมูลมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ มีความถูกต้องและปลอดภัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติให้สอดคล้องและถูกต้องตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562
- มีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่มีมาตรฐานมีกระบวนการจัดเก็บและสำรองข้อมูลที่สำคัญทางธุรกิจ โดยมีนโยบายให้เก็บรักษาข้อมูลทั้งที่เป็นเอกสาร และที่เป็นข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ไว้อย่างน้อย 10 ปี เพื่อประกอบการวิเคราะห์การดำเนินงานและให้มั่นใจว่าเมื่อเกิดภาวะวิกฤต เหตุฉุกเฉินกับศูนย์ข้อมูลหลัก ธุรกิจจะมีข้อมูลสำรองที่สามารถใช้งานได้ถูกต้องและน่าเชื่อถือ รวมทั้งมีการกำหนดสิทธิในการเข้าถึงและแก้ไขข้อมูลเพื่อเป็นการรักษาและป้องกันความปลอดภัยของข้อมูล
- OR กำหนดให้มีการจัดส่งเอกสารประกอบการประชุมแก่คณะกรรมการพิจารณา ก่อนการประชุมเพื่อให้คณะกรรมการศึกษาหรือสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมจากฝ่ายบริหาร เพื่อให้สามารถพิจารณาข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างถี่ถ้วน ตลอดจนจัดทำรายงานการประชุมซึ่งประกอบด้วยผลการพิจารณา ข้อซักถามและข้อคิดเห็นคณะกรรมการ โดยมีการรับรองรายงานการประชุมในการประชุมครั้งถัดไป
- OR มีช่องทางรับข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ข้อร้องเรียน ข้อชมเชย และการแจ้งเบาะแสการทุจริต ผ่านทางเว็บไซต์ [www.pttor.com](http://www.pttor.com) ช่องทางระบบ 1365 Contact Center หรือที่ Email : [1365@pttor.com](mailto:1365@pttor.com) และ [pttorvoice@pttor.com](mailto:pttorvoice@pttor.com) โดยข้อมูลของผู้ร้องเรียนจะถูกเก็บรักษาไว้เป็นความลับและไม่เปิดเผยต่อบุคคลอื่น

#### 5) ระบบติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation)

- มีการรายงานผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดต่อฝ่ายบริหาร และคณะกรรมการ OR เป็นประจำเพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์และวัตถุประสงค์ของ OR และหากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงแตกต่างจากเป้าหมายที่ตั้งไว้จะได้มีการติดตามแก้ไขอย่างทันท่วงที
- มีการประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเองเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มว่าการดำเนินงานของ OR จะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากร ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต OR จึงได้กำหนดให้การดำเนินการควบคุมภายในเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน
- นอกจากนี้ฝ่ายตรวจสอบภายใน ได้สอบทานผลการประเมินการควบคุมภายในเพื่อสร้างความมั่นใจว่าการควบคุมภายในที่มีอยู่มีความเพียงพอเหมาะสม และมีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ในกรณีพบข้อที่ควรปรับปรุงได้มีการกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้ความมั่นใจว่า ข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานได้รับการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขอย่างทันท่วงที และรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบโดยไม่พบประเด็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เป็นนัยสำคัญซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ซึ่งเป็นผู้สอบบัญชีของ OR สำหรับรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 ที่เห็นว่าสาระสำคัญตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินสำหรับปีถูกต้องตามที่ควร

##### 9.1.2 หัวหน้างานตรวจสอบภายใน

ที่ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ ครั้งที่ 1/2561 เมื่อวันที่ 27 กันยายน 2561 พิจารณาคณสมบัติ วุฒิการศึกษา รวมถึงประสบการณ์ของนางสาวรพณิต สิทธิบุศย์ และได้อนุมัติแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน ซึ่งสายการบังคับบัญชาของหน่วยงานตรวจสอบภายในนั้นขึ้นตรงกับคณะกรรมการตรวจสอบ

ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบจะเป็นผู้เสนอ การแต่งตั้ง โยกย้าย ถอดถอน เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และประเมินผลงานของหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาและให้ผู้บริหารสูงสุดเสนอความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการบริษัท โดยคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในของ OR ปรากฏตามเอกสารแนบ 3 (รายละเอียดเกี่ยวกับหัวหน้างานตรวจสอบภายใน) ซึ่งแสดงบนเว็บไซต์ของ OR ([www.pttor.com](http://www.pttor.com))

## 9.2 รายการระหว่างกัน

OR ได้เข้าทำธุรกรรมและสัญญาต่าง ๆ กับบุคคลหรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง เพื่อวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจปกติทั่วไปของ OR และบริษัทย่อย โดยธุรกรรมต่าง ๆ ที่จะยังคงมีต่อเนื่องในอนาคตสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภทหลัก ดังนี้

### 1) ธุรกรรมเกี่ยวกับการจัดซื้อผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมและผลิตภัณฑ์อื่น

OR ได้จัดหาผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมโดยส่วนใหญ่จากบริษัทในกลุ่ม ปตท. และ ปตท. ซึ่งธุรกรรมดังกล่าวเป็นธุรกรรมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดย

ส่วนใหญ่มีการซื้อขายในรูปแบบสัญญาซื้อขายผลิตภัณฑ์ (Offtake Agreement) ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ทั้งนี้ รายการการซื้อขายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมรายการขึ้นอยู่กับความต้องการของผลิตภัณฑ์ของลูกค้าในแต่ละช่วงเวลา นอกจากนี้ OR ยังมีการซื้อวัตถุดิบเม็ดถั่วเหลืองและสินค้าอื่น ๆ เพื่อจำหน่ายในร้านค้าปลีกของ OR

ทั้งนี้ ราคาซื้อขายจะอ้างอิงจากราคาตลาด ปรับด้วยส่วนลดหรือส่วนเพิ่ม ตามที่คู่สัญญาเจรจาต่อรองกัน เพื่อให้ OR มีความสามารถที่จะแข่งขันได้ในตลาด

บริษัท	ความสัมพันธ์กับ OR	ลักษณะรายการ/สัญญา	มูลค่ารายการระหว่างกันสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 (ล้านบาท)
บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) (“ไทยออยล์”)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปตท. ถือหุ้น ไทยออยล์ ในสัดส่วนร้อยละ 45.0</li> <li>กรรมการร่วมกับ OR ได้แก่ นายอรรถพล ฤกษ์พิบูลย์ ซึ่งได้ออกจากการดำรงตำแหน่งดังกล่าวตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2563</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สัญญาซื้อขายผลิตภัณฑ์กับไทยออยล์</li> <li>OR ตกลงที่จะซื้อผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมจาก ไทยออยล์ โดย OR ต้องสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ขั้นต่ำอย่างน้อยร้อยละ 49.99 ของกำลังการผลิตของไทยออยล์</li> </ul>	ค่าซื้อสินค้าและบริการ 108,491.1 เจ้าหน้าที่การค้า 5,961.2
บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) (“GC”)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปตท. ถือหุ้น GC ในสัดส่วนร้อยละ 45.4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สัญญาซื้อขายผลิตภัณฑ์ (Product Offtake Agreement) กับ GC</li> <li>OR ได้ตกลงซื้อผลิตภัณฑ์จากโรงงานเดิมของ GC โดย OR ต้องซื้อผลิตภัณฑ์จากโรงงานเดิมของ GC ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70.0 ของกำลังการผลิตของโรงงานเดิม และ OR ตกลงซื้อผลิตภัณฑ์จากโรงงานใหม่ทั้งหมดที่ผลิตจากโรงงานใหม่ของ GC เพื่อจำหน่ายภายในประเทศไทย ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50.0 ของกำลังการผลิตของโรงงานใหม่</li> </ul>	ค่าซื้อสินค้าและบริการ 94,181.5 เจ้าหน้าที่การค้า 4,249.1

บริษัท	ความสัมพันธ์กับ OR	ลักษณะรายการ/สัญญา	มูลค่ารายการระหว่างกันสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 (ล้านบาท)
บริษัท ปตท จำกัด (มหาชน) (“ปตท.”)	<ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ OR ในสัดส่วนร้อยละ 100.0</li> <li>กรรมการของ OR ได้แก่ นายอรรถพล ฤกษ์พิบูลย์ เป็นกรรมการ และผู้บริหารของ ปตท.</li> <li>กรรมการของ OR ได้แก่ นางสาววิไลวรรณ กาญจนกันติ และนางสาวเพ็ญพนา บุญกล้า เป็นผู้บริหารของ ปตท. ซึ่ง นางสาววิไลวรรณ กาญจนกันติ ได้อกจากการดำรงตำแหน่งดังกล่าวตั้งแต่เดือนธันวาคม 2563</li> <li>กรรมการและผู้บริหารของ OR ได้แก่ นางสาวจิราพร ขาวสวัสดิ์ เป็นผู้บริหารของ ปตท.</li> </ul>	<p>OR ได้เข้าทำสัญญาซื้อขายก๊าซปิโตรเลียมเหลวกับ ปตท. โดยได้กำหนดปริมาณการซื้อขายขั้นต่ำต่อเดือนไว้ โดย OR จำเป็นต้องซื้อก๊าซปิโตรเลียมเหลวกับ ปตท. เนื่องจากในปัจจุบันมีเพียง ปตท. ที่สามารถจำหน่ายก๊าซปิโตรเลียมเหลวในปริมาณที่ OR ต้องการได้</p> <p>OR ได้ซื้อก๊าซโพรเพนซึ่งผลิตจากโรงแยกก๊าซธรรมชาติ เพื่อนำมาจำหน่ายต่อให้กับลูกค้า โดย OR ได้เข้าทำสัญญาซื้อขายก๊าซโพรเพนทางรถบรรทุก กับ ปตท. ทั้งนี้ สัญญามีผลบังคับใช้ถึงวันที่ 30 มิถุนายน 2564 โดย ปตท. เป็นเพียงผู้จำหน่ายก๊าซโพรเพนรายเดียวในประเทศไทย</p> <p>OR ได้ซื้อเมทานอล เพื่อนำมาจำหน่ายต่อให้กับลูกค้าในประเทศ เนื่องจากในประเทศไทยมีผู้จำหน่ายเมทานอลจำนวนน้อยราย OR จึงซื้อเมทานอลจาก ปตท. เท่านั้น เข้าทำสัญญาซื้อขายเมทานอล ระหว่าง OR และ ปตท. โดยสัญญามีผลบังคับใช้ถึงช่วงปี 2563-2564</p> <p>OR ได้ซื้อผลิตภัณฑ์อื่น จาก ปตท. เช่น ก๊าซธรรมชาติอัด (CNG) และ ก๊าซธรรมชาติเหลว (NGL) เป็นต้น เพื่อมาจำหน่ายต่อให้กับลูกค้า</p>	<p>ค่าซื้อสินค้าและบริการ 28,417.0 เจ้าหน้าที่การค้า 1,597.0</p>
บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) (“IRPC”)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปตท. ถือหุ้น IRPC ในสัดส่วนร้อยละ 47.6</li> </ul>	OR ได้ลงนามในบันทึกข้อตกลงเพื่อจัดหาผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมกับ IRPC ซึ่งส่วนใหญ่เป็นสัญญาระยะสั้นรายปี	<p>ค่าซื้อสินค้าและบริการ 23,407.4 เจ้าหน้าที่การค้า 1,547.9</p>
PTT International Trading Pte Ltd (“PTTT”)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปตท. ถือหุ้น PTTT ในสัดส่วนร้อยละ 100.0</li> </ul>	OR จัดหาผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมทั้งที่เป็นสัญญาระยะสั้นรายปีและแบบ Spot จาก PTTT	<p>ค่าซื้อสินค้าและบริการ 13,175.1 เจ้าหน้าที่การค้า 752.7</p>
บริษัท โกลบอลกรีน เคมิคอล จำกัด (มหาชน) (“GGC”)	<ul style="list-style-type: none"> <li>GC ถือหุ้น GGC ในสัดส่วนร้อยละ 72.3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สัญญาซื้อขายไบโอดีเซลประเภทเมทิลเอสเตอรืของกรดไขมันกับ GGC</li> </ul> <p>OR ได้เข้าทำสัญญาซื้อขายเมทิลเอสเตอรืกับ GGC โดย OR นำไบโอดีเซลประเภทเมทิลเอสเตอรืเพื่อนำมาใช้ผสมในน้ำมันดีเซลหมุนเร็วเพื่อจำหน่ายให้กับลูกค้า ซึ่งส่วนใหญ่เป็นสัญญาระยะสั้นรายปี</p>	<p>ค่าซื้อสินค้าและบริการ 6,465.1 เจ้าหน้าที่การค้า 341.7</p>



บริษัท	ความสัมพันธ์กับ OR	ลักษณะรายการ/สัญญา	มูลค่ารายการระหว่างกันสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 (ล้านบาท)
บริษัท ไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน) (“TLB”)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไทยออยล์ ถือหุ้น TLB ในสัดส่วนร้อยละ 100.0</li> </ul>	OR ได้ซื้อผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน จาก TLB เพื่อนำมาผลิตผลิตภัณฑ์หล่อลื่น รวมถึงมีการทำสัญญาซื้อขายผลิตภัณฑ์พลอยได้และยางมะตอยจาก TLB เพื่อมาจำหน่ายต่อให้กับลูกค้า ซึ่งส่วนใหญ่เป็นสัญญาระยะสั้นรายปี	<p>ค่าซื้อสินค้าและบริการ 2,085.7</p> <p>เจ้าหน้าที่การค้า 111.8</p>
บุคคลที่อาจมีความขัดแย้งอื่น ๆ	<ul style="list-style-type: none"> <li>เป็น “บุคคลที่เกี่ยวข้องกัน” ตามประกาศคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เรื่อง การเปิดเผยข้อมูลและการปฏิบัติกรของบริษัทจดทะเบียนในรายการที่เกี่ยวข้องกัน พ.ศ. 2546 <sup>(1)</sup></li> </ul>	OR มีการทำธุรกรรมร่วมกับบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งอื่นๆ เช่น การซื้อผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน ประเภทที่ 1 จาก IRPC เพื่อนำมาผลิตผลิตภัณฑ์หล่อลื่น การทำสัญญาซื้อขายเอทานอลกับ SAPTHIP และ UBE รวมถึงการว่าจ้าง BSA ในลักษณะ Outsourced สำหรับงานสนับสนุน (Supporting functions) และการใช้บริการบริการขนส่งน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยาน และน้ำมันภาคพื้นดินผ่านระบบท่อขนส่งน้ำมันใต้ดินของ FPT นอกจากนี้ OR และบริษัทย่อย ยังมีรายการซื้อสินค้าและบริการจากกระทรวงการคลังและหน่วยงานในสังกัดของกระทรวงการคลัง เช่น การซื้อสินค้าจาก การยาสูบแห่งประเทศไทย (“ยสท.”) เพื่อจำหน่ายในร้านสะดวกซื้อของ PTTRM	<p>ค่าซื้อสินค้าและบริการ 1,966.6</p> <p>เจ้าหน้าที่การค้า 185.5</p>

หมายเหตุ <sup>(1)</sup> เช่น กระทรวงการคลัง หน่วยงานในสังกัดของกระทรวงการคลัง บริษัทที่กระทรวงการคลังมีอำนาจควบคุมและถือหุ้นอย่างมีนัยสำคัญ หรือ บุคคลที่อาจมีความขัดแย้งอื่นๆ

## 2) ธุรกรรมเกี่ยวกับการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ และการให้บริการต่าง ๆ

OR ได้จำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมและผลิตภัณฑ์ของธุรกิจค้าปลีก สินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) ซึ่งเป็นธุรกิจปกติของ OR ให้กับ ปตท. บริษัทในกลุ่ม ปตท. และกลุ่มกระทรวงการคลัง ทั้งนี้ เนื่องจาก OR เป็นหนึ่งในผู้ค้าปลีกรายใหญ่ของผลิตภัณฑ์ดังกล่าว การเข้าทำรายการระหว่างกันจึงถือเป็นการดำเนินธุรกิจปกติ อนึ่ง การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมบางธุรกรรมกับบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งดังกล่าว เป็นการเข้าทำรายการผ่านวิธีการประมูลราคา หรือการสอบราคา หรือ ธุรกรรมการจัดจำหน่ายตามธุรกิจปกติของ OR

ทั้งนี้ ราคาซื้อขายจะอ้างอิงจากราคาตลาด ปรับด้วยส่วนลดหรือส่วนเพิ่ม ตามที่คู่สัญญาเจรจาต่อรองกัน ส่วนการรับหรือให้บริการต่าง ๆ จะมีการเรียกเก็บค่าบริการ 2 รูปแบบคือ (1) พิจารณาอ้างอิงจากราคาตลาด และ (2) อัตราค่าบริการอ้างอิงจากค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง

บริษัท	ความสัมพันธ์กับ OR	ลักษณะรายการ/สัญญา	มูลค่ารายการระหว่างกันสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 (ล้านบาท)
ปตท.	<ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ OR ในสัดส่วนร้อยละ 100.0</li> <li>กรรมการของ OR ได้แก่ นายอรรถพล ฤกษ์พิบูลย์ เป็นกรรมการและผู้บริหารของ ปตท</li> <li>กรรมการของ OR ได้แก่ นางสาววิไลวรรณ กาญจนกันติ และนางสาวเพียงพนอ บุญกล้า เป็นผู้บริหารของ ปตท. ซึ่งนางสาววิไลวรรณ กาญจนกันติ ได้ออกจากการดำรงตำแหน่งดังกล่าวตั้งแต่เดือนธันวาคม 2563</li> <li>กรรมการและผู้บริหารของ OR ได้แก่ นางสาวจิราพร ขาวสวัสดิ์ เป็นผู้บริหารของ ปตท.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>สัญญาซื้อขายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมกับ ปตท.</b> OR ขายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมให้แก่ ปตท. ตามที่คู่สัญญาจะตกลงร่วมกัน โดย ปตท. ซื้อผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมดังกล่าวเพื่อนำไปจำหน่ายต่อให้หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจบางราย ทั้งนี้ สืบเนื่องจากพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารงานพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 (“พ.ร.บ. จัดซื้อจัดจ้าง”) หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจบางแห่งสามารถจัดหาน้ำมันเชื้อเพลิงและผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมจำนวนตั้งแต่ 10,000 ลิตรขึ้นไปโดยวิธีเฉพาะเจาะจงได้จาก ปตท. เท่านั้น (“การจำหน่ายให้ราชการ”) มิฉะนั้น ต้องใช้วิธีการประกาศเชิญชวนทั่วไปหรือวิธีคัดเลือก ซึ่งก่อนการปรับโครงสร้างฯ หน่วยธุรกิจน้ำมันของ ปตท. ในอดีตทำการจำหน่ายให้ราชการ แต่ภายหลังการปรับโครงสร้างฯ OR ไม่สามารถดำเนินการจำหน่ายให้ราชการด้วยข้อจำกัดของ พ.ร.บ. จัดซื้อจัดจ้างฯ ดังนั้น การจำหน่ายให้ราชการและรัฐวิสาหกิจที่จัดซื้อด้วยวิธีเฉพาะเจาะจงนั้น ปตท. จะเป็นผู้จัดหาน้ำมันเชื้อเพลิงและผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมจากบริษัทและจำหน่ายให้ราชการและรัฐวิสาหกิจ</li> </ul>	<p>รายได้ขายและให้บริการ 17,439.6</p> <p>ลูกหนี้การค้า 2,927.2</p>
		<ul style="list-style-type: none"> <li><b>การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมให้แก่ ปตท. สำหรับสถานีบริการน้ำมันที่ยังคงอยู่กับปตท. ตามที่ตกลงกันในสัญญาโอนกิจการ</b> OR ขายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมให้แก่ ปตท. สำหรับสถานีบริการน้ำมันที่ยังคงอยู่กับ ปตท. ตามที่ตกลงกันในสัญญาโอนกิจการ เนื่องจาก OR แต่งตั้งให้ ปตท. เป็นผู้แทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมของ OR ผ่านสถานีบริการน้ำมัน จำนวน 65 แห่งที่เคยอยู่ภายใต้หน่วยธุรกิจน้ำมันของ ปตท. ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 ซึ่งต่อมา ปตท. ได้ขายและตัดจำหน่ายสถานีบริการน้ำมันให้ OR และเลิกดำเนินการสถานีบริการน้ำมันบางแห่ง ทำให้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ปตท. เป็นผู้แทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมของ OR ผ่านสถานีบริการน้ำมัน จำนวน 15 แห่งที่เคยอยู่ภายใต้หน่วยธุรกิจน้ำมันของ ปตท. ซึ่งไม่ได้ถูกโอนมายัง OR</li> </ul>	

บริษัท	ความสัมพันธ์กับ OR	ลักษณะรายการ/สัญญา	มูลค่ารายการระหว่างกันสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 (ล้านบาท)
ปตท.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>สัญญาแฟรนไชส์ Café Amazon</b> OR ให้สิทธิแก่ ปตท. ในการดำเนินธุรกิจ Café Amazon จำนวน 33 สาขา ซึ่งต่อมา ปตท. ได้ขายและตัดจำหน่ายร้าน Café Amazon ให้ OR ทำให้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 มีร้าน Café Amazon ที่ ปตท. ได้รับสิทธิดำเนินการจำนวน 8 สาขา ที่ตั้งอยู่ในสถานบริการน้ำมันหรือภายนอกสถานบริการน้ำมัน ตามสัญญานี้ ปตท. ต้องชำระค่าสิทธิและค่าการตลาด ซึ่งคิดจากยอดขายรายรายเดือนของร้านแฟรนไชส์ Café Amazon ตามอัตราที่ระบุไว้ในสัญญา รวมถึงต้องซื้อสินค้า บริการและวัตถุดิบ เครื่องมือหรืออุปกรณ์เพื่อจำหน่ายในร้าน Café Amazon จาก OR</li> <li>• <b>สัญญาขับแฟรนไชส์ ฮั่วเซ่งฮงติ่มซำ</b> OR ให้สิทธิแก่ ปตท. ในการดำเนินธุรกิจร้านอาหาร ฮั่วเซ่งฮงติ่มซำ ซึ่งต่อมา ปตท. ได้ขายและตัดจำหน่ายร้านอาหารฮั่วเซ่งฮงติ่มซำให้ OR ทั้งหมดแล้ว ทำให้ ณ 31 ธันวาคม 2563 ไม่มีร้านอาหารฮั่วเซ่งฮงติ่มซำที่ ปตท. ได้รับสิทธิดำเนินการอีก</li> </ul>	
บริษัทในกลุ่ม ปตท.	บริษัทที่ ปตท. มีอำนาจควบคุมและถือหุ้นอย่างมีนัยสำคัญ	บริษัทมีรายได้จากการทำธุรกรรมร่วมกับบริษัทในกลุ่ม ปตท. โดยหลักมาจากการขายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม และการขายผลิตภัณฑ์ของธุรกิจค้าปลีกสินค้า (Non-Oil)	รายได้ขายและให้บริการ 2,564.9 ลูกหนี้การค้า 289.4
กลุ่มกระทรวงการคลัง	กระทรวงการคลัง หน่วยงานในสังกัดของกระทรวงการคลัง บริษัทที่กระทรวงการคลังมีอำนาจควบคุมและถือหุ้นอย่างมีนัยสำคัญ	OR ได้เข้าประมูลและทำสัญญาจ่ายน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยาน กับการบินไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยานชนิด JET A-1 ให้กับสายการบินการบินไทย และสายการบินไทยสมายล์ รวมถึงได้เข้าประมูลและทำสัญญาจ่ายน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยานกับนกแอร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยานชนิด JET A-1 ให้กับสายการบินนกแอร์ นอกจากนี้ OR จำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม จำหน่ายผลิตภัณฑ์ของธุรกิจค้าปลีกสินค้า (Non-Oil) และให้เช่าพื้นที่ภายในสถานบริการน้ำมันกับกลุ่มกระทรวงการคลังอื่น ๆ ซึ่งเป็นการจำหน่ายตามธุรกิจปกติของ OR	รายได้ขายและให้บริการ 3,459.9 <sup>(2)</sup> ลูกหนี้การค้า 854.3 ลูกหนี้อื่น 10,880.2 (การขอคืนภาษีสรรพสามิต)

หมายเหตุ <sup>(2)</sup> เป็นมูลค่ารายการจากกลุ่มสายการบิน 3,378.1 ล้านบาท ประกอบด้วย สายการบินการบินไทย 1,533.4 ล้านบาท, สายการบินไทยสมายล์ 1,082.5 ล้านบาท, สายการบินนกแอร์ 762.2 ล้านบาท

### 3) ธุรกรรมที่เกี่ยวข้องรายการค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร และรายได้อื่น ๆ

OR มีการบันทึกรายการที่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร รวมถึงรายได้อื่น ๆ ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

โดยหลักการกำหนดอัตราค่าบริการแบ่งเป็น 2 วิธีคือ (1) อ้างอิงจากราคาตลาดและใช้หลักการเดียวกันกับธุรกรรมที่ทำกับบุคคลภายนอก (2) อ้างอิงจากอัตราต้นทุนบวกด้วยกำไรส่วนเพิ่ม (Cost Plus) โดยการพิจารณาอัตรากำไรส่วนเพิ่ม (Cost Plus) สำหรับการรับและการให้บริการต่าง ๆ

บริษัท	ความสัมพันธ์กับ OR	ลักษณะรายการ/สัญญา	มูลค่ารายการระหว่างกันสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 (ล้านบาท)
ปตท.	<ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ OR ในสัดส่วนร้อยละ 100.0</li> <li>กรรมการของ OR ได้แก่ นายอรรถพล ฤกษ์พิบูลย์ เป็นกรรมการและผู้บริหารของ ปตท.</li> <li>กรรมการของ OR ได้แก่ นางสาววิไลวรรณ กาญจนกันติ และนางสาวเพ็ญพณ บุญกล้า เป็นผู้บริหารของ ปตท. ซึ่งนางสาววิไลวรรณ กาญจนกันติ ได้ออกจากการดำรงตำแหน่งดังกล่าวตั้งแต่เดือนธันวาคม 2563</li> <li>กรรมการและผู้บริหารของ OR ได้แก่ นางสาวจิราพร ขาวสวัสดิ์ เป็นผู้บริหารของ ปตท.</li> </ul>	<p>1) ธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับคลังเก็บผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย</p> <p>(1) การใช้บริการรับเก็บจ่ายผลิตภัณฑ์ ของคลังเก็บผลิตภัณฑ์ที่ยังคงอยู่กับ ปตท. มีผลบังคับใช้ถึงวันที่ 30 กันยายน 2563 ก่อนจะเปลี่ยนไปอยู่ในรูปแบบของสัญญาเช่าช่วงคลังตามข้อ (6)</p> <p>(2) การให้บริการปฏิบัติการ และบริหารจัดการคลังเก็บผลิตภัณฑ์ที่ยังคงอยู่กับ ปตท. (Operation)</p> <p>(3) การให้บริการซ่อมบำรุง ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และสร้างใหม่ซึ่งคลังผลิตภัณฑ์ที่ยังคงอยู่กับ ปตท. (Maintenance)</p> <p>(4) การจ้างมอบหมายให้เก็บสำรองผลิตภัณฑ์ก๊าซปิโตรเลียมเหลวตามกฎหมายเช่นกัน</p> <p>(5) การให้บริการสาธารณูปโภคในคลังผลิตภัณฑ์หล่อลื่นและสำนักงานพระโขนงที่ยังคงอยู่กับ ปตท. มีผลบังคับใช้ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2563</p> <p>(6) การเช่าช่วงคลังปิโตรเลียมและคลังน้ำมัน ที่ยังคงอยู่กับ ปตท. โดยสัญญาเช่าช่วงมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2563 เป็นต้นไป</p> <p>2) ธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการบริหารสถานีบริการน้ำมันของ ปตท. ที่ไม่ได้โอนมายัง OR โดย OR อยู่ระหว่างการซื้อและรับโอนสถานีบริการน้ำมันบางส่วนที่ยังคงอยู่กับ ปตท. มายัง OR ซึ่งเมื่อดำเนินการแล้วเสร็จก็จะมีธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับสถานีบริการน้ำมันที่รับโอนมาดังกล่าว</p> <p>3) ธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่นๆ (Non-Oil) ประกอบด้วย การให้บริการบริหารร้านค้าปลีกต่าง ๆ ของ ปตท. และการให้บริการบริหารจัดการพื้นที่ของ ปตท. โดย OR อยู่ระหว่างการซื้อและรับโอนธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) บางส่วนที่ยังคงอยู่กับ ปตท. มายัง OR ซึ่งเมื่อดำเนินการแล้วเสร็จก็จะมีธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) ที่รับโอนมาดังกล่าว</p>	<p>ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร 2,091.7</p> <p>เจ้าหนี้อื่น 675.7</p> <p>รายได้อื่น 1,662.0</p> <p>ลูกหนี้อื่น 4,475.4</p>



บริษัท	ความสัมพันธ์กับ OR	ลักษณะรายการ/สัญญา	มูลค่ารายการระหว่างกันสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 (ล้านบาท)
ปตท.		<p>4) โครงการที่เกี่ยวข้องกับการเช่าพื้นที่บริเวณจุดแวะพักระหว่างการเดินทาง (Rest Area) Motorway</p> <p>5) โครงการที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนธุรกิจต่าง ๆ เช่น การรับบริการงานด้านการเงินและบัญชี การรับบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การรับบริการปรึกษา วิจัย วิเคราะห์ และทดสอบ และการให้บริการงานขายกับหน่วยงานราชการ และรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น</p> <p>6) โครงการที่เกี่ยวข้องกับสถานีบริการก๊าซธรรมชาติสำหรับยานยนต์ ของ ปตท. ประกอบด้วย สัญญาจัดตั้งสถานีบริการก๊าซธรรมชาติสำหรับยานยนต์ และ หนังสือเสนอจ้างบริหารสถานีบริการก๊าซธรรมชาติสำหรับยานยนต์</p> <p>OR มีโครงการที่เกี่ยวข้องกับการบริการบุคลากรที่มีสาระสำคัญ ประกอบด้วย การดำเนินการว่าจ้างบุคลากรจาก ปตท. มาปฏิบัติงาน (Secondment) ใน OR ตามนโยบายของกลุ่ม ปตท.</p>	
บริษัท บีซีเนส เซอร์วิส เซส อัลไลแอนซ์ จำกัด ("BSA")	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปตท. ถือหุ้นสามัญ BSA ในสัดส่วนร้อยละ 100.0</li> <li>GC ถือหุ้นบุริมสิทธิ BSA ในสัดส่วนร้อยละ 25.0</li> <li>PTTDIGITAL ถือหุ้นบุริมสิทธิ BSA ในสัดส่วนร้อยละ 25.0</li> <li>GPSC ถือหุ้นบุริมสิทธิ BSA ในสัดส่วนร้อยละ 25.0</li> <li>ผู้บริหารของ OR ได้แก่ นายสุชาติ ระมาศ เป็นกรรมการของ BSA</li> </ul>	<p>OR มีโครงการการจ้างเหมาบุคลากรสำหรับงานสนับสนุน และการว่าจ้างบริหารสำหรับสถานีบริการน้ำมันและร้านค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) กับ BSA ซึ่งเป็นผู้ให้บริการด้านบริหารจัดการแรงงานให้กับบริษัทในกลุ่ม ปตท. ทั้งนี้ OR มีการเรียกเก็บค่าบริการคลังร้านค้า (ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า และค่าสินค้าเสียหาย เป็นต้น สำหรับทั้งร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven ที่ OR เป็นเจ้าของ และร้าน 7-Eleven ที่ ปตท. เป็นเจ้าของ) จาก BSA ในจำนวนเงินเท่ากับที่ซีพีออลล์ มาเรียกเก็บค่าใช้จ่ายดังกล่าวจาก OR (สำหรับร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven ที่ OR เป็นเจ้าของ) และในจำนวนเงินเท่ากับที่ ปตท. มาเรียกเก็บค่าใช้จ่ายดังกล่าวจาก OR (สำหรับร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven ที่ ปตท. เป็นเจ้าของ) เนื่องจากซีพีออลล์ หรือ ปตท. ได้จ่ายชำระค่าใช้จ่ายดังกล่าวแทนไปก่อน โดยในสัญญาจ้างบริหารร้านค้าระหว่าง OR (ผู้ว่าจ้าง) กับ BSA (ผู้ให้บริการ) ซึ่งกำหนดให้ BSA เป็นผู้รับภาระค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven ดังกล่าวดังนั้น OR จึงบันทึกเงินที่เรียกเก็บจาก BSA ดังกล่าวเป็นรายได้</p>	<p>ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร 1,246.3</p> <p>เจ้าหนี้อื่น 254.4</p> <p>รายได้อื่น 14.0</p> <p>ลูกหนี้อื่น 0.4</p>

บริษัท	ความสัมพันธ์กับ OR	ลักษณะรายการ/สัญญา	มูลค่ารายการระหว่างกันสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 (ล้านบาท)
PTTT	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปตท. ถือหุ้น PTTT ในสัดส่วนร้อยละ 100.0</li> </ul>	OR ได้เข้าทำธุรกรรมป้องกันความเสี่ยงจากการผันผวนของราคาตลาดของผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมกับ PTTT ซึ่งรูปแบบของสัญญาของธุรกรรมป้องกันความเสี่ยงดังกล่าวเป็นไปตามมาตรฐานของ International Swaps and Derivatives Association	<p>ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร</p> <p>910.43</p> <p>เจ้าหนี้อื่น</p> <p>35.0</p> <p>ลูกหนี้อื่น</p> <p>0.1</p>
บริษัท พีทีที ดิจิตอล ไซลูชั่น จำกัด ("PTTDIGITAL")	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปตท. ถือหุ้น PTTDIGITAL ในสัดส่วนร้อยละ 20.0</li> <li>PTTEP ถือหุ้น PTTDIGITAL ในสัดส่วนร้อยละ 20.0</li> <li>GC ถือหุ้น PTTDIGITAL ในสัดส่วนร้อยละ 40.0</li> <li>ไทยออยล์ ถือหุ้น PTTDIGITAL ในสัดส่วนร้อยละ 20.0</li> </ul>	OR ได้เข้าทำธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยหลักกับ PTTDIGITAL ซึ่งเป็นผู้บริหารจัดการ และลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับบริษัทในกลุ่ม ปตท. ซึ่งธุรกรรมหลัก ได้แก่ งานให้บริการบริหารจัดการโครงสร้างระบบสารสนเทศ และงานให้บริการต่าง ๆ เช่น การดูแลรักษาระบบงานประจำวัน งานบริการระบบ POS และการเช่าและซ่อมบำรุงอุปกรณ์ IT ต่าง ๆ	<p>ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร</p> <p>623.5</p> <p>เจ้าหนี้อื่น</p> <p>288.7</p> <p>ลูกหนี้อื่น</p> <p>2.2</p>
บริษัท บริการ เชื้อเพลิงการบิน กรุงเทพฯ จำกัด (มหาชน) ("BAFS")	<ul style="list-style-type: none"> <li>การบินไทย และ ทอท. ถือหุ้นใน BAFS ในสัดส่วนร้อยละ 7.1 และร้อยละ 4.9</li> <li>OR ถือหุ้นใน BAFS ในสัดส่วนร้อยละ 7.1</li> <li>ผู้บริหารของ OR ได้แก่ นายชุมพล สุรพิทยานนท์ เป็นกรรมการของ BAFS</li> </ul>	OR ใช้บริการจัดเก็บ เติม และดูดกลับน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยาน ณ สนามบินดอนเมือง สนามบินสุวรรณภูมิ และสนามบินภูมิภาค 3 แห่ง รวมถึงบริการจัดส่งน้ำมันอากาศยานผ่านท่อแบบ Hydrant ณ สนามบินสุวรรณภูมิ จากกลุ่ม BAFS นอกจากนี้ OR ยังได้ชำระค่าผลประโยชน์ตอบแทนจากการให้บริการเติมน้ำมันอากาศยาน ณ สนามบินดอนเมืองให้กับ BAFS	<p>ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร</p> <p>589.0</p> <p>เจ้าหนี้อื่น</p> <p>54.4</p>
บุคคลที่อาจมีความขัดแย้งอื่น ๆ	<ul style="list-style-type: none"> <li>เป็น "บุคคลที่เกี่ยวข้องกัน" ตามประกาศคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เรื่อง การเปิดเผยข้อมูล และการปฏิบัติการของบริษัทจดทะเบียนในรายการที่เกี่ยวข้องกัน พ.ศ. 2546 <sup>(3)</sup></li> </ul>	<p>OR PTTM และ TLBC ทำประกันภัยกับ TIP สำหรับการประกันภัยทรัพย์สินต่าง ๆ เช่น คลังเก็บผลิตภัณฑ์ อาคารสำนักงาน สถานีบริการ และร้านค้าปลีกต่าง ๆ เป็นต้น เนื่องจาก TIP เป็นบริษัทประกันภัยที่มีความเชี่ยวชาญในการรับประกันภัยสำหรับธุรกิจพลังงานอันดับต้น ๆ ของประเทศไทย โดยกรมธรรม์ประกันภัยครอบคลุมภัยประเภทต่าง ๆ อาทิ การประกันภัยความเสี่ยงทุกชนิด (All Risks) ความรับผิดตามกฎหมายต่อบุคคลภายนอก และการประกันการขนส่งทางเรือ เป็นต้น โดยการประกันภัยดังกล่าวมีการต่ออายุเป็นรายปี</p> <p>OR ได้เช่าพื้นที่สำนักงานในอาคาร ENCO กับ ENCO เพื่อใช้เป็นสำนักงาน ร้าน Café Amazon และห้องเก็บของของ OR นอกจากนี้ PTTM ก็ได้เช่าพื้นที่ของอาคาร ENCO กับ ENCO เพื่อใช้เป็นร้านสะดวกซื้อ Jiffy และห้องเก็บของเช่นกัน</p>	<p>ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร</p> <p>1,432.4</p> <p>เจ้าหนี้อื่น</p> <p>268.9</p>

บริษัท	ความสัมพันธ์กับ OR	ลักษณะรายการ/สัญญา	มูลค่ารายการระหว่างกันสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 (ล้านบาท)
บุคคลที่อาจมีความขัดแย้งอื่น ๆ		<p>OR ได้ว่าจ้าง GCL ให้ดำเนินการขนส่งน้ำมันหล่อลื่น ดำเนินพิธีการศุลกากร และดำเนินการตัวแทนออกของ สำหรับการส่งออกผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าในต่างประเทศ รวมถึงได้ว่าจ้าง GCL ให้ขนส่งเมล็ดกาแฟไปจากโรงคั่วไปยังศูนย์กระจายสินค้า</p> <p>OR PTTORSG PTTM และ PTTOM มีรายได้อื่น เช่น รายได้ค่าขายแอมโมเนีย รายได้ค่าขนส่ง และรายได้ส่วนลดจากค่าเบี้ยประกันภัย เป็นต้น กับบริษัทอื่นในกลุ่ม ปตท. เช่น GHECO1 และ TIP เป็นต้น โดยรายการดังกล่าวแต่ละรายการมีขนาดเล็ก ไม่นับเป็นสำคัญหรือเป็นรายการที่เกิดขึ้นเป็นครั้งคราว นอกจากนี้ OR มีรายได้จากการขนส่งเป็นรายได้จากการขนส่งผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมที่ขายให้กับบริษัทอื่นในกลุ่ม ปตท. ดังกล่าว ทั้งยังมีรายได้ค่าส่วนลดจากการประกันภัยเป็นไปตามการเจรจาต่อรองกันในกลุ่มบริษัทกับ TIP และรายได้ค่าสินไหมทดแทนที่เป็นไปตามข้อตกลงในกรมธรรม์ประกันภัย</p>	<p>รายได้อื่น 188.7 ลูกหนี้อื่น 391.6</p>

หมายเหตุ <sup>(3)</sup> เช่น กระทรวงการคลัง หน่วยงานในสังกัดของกระทรวงการคลัง บริษัทที่กระทรวงการคลังมีอำนาจควบคุมและถือหุ้นอย่างมีนัยสำคัญ หรือ บุคคลที่อาจมีความขัดแย้งอื่น ๆ

#### 4) ธุรกิจเกี่ยวกับการกู้ยืมเงิน

OR มีรายการกู้ยืมเงินทั้งในรูปแบบของการกู้เงินระยะสั้นและระยะยาว เพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน หรือวัตถุประสงค์ทั่วไปของ OR โดยมีอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงกับอัตราดอกเบี้ยตลาด บวกส่วนต่าง รวมถึงมีค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ตามที่ตกลงในสัญญา

บริษัท	ความสัมพันธ์กับ OR	ลักษณะรายการ/สัญญา	มูลค่ารายการระหว่างกันสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 (ล้านบาท)
ปตท. และบริษัท ปตท. ศูนย์บริหารเงิน จำกัด ("PTT TCC")	<ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ OR ในสัดส่วนร้อยละ 100.0</li> <li>กรรมการของ OR ได้แก่ นายอรรถพล ฤกษ์พิบูลย์ เป็นกรรมการและผู้บริหารของ ปตท.</li> </ul>	<p>OR เข้าทำสัญญากู้ยืมเงินกับ PTT TCC ซึ่งเป็นบริษัทที่มีวัตถุประสงค์หลักในการบริหารเงินให้ ปตท. และบริษัทในกลุ่ม ปตท. โดยสัญญากู้ยืมเงินประกอบด้วย</p> <p>(1) วงเงินกู้ระยะยาวจำนวนไม่เกิน 17,000 ล้านบาท ในอัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำ 6 เดือน บวกด้วยส่วนต่างอัตราดอกเบี้ยตามที่กำหนดในสัญญา และ OR ต้องทยอยชำระคืนเงินกู้ยืมตามวงเงินกู้ยืมระยะยาวจนถึงเดือนกันยายน 2571 และ</p>	<p>เงินกู้ยืมระยะยาว ยอดยกมาต้นงวด 17,000.0 กู้เพิ่มระหว่างงวด -</p>

บริษัท	ความสัมพันธ์กับ OR	ลักษณะรายการ/สัญญา	มูลค่ารายการระหว่างกันสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 (ล้านบาท)
ปตท. และ บริษัท ปตท. ศูนย์บริหารเงิน จำกัด ("PTT TCC")	<ul style="list-style-type: none"> <li>กรรมการของ OR ได้แก่ นางสาววิไลวรรณ กาญจนกันติ และนางสาวเพียงพนอ บุญกล้า เป็นผู้บริหารของ ปตท. ซึ่งนางสาววิไลวรรณ กาญจนกันติ ได้ออกจากกาารดำรงตำแหน่งดังกล่าวตั้งแต่เดือนธันวาคม 2563</li> <li>กรรมการและผู้บริหารของ OR ได้แก่ นางสาวจิราพร ขาวสวัสดิ์ เป็นผู้บริหารของ ปตท.</li> <li>ปตท. ถือหุ้น PTT TCC ในสัดส่วนร้อยละ 100.0</li> </ul>	<p>(2) วงเงินกู้ยืมเงินระยะสั้นจำนวนไม่เกิน 1,500 ล้านบาท โดยมีอัตราดอกเบี้ย เท่ากับอัตราดอกเบี้ยตลาดเงินสูงสุดสำหรับเงินกู้ระยะสั้น (Money Market Rate) บวกด้วยส่วนต่างอัตราดอกเบี้ยตามที่ได้ตกลงกัน และมีระยะเวลาเบิกใช้วงเงิน 1 ปี และจะสามารถขยายระยะเวลาเบิกใช้วงเงินได้อีกคราวละไม่เกิน 1 ปี</p> <p>ทั้งนี้ OR ได้มีการเบิกใช้เงินกู้ระยะยาวเท่านั้น โดยยังไม่ได้มีการเบิกเงินกู้ยืมเงินระยะสั้นแต่อย่างใด</p>	<p>จ่ายคืนระหว่างงวด</p> <p>945.2</p> <p>ยอดคงเหลือปลายงวด</p> <p>16,054.8</p>
		<p>OR และ ปตท. ได้เข้าทำสัญญาเงินกู้ (Inter-Company Borrowing and Lending: ICBL<sup>(4)</sup>) ที่มีลักษณะไม่ผูกพันผู้ให้กู้และไม่มีหลักประกัน เพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในการบริหารสภาพคล่องระหว่างกัน มีอัตราดอกเบี้ยเท่ากับอัตราดอกเบี้ยตลาดเงินสำหรับเงินกู้ระยะสั้น (Money Market Rate) ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้มีการเบิกใช้เงินกู้ตามสัญญา ICBL และได้มีการจ่ายชำระคืนเงินกู้ยืมทั้งจำนวนในเดือนกุมภาพันธ์ 2562 ทั้งนี้ ในปี 2563 OR ไม่มีการเบิกใช้เงินกู้ตามสัญญา ICBL</p>	-
ธนาคารพาณิชย์ภายใต้สังกัดกระทรวงการคลัง	<p>เป็น "บุคคลที่เกี่ยวข้องกัน" ตามประกาศคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เรื่อง การเปิดเผยข้อมูลและการปฏิบัติการของบริษัทจดทะเบียนในรายการที่เกี่ยวข้องกัน พ.ศ. 2546<sup>(5)</sup></p>	<p>OR ได้เข้าทำสัญญากู้ยืมเงิน (Facility Agreement) กับธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นสินเชื่อระยะยาว มีวงเงินสินเชื่อจำนวน 10,000 ล้านบาท เงินกู้ยืมระยะยาวดังกล่าวเป็นไปเพื่อการชำระหนี้เงินกู้ยืมเงินบางส่วนระหว่าง OR กับ ปตท. ชำระราคาซื้อขายกิจการบางส่วนภายใต้สัญญาโอนกิจการ และใช้เพื่อวัตถุประสงค์ของ OR</p> <p>นอกจากนี้ OR ได้เข้าทำสัญญากู้ยืมเงิน กับธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นสินเชื่อระยะสั้นแบบผูกพัน มีวงเงินสินเชื่อ จำนวน 1,000 ล้านบาท เพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน โดย OR ยังไม่ได้มีการเบิกใช้สินเชื่อระยะสั้นแต่อย่างใด</p> <p>ทั้งนี้อัตราดอกเบี้ย ค่าธรรมเนียม และเงื่อนไขต่าง ๆ เป็นไปตามที่ตกลงกันและสามารถเทียบเคียงได้กับเงื่อนไขของธนาคารพาณิชย์อื่น ๆ</p>	<p><u>เงินกู้ยืมระยะยาว</u></p> <p>ยอดยกมาต้นงวด</p> <p>10,000.0</p> <p><u>กู้เพิ่มระหว่างงวด</u></p> <p>-</p> <p>จ่ายคืนระหว่างงวด</p> <p>-</p> <p>ยอดคงเหลือปลายงวด</p> <p>10,000.0</p> <p><u>เงินกู้ยืมระยะสั้น</u></p> <p>ยอดยกมาต้นงวด</p> <p>-</p> <p><u>กู้เพิ่มระหว่างงวด</u></p> <p>1,000.0</p> <p>จ่ายคืนระหว่างงวด</p> <p>1,000.0</p> <p>ยอดคงเหลือปลายงวด</p> <p>-</p>

หมายเหตุ <sup>(4)</sup> ICBL เป็นการกู้ยืมเงินระยะสั้นระหว่าง ปตท. กับบริษัทในกลุ่ม ปตท. ที่ ปตท. ถือหุ้นต่ำกว่าร้อยละ 100.0

<sup>(5)</sup> เช่น กระทรวงการคลัง หน่วยงานในสังกัดของกระทรวงการคลัง บริษัทที่กระทรวงการคลังมีอำนาจควบคุมและถือหุ้นอย่างมีนัยสำคัญ หรือ บุคคลที่อาจมีความขัดแย้งอื่น ๆ



บริษัท	ความสัมพันธ์กับ OR	ลักษณะรายการ/สัญญา	มูลค่ารายการระหว่างกันสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 (ล้านบาท)
ธนาคารพาณิชย์ภายใต้สังกัดกระทรวงการคลัง		OR ได้เข้าทำสัญญากู้ยืมเงิน (Facility Agreement) และจดหมายของผู้ให้กู้ (Lender's Letter) กับกลุ่มสถาบันการเงิน ซึ่งรวมถึงธนาคารออมสินซึ่งเป็นสินเชื่อระยะยาวจากธนาคารออมสิน มีวงเงินสินเชื่อจำนวน 10,000 ล้านบาท เงินกู้ยืมระยะยาวดังกล่าวเป็นไปเพื่อการชำระหนี้เงินกู้ยืมเงินบางส่วนระหว่าง OR กับ ปตท. ชำระราคาซื้อขายกิจการบางส่วนภายใต้สัญญาโอนกิจการ และใช้เพื่อวัตถุประสงค์ของ OR	<p><u>เงินกู้ยืมระยะยาว</u></p> <p>ยอดยกมาต้นงวด 10,000.0</p> <p>กู้เพิ่มระหว่างงวด -</p> <p>จ่ายคืนระหว่างงวด -</p> <p>ยอดคงเหลือปลายงวด 10,000.0</p>

#### ความจำเป็นและความสมเหตุสมผลของรายการระหว่างกัน

ที่ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบของ OR ครั้งที่ 2/2564 ได้พิจารณาข้อมูลรายการระหว่างกันของ OR ประกอบกับสอบถามข้อมูลต่าง ๆ จากฝ่ายบริหารของ OR รวมทั้ง สอบทานเอกสารต่าง ๆ รวมถึง ข้อมูลตามที่ระบุในหมายเหตุประกอบงบการเงินรวมที่ได้รับการตรวจสอบโดยผู้สอบบัญชีของ OR แล้วเห็นว่า รายการระหว่างกันของ OR ในงวดปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 เป็นรายการที่เป็นไปเพื่อการดำเนินธุรกิจตามปกติ หรือสนับสนุนธุรกิจปกติของ OR และบริษัทย่อย ซึ่งรายการดังกล่าวเป็นไปตามเงื่อนไขการค้าทั่วไป (Arms' Length Basis) ในลักษณะเดียวกับที่วิญญูชนจะพึงกระทำกับคู่สัญญาทั่วไปในสถานการณ์เดียวกัน ด้วยอำนาจต่อรองทางการค้าที่ปราศจากอิทธิพลในการที่คู่สัญญาอีกฝ่ายมีสถานะเป็นบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง

#### นโยบายหรือแนวโน้มนำการทำรายการระหว่างกันในอนาคต

รายการระหว่างกันของ OR ในอนาคตคาดว่าจะเป็รายการที่เกิดขึ้นเป็นปกติ และจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยหลักการกำหนดราคา ระหว่างกัน OR จะดำเนินการตามหลักเกณฑ์และแนวทางในการปฏิบัติให้เป็นไปตามลักษณะการค้าโดยทั่วไป โดยอ้างอิงกับราคาและเงื่อนไขที่เหมาะสมและยุติธรรม สมเหตุสมผล คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของ OR และผู้ถือหุ้นทุกรายสามารถตรวจสอบได้ และการเข้าทำรายการดังกล่าวจะเป็นไปตามหลักการเกี่ยวกับข้อตกลงที่มีเงื่อนไขทางการค้าทั่วไปที่มีการอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการ OR การเปิดเผยรายการระหว่างกันหรือรายการที่เกี่ยวข้องกันของ OR จะเป็นไปตามกฎหมาย และระเบียบที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ รวมทั้งตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กำหนด อีกทั้งเป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีเกี่ยวกับ OR หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกันของสภาวิชาชีพบัญชี

## งบการเงิน





รายงานความรับผิดชอบ  
ของคณะกรรมการ  
ต่อรายงานทางการเงิน



รายงานของผู้สอบบัญชี



งบการเงิน





## รายงานความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ต่อรายงานทางการเงิน

### เรียน ท่านผู้ถือหุ้น

คณะกรรมการ OR เป็นผู้รับผิดชอบต่อการเงินรวมของ OR และบริษัทย่อย และงบการเงินเฉพาะกิจการของ OR ซึ่งจัดทำขึ้นตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน โดยได้มีการพิจารณานโยบายการบัญชีที่เหมาะสมและถือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ และใช้ดุลยพินิจอย่างระมัดระวัง และหลักการประมาณการที่สมเหตุสมผลในการจัดทำงบการเงิน รวมทั้งให้มีการเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญอย่างเพียงพอและโปร่งใสในหมายเหตุประกอบงบการเงินเพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้ถือหุ้นและนักลงทุนทั่วไป

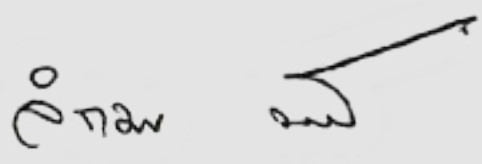
คณะกรรมการ OR ได้จัดให้มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีและดำรงรักษาไว้ซึ่งระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการบันทึกข้อมูลทางบัญชีอย่างถูกต้องครบถ้วน แสดงข้อมูลตามข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญ ทันเวลา และเพียงพอที่จะดำรงรักษาไว้ซึ่งทรัพย์สิน ตลอดจนป้องกันไม่ให้เกิดการทุจริตหรือการดำเนินการที่ผิดปกติดังมีสาระสำคัญ

คณะกรรมการ OR ได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบซึ่งประกอบด้วยกรรมการอิสระ เพื่อทำหน้าที่สอบทานความน่าเชื่อถือและความถูกต้องของรายงานทางการเงิน ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายใน และกำกับการตรวจสอบภายในให้มีประสิทธิภาพ โดยความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับเรื่องนี้ปรากฏในรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบซึ่งแสดงไว้ในรายงานประจำปีนี้แล้ว

คณะกรรมการ OR มีความเห็นว่าระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในของ OR สามารถให้ความเชื่อมั่นได้ว่า งบการเงินรวมของ OR และบริษัทย่อย และงบการเงินเฉพาะกิจการของ OR สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 แสดงฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน และกระแสเงินสด โดยถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ซึ่งผู้สอบบัญชี (สดง.) ได้ตรวจสอบและแสดงความเห็นไว้ในรายงานของผู้สอบบัญชี ซึ่งแสดงไว้ในรายงานประจำปีนี้แล้ว



นายอรรถพล ฤกษ์พิบูลย์  
ประธานกรรมการ



นางสาวจิราพร วาสวัสดิ์  
รักษาการแทน  
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร  
และกรรมการผู้จัดการใหญ่





## รายงานของผู้สอบบัญชี

เสนอ ผู้ถือหุ้นของบริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)

### ความเห็น

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้ตรวจสอบงบการเงินรวมของบริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย (กลุ่มบริษัท) และงบการเงินเฉพาะกิจการของบริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) (บริษัท) ซึ่งประกอบด้วยงบแสดงฐานะการเงินรวมและงบแสดงฐานะการเงินเฉพาะกิจการ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 งบกำไรขาดทุนรวมและงบกำไรขาดทุนเฉพาะกิจการ งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวมและงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จเฉพาะกิจการ งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้นรวมและงบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้นเฉพาะกิจการ และงบกระแสเงินสดรวมและงบกระแสเงินสดเฉพาะกิจการ สำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกัน และหมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและหมายเหตุประกอบงบการเงินเฉพาะกิจการ รวมถึงสรุปนโยบายการบัญชีที่สำคัญ

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเห็นว่า งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการข้างต้นนี้แสดงฐานะการเงินรวมของบริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย และฐานะการเงินเฉพาะกิจการของบริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ผลการดำเนินงานรวมและผลการดำเนินงานเฉพาะกิจการ และกระแสเงินสดรวมและกระแสเงินสดเฉพาะกิจการสำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกัน โดยถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน

### เกณฑ์ในการแสดงความเห็น

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้ปฏิบัติงานตรวจสอบตามหลักเกณฑ์มาตรฐานเกี่ยวกับการตรวจเงินแผ่นดินและมาตรฐานการสอบบัญชี ความรับผิดชอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้กล่าวไว้ในวรรคความรับผิดชอบของผู้สอบบัญชีต่อการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ ในรายงานของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินมีความเป็นอิสระจากกลุ่มบริษัทและบริษัทตามหลักเกณฑ์มาตรฐานเกี่ยวกับการตรวจเงินแผ่นดินและข้อกำหนดจรรยาบรรณของผู้ประกอบวิชาชีพบัญชีที่กำหนดโดยสภาวิชาชีพบัญชีในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ และสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้ปฏิบัติตามความรับผิดชอบด้านจรรยาบรรณอื่น ๆ ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์มาตรฐานเกี่ยวกับการตรวจเงินแผ่นดินและข้อกำหนดจรรยาบรรณเหล่านี้ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเชื่อว่าหลักฐานการสอบบัญชีที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้รับเพียงพอและเหมาะสม เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการแสดงความเห็นของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

### สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน



### ข้อมูลและเหตุการณ์ที่เน้น

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินขอให้สังเกตหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 5 ซึ่งได้อธิบายถึงการโอนสินทรัพย์และหนี้สินของหน่วยธุรกิจน้ำมันของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (ปตท.) ตลอดจนหุ้นของบริษัทที่เกี่ยวข้องให้แก่บริษัท เมื่อวันที่ 18 มิถุนายน 2561 บริษัท และ ปตท. ได้ลงนามในสัญญาโอนกิจการ (Business Transfer Agreement) โดยได้เริ่มดำเนินการกระบวนการโอนสินทรัพย์และหนี้สิน ตลอดจนหุ้นของบริษัทที่เกี่ยวข้องตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2561 จนกว่าการดำเนินการทางทะเบียนจะเสร็จสิ้น ต่อมาบริษัท และ ปตท. ได้ลงนามในบันทึกข้อตกลงแก้ไขเพิ่มเติมสัญญาโอนกิจการ เพื่อยขยายระยะเวลาการจดทะเบียนโอนทรัพย์สินและสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบได้สัญญาต่าง ๆ ตามสัญญาโอนกิจการ ครั้งที่ 1 วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2562 ครั้งที่ 2 วันที่ 4 ธันวาคม 2562 ครั้งที่ 3 วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2563 และครั้งที่ 4 เมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2564 เพื่อยขยายระยะเวลาการจดทะเบียนโอนทรัพย์สินและสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบได้สัญญาต่าง ๆ ตามสัญญาโอนกิจการให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2565 โดยบันทึกข้อตกลงดังกล่าวให้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2564 ผลจากสัญญาโอนกิจการดังกล่าวนี้ถือเป็นการรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกันโดยถือเสมือนว่าบริษัทรับโอนกิจการทั้งหมดมาตั้งแต่ก่อนวันที่ 1 กรกฎาคม 2561 บริษัทได้จัดทำงบการเงินรวมโดยรวมข้อมูลทางการเงินของหน่วยธุรกิจน้ำมันตลอดจนงบการเงินของกิจการที่รับโอนมาเสมือนได้ดำเนินธุรกิจเป็นหน่วยเศรษฐกิจเดียวกันตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2561

ทั้งนี้ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินมิได้แสดงความเห็นอย่างมีเงื่อนไขในเรื่งดังกล่าว

### เรื่องสำคัญในการตรวจสอบ

เรื่องสำคัญในการตรวจสอบคือเรื่องต่าง ๆ ที่มีนัยสำคัญที่สุดตามดุลยพินิจของผู้ประกอบวิชาชีพของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการสำหรับงวดปัจจุบัน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้นำเรื่องเหล่านี้มาพิจารณาในบริบทของการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการโดยรวมและในการแสดงความเห็นของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ทั้งนี้ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินไม่ได้แสดงความเห็นแยกต่างหากสำหรับเรื่องเหล่านี้

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินมีเรื่องสำคัญในการตรวจสอบ ดังนี้

#### การรับรู้รายได้

บริษัทดำเนินธุรกิจหลักคือจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมและธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น (Non-oil) ซึ่งมีช่องทางการจัดจำหน่ายหลายแห่ง รายได้จากการขายที่กลุ่มบริษัทรับรู้ในแต่ละงวดเป็นจำนวนเงินที่มีสาระสำคัญเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้รวม และส่งผลกระทบโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท ดังนั้น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินจึงพิจารณาเป็นเรื่องสำคัญในการตรวจสอบ โดยนโยบายการบัญชีเรื่องการรับรู้รายได้จากการขายได้เปิดเผยไว้ในหมายเหตุประกอบงบการเงินรวมข้อ 3.2.17

### สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน



สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ได้ตรวจสอบการรับรู้รายได้จากการขายของบริษัท ดังนี้

1. ทำความเข้าใจและประเมินการควบคุมภายในที่ออกแบบไว้และทดสอบระบบการควบคุมภายในของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับวงจรรายได้จากการขาย โดยการสอบถามผู้รับผิดชอบและเลือกตัวอย่างเพื่อทดสอบการปฏิบัติตามการควบคุมที่บริษัทออกแบบไว้

2. สุ่มสังเกตการณ์การปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในบางสาขา

3. สุ่มตรวจสอบเอกสารประกอบรายการขายที่เกิดขึ้นในระหว่างปีและช่วงใกล้สิ้นรอบระยะเวลาบัญชี รวมถึงใบลดหนี้และใบเพิ่มหนี้ที่ออกให้หลังวันสิ้นรอบระยะเวลาบัญชี และตรวจสอบการรับรู้รายได้จากการขายว่าสอดคล้องกับนโยบายการรับรู้รายได้ของบริษัทหรือไม่

4. วิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลบัญชีรายได้จากการขายแบบแยกย่อยสำหรับรายการขายตลอดรอบระยะเวลาบัญชี รวมถึงวิเคราะห์อัตราส่วนของรายได้ที่สำคัญกับข้อมูลในอดีตและในกลุ่มอุตสาหกรรม เพื่อสอบทานความผิดปกติที่อาจเกิดขึ้นของรายการขายตลอดรอบระยะเวลาบัญชี

#### ข้อมูลอื่น

ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบต่อข้อมูลอื่น ข้อมูลอื่นประกอบด้วยข้อมูลซึ่งรวมอยู่ในรายงานประจำปีแต่ไม่รวมถึงงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการและรายงานของผู้สอบบัญชีที่อยู่ในรายงานประจำปีนั้น ซึ่งผู้บริหารจะจัดเตรียมรายงานประจำปีให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินภายหลังวันที่ในรายงานของผู้สอบบัญชีนี้

ความเห็นของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินต้องการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการไม่ครอบคลุมถึงข้อมูลอื่นและสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินไม่ได้ให้ความเชื่อมั่นต่อข้อมูลอื่น

ความรับผิดชอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินที่เกี่ยวเนื่องกับการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการคือ การอ่านและพิจารณาว่าข้อมูลอื่นมีความขัดแย้งที่มีสาระสำคัญกับงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ หรือกับความรู้ที่ได้รับจากการตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินหรือปรากฏว่าข้อมูลอื่นมีการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญหรือไม่

เมื่อสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้อ่านรายงานประจำปี หากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสรุปได้ว่าการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินต้องสื่อสารเรื่องดังกล่าวกับผู้มีหน้าที่ในการกำกับดูแล



### ความรับผิดชอบของผู้บริหารและผู้มีหน้าที่ในการกำกับดูแลต้องบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ

ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำและนำเสนองบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเหล่านี้โดยถูกต้องตามที่ควรตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน และรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่ผู้บริหารพิจารณาว่าจำเป็นเพื่อให้สามารถจัดทำงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการที่ปราศจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด

ในการจัดทำงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ ผู้บริหารรับผิดชอบในการประเมินความสามารถของกลุ่มบริษัทและของบริษัทในการดำเนินงานต่อเนื่อง เปิดเผยเรื่องที่เกี่ยวกับการดำเนินงานต่อเนื่องตามความเหมาะสม และการใช้เกณฑ์การบัญชีสำหรับการดำเนินงานต่อเนื่อง เว้นแต่ผู้บริหารมีความตั้งใจที่จะเลิกกลุ่มบริษัทและเลิกบริษัทหรือหยุดดำเนินงาน หรือไม่สามารถดำเนินงานต่อเนื่องต่อไปได้

ผู้มีหน้าที่ในการกำกับดูแลมีหน้าที่ในการกำกับดูแลกระบวนการในการจัดทำรายงานทางการเงินของกลุ่มบริษัทและของบริษัท

### ความรับผิดชอบของผู้สอบบัญชีต่อการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ

การตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่างบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการโดยรวมปราศจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญหรือไม่ ไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด และเสนอรายงานของผู้สอบบัญชีซึ่งรวมความเห็นของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินอยู่ด้วย ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลคือความเชื่อมั่นในระดับสูงแต่ไม่ได้เป็นการรับประกันว่าการปฏิบัติงานตรวจสอบตามหลักเกณฑ์มาตรฐานเกี่ยวกับการตรวจเงินแผ่นดินและมาตรฐานการสอบบัญชีจะสามารถตรวจพบข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญที่มีอยู่ได้เสมอไป ข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอาจเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาดและถือว่ามิใช่สาระสำคัญเมื่อคาดการณ์ได้อย่างสมเหตุสมผลว่ารายการที่ขัดต่อข้อเท็จจริงแต่ละรายการหรือทุกรายการรวมกันจะมีผลต่อการตัดสินใจทางเศรษฐกิจของผู้ใช้งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการจากการใช้งบการเงินเหล่านี้

ในการตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินตามหลักเกณฑ์มาตรฐานเกี่ยวกับการตรวจเงินแผ่นดินและมาตรฐานการสอบบัญชี สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้ใช้ดุลยพินิจและการสังเกตและสงสัยเชิงผู้ประกอบวิชาชีพตลอดการตรวจสอบ การปฏิบัติงานของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินรวมถึง

- ระบุและประเมินความเสี่ยงจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญในงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ ไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด ออกแบบและปฏิบัติงานตามวิธีการตรวจสอบเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงเหล่านั้น และได้หลักฐานการสอบบัญชีที่เพียงพอและเหมาะสมเพื่อเป็นเกณฑ์ในการแสดงความเห็นของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ความเสี่ยงที่ไม่พบข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญซึ่งเป็นผลมาจากการทุจริตจะสูงกว่าความเสี่ยงที่เกิดจากข้อผิดพลาด

### สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน





เนื่องจากการทุจริตอาจเกี่ยวกับการสมรู้ร่วมคิด การปลอมแปลงเอกสารหลักฐาน การตั้งใจละเว้นการแสดงผลข้อมูล การแสดงข้อมูลที่ไม่ตรงตามข้อเท็จจริงหรือการแทรกแซงการควบคุมภายใน

- ทำความเข้าใจในระบบการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ เพื่อออกแบบวิธีการตรวจสอบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ แต่ไม่ใช่เพื่อวัตถุประสงค์ในการแสดงความเห็นต่อความมีประสิทธิภาพของการควบคุมภายในของกลุ่มบริษัทและของบริษัท

- ประเมินความเหมาะสมของนโยบายการบัญชีที่ผู้บริหารใช้และความสมเหตุสมผลของประมาณการทางบัญชีและการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องซึ่งจัดทำขึ้นโดยผู้บริหาร

- สรุปลักษณะความเหมาะสมของการใช้เกณฑ์การบัญชีสำหรับการดำเนินงานต่อเนื่องของผู้บริหารและจากหลักฐานการสอบบัญชีที่ได้รับ สรุปว่ามีความไม่แน่นอนที่มีสาระสำคัญเกี่ยวกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่อาจเป็นเหตุให้เกิดข้อสงสัยอย่างมีนัยสำคัญต่อความสามารถของกลุ่มบริษัทและของบริษัทในการดำเนินงานต่อเนื่องหรือไม่ ถ้าสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้ข้อสรุปว่ามีความไม่แน่นอนที่มีสาระสำคัญ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินต้องกล่าวไว้ในรายงานของผู้สอบบัญชีของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน โดยให้ข้อสังเกตถึงการเปิดเผยข้อมูลในงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการที่เกี่ยวข้อง หรือถ้าการเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวไม่เพียงพอ ความเห็นของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินจะเปลี่ยนแปลงไป ข้อสรุปของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินขึ้นอยู่กับหลักฐานการสอบบัญชีที่ได้รับจนถึงวันที่ในรายงานของผู้สอบบัญชีของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน อย่างไรก็ตาม เหตุการณ์หรือสถานการณ์ในอนาคตอาจเป็นเหตุให้กลุ่มบริษัทหรือบริษัทต้องหยุดการดำเนินงานต่อเนื่อง

- ประเมินการนำเสนอ โครงสร้างและเนื้อหาของงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการโดยรวม รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลว่างบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการแสดงรายการและเหตุการณ์ในรูปแบบที่ทำให้มีการนำเสนอข้อมูลโดยถูกต้องตามที่ควรหรือไม่

- ได้รับหลักฐานการสอบบัญชีที่เหมาะสมอย่างเพียงพอเกี่ยวกับข้อมูลทางการเงินของบริษัทภายในกลุ่มหรือกิจกรรมทางธุรกิจภายในกลุ่มบริษัทเพื่อแสดงความเห็นต่องบการเงินรวม สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินรับผิดชอบต่อการกำหนดแนวทาง การควบคุมดูแล และการปฏิบัติงานตรวจสอบกลุ่มบริษัท สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้รับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียวต่อความเห็นของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้สื่อสารกับผู้มีหน้าที่ในการกำกับดูแลในเรื่องต่าง ๆ ที่สำคัญซึ่งรวมถึงขอบเขตและช่วงเวลาของการตรวจสอบตามที่ได้วางแผนไว้ ประเด็นที่มีนัยสำคัญที่พบจากการตรวจสอบรวมถึงข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญในระบบการควบคุมภายในหากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้พบในระหว่างการตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้ให้คำรับรองแก่ผู้มีหน้าที่ในการกำกับดูแลว่า สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์มาตรฐานเกี่ยวกับการตรวจเงินแผ่นดินและข้อกำหนดจรรยาบรรณที่เกี่ยวข้องกับความเป็นอิสระและได้สื่อสารกับผู้มีหน้าที่ในการกำกับดูแลเกี่ยวกับความสัมพันธ์

**สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน**



ทั้งหมดตลอดจนเรื่องอื่น ซึ่งสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเชื่อว่ามิใช่ผลที่บุคคลภายนอกอาจพิจารณาว่ากระทบต่อความเป็นอิสระของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินและมาตรการที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินใช้เพื่อป้องกันไม่ให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินขาดความเป็นอิสระ

จากเรื่องที่สื่อสารกับผู้มีส่วนได้ในการกำกับดูแล สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้พิจารณาเรื่องต่างๆ ที่มีนัยสำคัญที่สุดในการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการในงวดปัจจุบัน และกำหนดเป็นเรื่องสำคัญในการตรวจสอบ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้อธิบายเรื่องเหล่านี้ในรายงานของผู้สอบบัญชีไว้แล้วแต่กฎหมายหรือข้อบังคับไม่ให้เปิดเผยต่อสาธารณะเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว หรือในสถานการณ์ที่ยากที่จะเกิดขึ้น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินพิจารณาว่าไม่ควรสื่อสารเรื่องดังกล่าวในรายงานของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เพราะการกระทำดังกล่าวสามารถคาดการณ์ได้อย่างสมเหตุสมผลว่าจะมีผลกระทบในทางลบมากกว่าผลประโยชน์ที่ส่วนได้เสียสาธารณะจากการสื่อสารดังกล่าว

(นางสาวพศุภณัฏฐา ขำปาเทศ)  
รองผู้อำนวยการตรวจเงินแผ่นดิน

(นางสาววระบุรีย์ จันทะมาตย์)  
ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบการเงินและบริหารพัสดุที่ 14

## บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## งบแสดงฐานะการเงิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563

หน่วย : บาท

	หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
		31 ธันวาคม 2563	31 ธันวาคม 2562	31 ธันวาคม 2563	31 ธันวาคม 2562
สินทรัพย์					
สินทรัพย์หมุนเวียน					
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	6	18,398,093,539	25,201,630,492	15,472,593,303	22,191,066,033
เงินลงทุนในสินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียน		605,761,760	-	500,000,000	-
เงินลงทุนชั่วคราว		-	1,098,617,684	-	1,000,000,000
ลูกหนี้การค้า	7	12,109,416,222	21,347,260,166	13,010,100,162	22,494,001,356
ลูกหนี้อื่น	8	17,434,078,111	17,665,378,367	16,529,931,158	16,144,337,719
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น	9.3	-	-	2,168,959,837	1,645,080,165
เงินให้กู้ยืมระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี		-	-	1,058,695,020	878,946,410
สินค้าคงเหลือ	10	19,020,531,760	21,686,562,977	16,905,905,887	19,405,865,535
พัสดุดังกล่าว		154,582,525	169,162,996	147,420,788	157,539,720
สินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียนอื่น		10,763,491	-	10,763,491	-
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น		861,216,713	716,112,702	251,685,496	258,425,751
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน		68,594,444,121	87,884,725,384	66,056,055,142	84,175,262,689
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน					
เงินลงทุนเพื่อขาย		-	1,351,851,119	-	1,350,132,184
สินทรัพย์ทางการเงินไม่หมุนเวียนอื่น	11.1	2,318,585,164	-	1,073,854,771	-
เงินลงทุนในบริษัทย่อย	12.1	-	-	15,990,539,908	14,372,167,508
เงินลงทุนในบริษัทร่วม	12.2	4,050,642,077	4,189,931,947	11,986,940,061	11,986,940,061
เงินลงทุนในการร่วมค้า	12.3	741,675,345	493,168,816	-	-
เงินลงทุนระยะยาวอื่น		-	1,042,220	-	2,613,892
เงินให้กู้ยืมระยะยาว		-	13,000,574	1,643,000,000	2,701,946,410
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	13	425,511,658	203,506,060	417,072,721	193,787,571
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	14	41,995,800,368	40,098,143,431	41,441,820,183	40,371,211,081
สินทรัพย์สิทธิการใช้	15.1	11,516,521,694	-	8,690,177,565	-
ค่าความนิยม	16	3,483,578,072	3,469,263,480	12,798,967,715	12,798,967,715
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	17	2,140,677,930	2,402,729,656	32,917,188,083	35,534,659,299
สินทรัพย์ภายใต้เงินได้รอการตัดบัญชี	18.3	8,823,288,033	9,480,252,589	-	-
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น		888,579,052	2,588,596,741	632,403,957	1,717,669,807
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		76,384,859,393	64,291,486,633	127,591,964,964	121,030,095,528
รวมสินทรัพย์		144,979,303,514	152,176,212,017	193,648,020,106	205,205,358,217

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

## บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## งบแสดงฐานะการเงิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563

หน่วย : บาท

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	31 ธันวาคม 2563	31 ธันวาคม 2562	31 ธันวาคม 2563	31 ธันวาคม 2562
<b>หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>				
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>				
เงินเบิกเกินบัญชีและเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	19	23,830,165	460,645,836	-
เจ้าหนี้การค้า		23,372,506,310	34,657,242,349	21,602,876,774
เจ้าหนี้อื่น		5,525,981,669	6,922,048,243	4,618,287,868
เงินกู้ยืมระยะสั้น - กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	9.7	-	-	32,937,113
เงินกู้ยืมระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี		9,144,926,874	3,615,066,989	9,103,323,870
หนี้สินตามสัญญาเช่าที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	15.2	1,181,456,314	-	919,053,493
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย		43,129,110	59,222,207	-
หนี้สินทางการเงินหมุนเวียนอื่น		27,818,311	-	27,818,311
ประมาณการหนี้สินค่าเรือถอนระยะสั้น		9,097,604	15,882,461	5,271,198
หนี้สินหมุนเวียนอื่น		1,140,069,979	1,146,754,760	1,080,660,509
<b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>		<b>40,468,816,336</b>	<b>46,876,862,845</b>	<b>37,390,229,136</b>
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>				
เงินกู้ยืมระยะยาว		41,633,779,620	50,334,810,453	41,592,176,616
หนี้สินตามสัญญาเช่า	15.2	7,685,073,357	-	5,801,579,175
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	18.3	2,172,873,372	1,542,044,261	2,142,085,511
ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน	20	1,886,697,572	1,793,816,582	1,601,464,487
ประมาณการหนี้สินค่าเรือถอนระยะยาว		347,376,569	302,162,499	167,868,507
เงินมัดจำค้างชำระ		11,873,799,449	11,656,784,200	11,873,799,449
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น		994,927,483	961,898,091	847,123,203
<b>รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน</b>		<b>66,594,527,422</b>	<b>66,591,516,086</b>	<b>64,026,096,948</b>
<b>รวมหนี้สิน</b>		<b>107,063,343,758</b>	<b>113,468,378,931</b>	<b>101,416,326,084</b>
<b>รวมหนี้สิน</b>		<b>108,840,527,680</b>		

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้



## บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

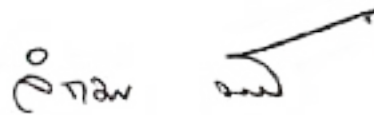
## งบแสดงฐานะการเงิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563

หน่วย : บาท

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	31 ธันวาคม 2563	31 ธันวาคม 2562	31 ธันวาคม 2563	31 ธันวาคม 2562
<b>หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น (ต่อ)</b>				
<b>ส่วนของผู้ถือหุ้น</b>				
ทุนเรือนหุ้น	21			
ทุนจดทะเบียน				
หุ้นสามัญ 12,000 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท	120,000,000,000	-	120,000,000,000	-
หุ้นสามัญ 9,000 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท	-	90,000,000,000	-	90,000,000,000
ทุนที่ออกและชำระแล้ว				
หุ้นสามัญ 9,000 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท	90,000,000,000	90,000,000,000	90,000,000,000	90,000,000,000
กำไรสะสม				
จัดสรรแล้ว - ทุนสำรองตามกฎหมาย	22	593,991,000	311,107,000	593,991,000
ยังไม่ได้จัดสรร		14,685,074,515	15,747,239,552	2,012,363,200
ส่วนต่ำกว่าทุนจากการรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกัน		(67,762,904,911)	(67,762,904,911)	-
องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น		307,276,514	412,391,445	(374,660,178)
รวมส่วนของบริษัทใหญ่		37,823,437,118	38,707,833,086	92,231,694,022
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม		92,522,638	-	-
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น		37,915,959,756	38,707,833,086	92,231,694,022
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น		144,979,303,514	152,176,212,017	193,648,020,106

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้



(นางสาวจิราพร ขาวสวัสดิ์)

รักษาการแทนประธานเจ้าหน้าที่บริหารและ

กรรมการผู้จัดการใหญ่

## บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## งบกำไรขาดทุน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563

หน่วย : บาท

		งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	หมายเหตุ	2563	2562	2563	2562
รายได้จากการขายและการให้บริการ	24	428,804,130,515	577,134,019,138	406,286,297,788	548,487,747,495
ต้นทุนขายและการให้บริการ	26	395,682,046,091	543,067,298,407	377,202,120,570	518,919,456,894
กำไรขั้นต้น		33,122,084,424	34,066,720,731	29,084,177,218	29,568,290,601
รายได้อื่น	25	4,044,825,412	6,074,727,401	4,811,979,553	7,117,712,516
ขาดทุนจากตราสารอนุพันธ์		(1,171,954,629)	-	(1,171,954,629)	-
กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ		744,966,699	184,299,223	778,456,247	303,652,864
กำไรก่อนค่าใช้จ่าย		36,739,921,906	40,325,747,355	33,502,658,389	36,989,655,981
ค่าใช้จ่ายในการขายและจัดจำหน่าย	26	13,996,377,119	15,659,222,038	14,624,157,066	16,263,524,007
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	26	11,264,562,928	10,821,785,168	10,940,522,540	11,974,839,810
กำไรจากการดำเนินงาน		11,478,981,859	13,844,740,149	7,937,978,783	8,751,292,164
ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนในการร่วมค้า		(18,926,090)	(4,886,935)	-	-
ส่วนแบ่งกำไรจากเงินลงทุนในบริษัทร่วม		554,225,232	748,439,516	-	-
กำไรก่อนต้นทุนทางการเงินและค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้		12,014,281,001	14,588,292,730	7,937,978,783	8,751,292,164
ต้นทุนทางการเงิน		1,447,150,423	1,560,071,351	1,335,400,974	1,528,264,997
กำไรก่อนค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้		10,567,130,578	13,028,221,379	6,602,577,809	7,223,027,167
ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้	18.1	1,776,148,017	2,132,416,150	944,902,224	1,264,942,605
กำไรสำหรับปี		8,790,982,561	10,895,805,229	5,657,675,585	5,958,084,562
การแบ่งปันกำไร					
ส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่		8,791,069,923	10,895,805,229	5,657,675,585	5,958,084,562
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม		(87,362)	-	-	-
		8,790,982,561	10,895,805,229	5,657,675,585	5,958,084,562
กำไรต่อหุ้น					
กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน					
ส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	23	0.98	1.21	0.63	0.66

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

## บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563

หน่วย : บาท

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
กำไรสำหรับปี	8,790,982,561	10,895,805,229	5,657,675,585	5,958,084,562
กำไร(ขาดทุน)เบ็ดเสร็จอื่น				
รายการที่อาจถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง				
ผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนจากการแปลงค่างบการเงิน	118,564,847	(303,779,317)	-	-
ผลขาดทุนจากการวัดมูลค่าเงินลงทุนเพื่อขาย	-	(123,726,192)	-	(123,751,890)
กำไรเงินได้เกี่ยวกับการวัดมูลค่าเงินลงทุนเพื่อขาย	-	24,742,102	-	24,750,378
ส่วนแบ่งขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นของการร่วมค้า	(242,053)	-	-	-
รายการที่จะไม่ถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง				
ผลขาดทุนจากการวัดมูลค่าเงินลงทุนในตราสารทุน				
ที่วัดมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น	(267,584,147)	-	(267,757,999)	-
กำไรเงินได้เกี่ยวกับการวัดมูลค่าเงินลงทุนในตราสารทุน				
ที่วัดมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น	53,550,374	-	53,551,600	-
ผลกำไรจากการวัดมูลค่าใหม่ของผลประโยชน์พนักงาน				
ที่กำหนดไว้	14,223,530	352,905,251	1,749,354	367,817,786
กำไรเงินได้เกี่ยวกับการวัดมูลค่าใหม่ของผลประโยชน์พนักงาน				
ที่กำหนดไว้	(3,252,793)	(71,464,788)	(349,871)	(73,563,557)
ส่วนแบ่งขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นในบริษัทร่วม	-	(9,876,001)	-	-
กำไร(ขาดทุน)เบ็ดเสร็จอื่นสำหรับปี - สุทธิจากภาษี	(84,740,242)	(131,198,945)	(212,806,916)	195,252,717
<b>กำไรเบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี</b>	<b>8,706,242,319</b>	<b>10,764,606,284</b>	<b>5,444,868,669</b>	<b>6,153,337,279</b>
<b>การแบ่งปันกำไรเบ็ดเสร็จรวม</b>				
ส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	8,706,329,681	10,764,606,284	5,444,868,669	6,153,337,279
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	(87,362)	-	-	-
<b>8,706,242,319</b>	<b>10,764,606,284</b>	<b>5,444,868,669</b>	<b>6,153,337,279</b>	

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563

งบการเงินรวม													หน่วย : บาท
ส่วนของผู้ถือหุ้นของบริษัทใหญ่													
หมายเหตุ	หมู่กิจการและ ชำระแล้ว	กำไรสะสม		ส่วนค่าหุ้น จากการรวมธุรกิจ	ภายใต้การควบคุมเดียวกัน	องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น							
		ทุนสำรอง	ตามกฎหมาย			การแปลงค่า	ส่วนแบ่งขาดทุน	เบ็ดเสร็จอื่น	เงินลงทุนเพื่อขายหรือ ของส่วนของผู้ถือหุ้น	รวมส่วนของผู้ถือหุ้นบริษัทใหญ่	ส่วนได้เสียที่ ไม่มีส่วนควบคุม	รวม	

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้



บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย										หน่วย : บาท
งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น										
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563										
งบการเงินเฉพาะกิจการ										
		กำไรสะสม		องค์ประกอบอื่น						
				ของส่วนของผู้ถือหุ้น						
		เงินลงทุนเพื่อขายหรือ								
		สินทรัพย์ทางการเงิน								
				</						

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

## บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## งบกระแสเงินสด

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563

หน่วย : บาท

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
<b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน</b>				
กำไรส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	8,791,069,923	10,895,805,229	5,657,675,585	5,958,084,562
รายการปรับปรุงกระทบยอดกำไรสุทธิเป็นเงินสดรับ(จ่าย)				
จากกิจกรรมดำเนินงาน				
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	5,202,760,919	3,601,881,475	6,971,109,558	5,674,231,295
ค่าเผื่อการด้อยค่าของสินทรัพย์	67,850,626	-	181,113,113	-
ขาดทุนจากการด้อยค่าของเงินลงทุน	-	-	67,600,000	1,754,000,000
ขาดทุนจากการจำหน่ายและตัดจำหน่ายสินทรัพย์	66,901,638	62,456,347	95,563,696	31,481,030
ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนในการร่วมค้า	18,926,090	4,886,935	-	-
ส่วนแบ่งกำไรจากเงินลงทุนในบริษัทร่วม	(554,225,232)	(748,439,516)	-	-
ขาดทุนส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	(87,362)	-	-	-
ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน	192,608,573	470,728,257	151,567,039	406,180,543
(กำไร)ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนที่ยังไม่เกิดขึ้นจริง	7,866,434	(29,276,113)	(20,051,623)	(26,937,337)
ขาดทุนจากตราสารอนุพันธ์ที่ยังไม่เกิดขึ้นจริง	22,781,412	-	22,781,412	-
ขาดทุนจากการวัดมูลค่าเงินลงทุนที่วัดมูลค่า				
ยุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนที่ยังไม่เกิดขึ้นจริง	300,996	-	16,081	-
หนี้สูญ	7,249,873	1,416,373	5,776,660	-
(โอนกลับ)ค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิต	604,466,258	(40,444,110)	592,720,438	(38,767,700)
โอนกลับค่าเผื่อการลดมูลค่าสินค้าคงเหลือ	(150,008,311)	(60,635,532)	(152,544,186)	(61,304,517)
สำรองพัสดุเสื่อมสภาพ	6,642,187	-	6,642,187	-
ขาดทุนจากการจำหน่ายสินค้าเสื่อมสภาพ	10,656,883	9,717,007	10,656,883	9,717,007
เงินปันผลรับ	(45,907,849)	(61,658,271)	(772,324,222)	(852,204,880)
ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้	1,776,148,017	2,132,416,150	944,902,224	1,264,942,605
ดอกเบี้ยรับ	(190,629,260)	(220,102,515)	(279,687,593)	(367,331,676)
ต้นทุนทางการเงิน	1,447,150,423	1,560,071,351	1,335,400,974	1,528,228,997
อื่น ๆ	44,664,259	(18,741,927)	(14,621,246)	(18,741,927)
กำไรจากการดำเนินงานก่อนการเปลี่ยนแปลง				
ในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน	17,327,186,497	17,560,081,140	14,804,296,980	15,261,578,002

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

## บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## งบกระแสเงินสด

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563

หน่วย : บาท

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
สินทรัพย์ดำเนินงาน(เพิ่มขึ้น)ลดลง				
ลูกหนี้การค้า	8,260,160,285	2,448,525,722	8,775,857,274	2,759,596,190
ลูกหนี้อื่น	(655,285,809)	7,459,853,542	(695,933,770)	8,505,873,907
สินค้าคงเหลือ	2,805,382,646	4,778,389,133	2,641,846,952	4,564,777,822
พัสดुकงเหลือ	8,018,242	74,594,432	(25,303,728)	(68,165,271)
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	(136,237,903)	(165,898,414)	40,750,261	(35,429,527)
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	(208,426,180)	(139,990,325)	(37,853,160)	(66,204,382)
หนี้สินดำเนินงานเพิ่มขึ้น(ลดลง)				
เจ้าหนี้การค้า	(11,271,758,442)	(3,196,051,603)	(10,922,354,967)	(3,210,371,031)
เจ้าหนี้อื่น	162,329,034	1,445,846,664	(978,368,375)	1,192,256,587
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	(5,015,142)	126,608,849	(25,141,339)	244,991,913
เงินมัดจำถึงก๊าซ	217,015,249	574,122,160	217,015,249	574,122,160
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	(74,483,172)	102,314,377	(52,542,666)	37,424,576
เงินสดรับจากการดำเนินงาน	16,428,885,305	31,068,395,677	13,742,268,711	29,760,450,946
เงินสดจ่ายภาษีเงินได้	(642,401,232)	(498,171,998)	(499,314,653)	(301,438,528)
เงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน	15,786,484,073	30,570,223,679	13,242,954,058	29,459,012,418

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

## บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## งบกระแสเงินสด

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563

หน่วย : บาท

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
<b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน</b>				
เงินสดจ่ายสำหรับที่ดิน อาคารและอุปกรณ์				
และอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	(6,437,244,160)	(9,720,566,381)	(5,419,771,283)	(7,967,353,653)
เงินสดจ่ายล่วงหน้าสำหรับสิทธิการใช้	(708,496,151)	-	(629,618,031)	-
เงินสดจ่ายสำหรับสินทรัพย์ไม่มีตัวตน	(186,310,731)	(276,957,486)	(51,353,468)	(222,554,479)
รับคืนเงินสดล่วงหน้าระยะยาว	-	15,916,361	-	15,301,362
เงินสดจ่ายสุทธิจากการซื้อธุรกิจ	(137,595,000)	-	-	-
เงินสดจ่ายสำหรับเงินลงทุนในบริษัทย่อย	-	-	(1,685,972,400)	(2,220,776,120)
เงินสดจ่ายสำหรับเงินลงทุนในการร่วมค้า	(282,092,619)	(498,055,750)	-	-
เงินสดจ่ายสำหรับสินทรัพย์ทางการเงินไม่หมุนเวียนอื่น	(1,244,796,000)	-	-	-
เงินสดจ่ายสำหรับเงินลงทุนระยะยาวอื่น	-	(750,000)	-	(750,000)
เงินสดจ่ายสำหรับเงินให้กู้ยืมระยะสั้น	-	-	(523,879,673)	(35,728,390)
เงินสดรับจากเงินให้กู้ยืมระยะยาว	-	-	885,914,950	475,914,950
เงินสดรับจากการจำหน่ายที่ดิน อาคารและอุปกรณ์				
และอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	31,693,631	123,117,547	27,248,706	47,006,757
เงินสดรับจากการยกเลิกสัญญาเช่าในสถานีบริการน้ำมัน	-	1,377,818	-	-
เงินลงทุนในสินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียนลดลง	491,253,050	-	500,000,000	-
เงินลงทุนชั่วคราวเพิ่มขึ้น	-	(1,051,153,876)	-	(1,000,000,000)
เงินสดรับจากดอกเบี้ย	191,228,633	195,872,739	285,237,125	356,225,967
เงินปันผลรับ	739,486,053	769,813,102	772,324,222	852,204,880
เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมลงทุน	(7,542,873,294)	(10,441,385,926)	(5,839,869,852)	(9,700,508,726)

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้



## บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## งบกระแสเงินสด

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563

หน่วย : บาท

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
<b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน</b>				
เงินสดรับ(จ่าย)จากเงินเบิกเกินบัญชี				
และเงินกู้ยืมระยะสั้น	(464,724,924)	(3,535,001,501)	24,926,820	(3,999,997,348)
เงินสดรับจากการกู้ยืมระยะยาว	1,000,000,000	17,000,000,000	1,000,000,000	17,000,000,000
เงินสดจ่ายสำหรับเงินกู้ยืมระยะยาว	(3,777,599,944)	(17,045,988,631)	(3,733,200,000)	(17,000,000,000)
เงินสดจ่ายค่างวดตามสัญญาเช่า	(1,109,418,116)	(102,595,254)	(787,296,810)	(90,557,248)
เงินสดจ่ายต้นทุนทางการเงิน	(1,189,667,345)	(1,551,750,083)	(1,175,956,050)	(1,536,662,716)
เงินปันผลจ่าย	(9,450,000,000)	-	(9,450,000,000)	-
เงินสดรับจากผู้มีส่วนได้เสียที่ไม่มี				
อำนาจควบคุมของบริษัทย่อย	10,000	-	-	-
เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมจัดหาเงิน	(14,991,400,329)	(5,235,335,469)	(14,121,526,040)	(5,627,217,312)
<b>ผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินในเงินสด</b>				
และรายการเทียบเท่าเงินสด	(30,644,118)	(7,435,267)	(30,896)	2,747,231
ผลต่างจากการแปลงค่างบการเงิน	(25,103,285)	(126,987,747)	-	-
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น(ลดลง) - สุทธิ	(6,803,536,953)	14,759,079,270	(6,718,472,730)	14,134,033,611
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดต้นงวด	25,201,630,492	10,442,551,222	22,191,066,033	8,057,032,422
<b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดปลายงวด</b>	<b>18,398,093,539</b>	<b>25,201,630,492</b>	<b>15,472,593,303</b>	<b>22,191,066,033</b>

## รายการที่ไม่ใช่เงินสด

เจ้าหนี้จากการซื้อที่ดิน อาคารและอุปกรณ์				
และอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	1,201,484,103	1,554,886,830	1,014,416,001	1,180,527,755
เจ้าหนี้จากการซื้อสินทรัพย์ไม่มีตัวตน	23,166,040	18,476,978	18,636,135	18,476,978
หนี้สินตามสัญญาเช่า	3,503,359,268	90,443,516	2,560,175,656	88,810,026
โอนที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ สินทรัพย์ไม่มีตัวตน				
และค่าใช้จ่ายจ่ายล่วงหน้าเป็นสินทรัพย์สิทธิการใช้	2,870,963,493	-	2,084,661,750	-
โอนพัสดุเป็นที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	28,780,473	144,717,193	28,780,473	144,717,193

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

## บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563

หมายเหตุ	หัวข้อเรื่อง
1	ข้อมูลทั่วไป
2	เกณฑ์การจัดทำงบการเงิน
3	นโยบายการบัญชี
4	ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายบัญชี
5	การปรับโครงสร้างธุรกิจ
6	เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด
7	ลูกหนี้การค้า
8	ลูกหนี้อื่น
9	รายการระหว่างบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน
10	สินค้าคงเหลือ
11	สินทรัพย์ทางการเงินไม่หมุนเวียนอื่น
12	เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และการร่วมค้า
13	อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน
14	ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์
15	สัญญาเช่า
16	ค่าความนิยม
17	สินทรัพย์ไม่มีตัวตน
18	ภาษีเงินได้และภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี
19	เงินกู้ยืม
20	ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน
21	ทุนเรือนหุ้น
22	ทุนสำรองตามกฎหมาย
23	กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน
24	รายได้จากการขายและการให้บริการ
25	รายได้อื่น
26	ค่าใช้จ่ายจำแนกตามลักษณะ
27	ส่วนงานดำเนินงาน
28	เครื่องมือทางการเงิน
29	ลำดับชั้นของมูลค่ายุติธรรม
30	เงินปันผลจ่าย

## บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563

หมายเหตุ	หัวข้อเรื่อง
31	การซื้อธุรกิจ
32	ภาระผูกพันและหนี้สินที่อาจเกิดขึ้น
33	เหตุการณ์ภายหลังรอบระยะเวลารายงาน

**บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย****หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563****1. ข้อมูลทั่วไป****1.1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท**

บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) จัดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัดภายใต้ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ของประเทศไทย เมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม 2550 และเมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2561 บริษัทได้จดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนจำกัด ตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535

ที่อยู่ตามที่จดทะเบียน ตั้งอยู่ที่ 555/2 ศูนย์เอนเนอร์ยีคอมเพล็กซ์ อาคาร บี ชั้นที่ 12 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร

เพื่อวัตถุประสงค์ในการรายงานข้อมูล จึงรวมเรียกบริษัทและบริษัทย่อยของบริษัทว่า “กลุ่มบริษัท” มีบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (“ปตท.”) เป็นผู้ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 100 และเป็นบริษัทใหญ่ของกลุ่มบริษัท

ธุรกิจหลักของบริษัทคือดำเนินธุรกิจจัดหาจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมและธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น (Non-oil) และลงทุนในบริษัทที่เกี่ยวข้อง ซึ่งดำเนินธุรกิจในการบริหารกิจการด้านสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง ร้านสะดวกซื้อ การให้บริการพื้นที่ภายในสถานีบริการ ธุรกิจให้บริการด้านบุคลากรแก่บริษัทในกลุ่มเดียวกัน ธุรกิจให้บริการผสมและบรรจุน้ำมันหล่อลื่น และธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับน้ำมันเชื้อเพลิง

**1.2 การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019**

สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่ปัจจุบันได้ขยายวงกว้างขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการชะลอตัวของเศรษฐกิจ และมีผลกระทบต่อธุรกิจและอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ สถานการณ์ดังกล่าวอาจนำมาซึ่งความไม่แน่นอนและผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจ ผู้บริหารของกลุ่มบริษัทติดตามความคืบหน้าของสถานการณ์ดังกล่าวและประเมินผลกระทบทางการเงินเกี่ยวกับมูลค่าของสินทรัพย์ประมาณการหนี้สินและหนี้สินที่อาจเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ผู้บริหารได้ใช้ประมาณการและดุลยพินิจในประเด็นต่าง ๆ เมื่อสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลง ด้วยข้อมูลที่ดีที่สุดที่ผู้บริหารทราบจนถึงวันที่ในรายงานทางการเงินฉบับนี้

**1.3 การเสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุนต่อประชาชนทั่วไปเป็นครั้งแรก**

เมื่อวันที่ 2 เมษายน 2563 บริษัทได้ยื่นคำขออนุญาตเพื่อเสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุนต่อประชาชนทั่วไปเป็นครั้งแรก (“IPO”) ซึ่งรวมไปถึงการยื่นแบบแสดงรายการข้อมูลการเสนอขายหลักทรัพย์และร่างหนังสือชี้ชวนต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (“สำนักงาน ก.ล.ต.”) และพร้อมกันนี้ได้ยื่นคำขอให้รับหุ้นสามัญเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย



## 1. ข้อมูลทั่วไป (ต่อ)

### 1.3 การเสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุนต่อประชาชนทั่วไปเป็นครั้งแรก (ต่อ)

เมื่อวันที่ 16 กันยายน 2563 สำนักงาน ก.ล.ต. ได้อนุมัติคำขออนุญาตเสนอขายหุ้นสามัญที่ออกใหม่ต่อประชาชนทั่วไปเป็นครั้งแรก โดยบริษัทจะเสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุนจำนวนไม่เกิน 2,700 ล้านหุ้น และจัดสรรหุ้นสามัญส่วนเกิน 300 ล้านหุ้น รวมทั้งสิ้น 3,000 ล้านหุ้น หรือเทียบเท่าร้อยละ 25 ของทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้วหลัง IPO

เมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2563 ที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นของบริษัท ครั้งที่ 2/2563 ได้มีมติอนุมัติให้ปรับสัดส่วนการจัดสรรหุ้นสามัญเพิ่มทุนของบริษัท และอนุมัติการจัดสรรหุ้นเพิ่มทุนของบริษัท โดยให้มีการเพิ่มจำนวนหุ้นเพื่อการจัดสรรหุ้นส่วนเกิน (Over-Allotment) จากจำนวนไม่เกิน 300 ล้านหุ้น เป็นจำนวนไม่เกิน 390 ล้านหุ้น และลดสัดส่วนการจัดสรรหุ้นสามัญเพิ่มทุนเพื่อเสนอขายต่อประชาชนเป็นการทั่วไป จากจำนวนไม่เกิน 2,700 ล้านหุ้น เป็นจำนวนไม่เกิน 2,610 ล้านหุ้น

เมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2564 บริษัทได้รับเงินจากการขายหุ้นสามัญที่ออกใหม่ จำนวน 2,610 ล้านหุ้น ในราคาหุ้นละ 18 บาท รวมเป็นจำนวนเงิน 46,980.00 ล้านบาท ก่อนหักค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง บริษัทได้จดทะเบียนเปลี่ยนแปลงทุนที่ออกจำหน่ายและชำระแล้วกับกระทรวงพาณิชย์ในวันเดียวกัน

หุ้นสามัญของบริษัทเริ่มการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ในวันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2564 เป็นต้นไป บริษัทอาจจัดสรรหุ้นสามัญเพิ่มทุนเพื่อรองรับการใช้สิทธิของผู้จัดหาหุ้นส่วนเกิน จำนวนไม่เกิน 390 ล้านหุ้น โดยผู้จัดหาหุ้นส่วนเกินได้มีการยืมหุ้นจากบริษัทใหญ่ส่งมอบให้แก่ผู้จองซื้อหุ้นของบริษัท และจะดำเนินการจัดหาหุ้นเพื่อส่งมอบคืนให้แก่บริษัทใหญ่ ภายใน 30 วันนับแต่วันแรกที่หุ้นเริ่มซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์

## 2. เกณฑ์การจัดทางการเงิน

งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการได้จัดทำขึ้นตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินที่กำหนดในพระราชบัญญัติการบัญชี พ.ศ. 2543 ซึ่งหมายถึงมาตรฐานการรายงานทางการเงินที่ออกภายใต้พระราชบัญญัติวิชาชีพบัญชี พ.ศ. 2547 รวมถึงแนวปฏิบัติทางการบัญชีที่ประกาศใช้โดยสภาวิชาชีพบัญชี

การจัดรายการในงบการเงินเป็นไปตามประกาศกรมพัฒนาธุรกิจการค้า เรื่อง กำหนดรายการย่อที่ต้องมีในงบการเงิน (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 ลงวันที่ 26 ธันวาคม 2562 ออกตามความในมาตรา 11 วรรคสามแห่งพระราชบัญญัติการบัญชี พ.ศ. 2543

งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการได้จัดทำขึ้นด้วยข้อสมมติที่ว่าผู้ใช้งบการเงินมีความเข้าใจหลักการและวิธีปฏิบัติทางบัญชีที่รับรองทั่วไปในประเทศไทย หลักการบัญชีที่ใช้อาจแตกต่างไปจากหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไปซึ่งใช้ในประเทศอื่น

## 2. เกณฑ์การจัดทางการเงิน (ต่อ)

งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการได้จัดทำขึ้นโดยใช้เกณฑ์ราคาทุนเดิมในการวัดมูลค่าขององค์ประกอบของงบการเงิน ยกเว้น รายการบัญชีบางประเภทซึ่งใช้มูลค่ายุติธรรมในการวัดมูลค่าตามที่ได้อธิบายไว้ในหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 3.2 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ

รายการที่มีสาระสำคัญซึ่งเกิดขึ้นระหว่างบริษัทและบริษัทย่อยได้ถูกตัดรายการในการจัดทางการเงินรวม

งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการจัดทำและแสดงหน่วยเงินตราเป็นเงินบาท และมีการเปิดเผยในหมายเหตุประกอบงบการเงินเพื่อให้แสดงเป็นหลักฐานบาท ยกเว้นที่ระบุไว้เป็นอย่างอื่น

งบการเงินฉบับภาษาอังกฤษจัดทำขึ้นจากงบการเงินฉบับภาษาไทย ในกรณีที่มีเนื้อความขัดแย้งกันหรือมีการตีความในสองภาษาแตกต่างกัน ให้ใช้งบการเงินฉบับภาษาไทยเป็นหลัก

## 3. นโยบายการบัญชี

### 3.1 มาตรฐานการรายงานทางการเงินใหม่

#### 3.1.1 มาตรฐานการรายงานทางการเงินที่เริ่มมีผลบังคับใช้ในปีปัจจุบัน

ในระหว่างปี กลุ่มบริษัทได้นำมาตรฐานการรายงานทางการเงินและการตีความมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับปรับปรุง (ปรับปรุง 2562) และฉบับใหม่ จำนวนหลายฉบับ ซึ่งมีผลบังคับใช้สำหรับงบการเงินที่มีรอบระยะเวลาบัญชีที่เริ่มในหรือหลังวันที่ 1 มกราคม 2563 มาถือปฏิบัติ มาตรฐานการรายงานทางการเงินดังกล่าวได้รับการปรับปรุงหรือจัดให้มีขึ้นเพื่อให้มีเนื้อหาเท่าเทียมกับมาตรฐานการรายงานทางการเงินระหว่างประเทศ โดยส่วนใหญ่เป็นการอธิบายให้ชัดเจนเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติทางการบัญชีและการให้แนวปฏิบัติทางการบัญชีกับผู้ใช้งมาตรฐาน การนำมาตรฐานการรายงานทางการเงินดังกล่าวมาถือปฏิบัตินี้ไม่มีผลกระทบอย่างเป็นสาระสำคัญต่องบการเงินของกลุ่มบริษัท อย่างไรก็ตาม มาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับใหม่ซึ่งได้มีการเปลี่ยนแปลงหลักการสำคัญ สามารถสรุปได้ดังนี้

### 3. นโยบายการบัญชี (ต่อ)

#### 3.1 มาตรฐานการรายงานทางการเงินใหม่ (ต่อ)

##### 3.1.1 มาตรฐานการรายงานทางการเงินที่เริ่มมีผลบังคับใช้ในปีปัจจุบัน (ต่อ)

#### มาตรฐานการรายงานทางการเงิน กลุ่มเครื่องมือทางการเงิน

มาตรฐานการรายงานทางการเงิน กลุ่มเครื่องมือทางการเงิน ประกอบด้วยมาตรฐานและการตีความมาตรฐานจำนวน 5 ฉบับ ได้แก่

##### มาตรฐานการรายงานทางการเงิน

ฉบับที่ 7 การเปิดเผยข้อมูลเครื่องมือทางการเงิน

ฉบับที่ 9 เครื่องมือทางการเงิน

##### มาตรฐานการบัญชี

ฉบับที่ 32 การแสดงรายการเครื่องมือทางการเงิน

##### การตีความมาตรฐานการรายงานทางการเงิน

ฉบับที่ 16 การป้องกันความเสี่ยงของเงินลงทุนสุทธิในหน่วยงานต่างประเทศ

ฉบับที่ 19 การชำระหนี้สินทางการเงินด้วยตราสารทุน

มาตรฐานการรายงานทางการเงินกลุ่มดังกล่าวข้างต้น กำหนดหลักการเกี่ยวกับการจัดประเภทและการวัดมูลค่าเครื่องมือทางการเงินด้วยมูลค่ายุติธรรมหรือราคาทุนตัดจำหน่ายโดยพิจารณาจากประเภทของตราสารทางการเงิน ลักษณะของกระแสเงินสดตามสัญญาและแผนธุรกิจของกิจการ หลักการเกี่ยวกับวิธีการคำนวณการด้อยค่าของเครื่องมือทางการเงินโดยใช้แนวคิดของผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และหลักการเกี่ยวกับการบัญชีป้องกันความเสี่ยง รวมถึงการแสดงรายการและการเปิดเผยข้อมูลเครื่องมือทางการเงิน

การนำมาตรฐานกลุ่มนี้มาถือปฏิบัติมีผลกระทบต่อการเงินของกลุ่มบริษัทจากการดัดแปลงต่อไปนี้

- การจัดประเภทและการวัดมูลค่าของเงินลงทุนในตราสารทุนของบริษัทที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน กลุ่มบริษัทวัดมูลค่าเงินลงทุนดังกล่าวด้วยมูลค่ายุติธรรม และจัดประเภทเงินลงทุนดังกล่าวเป็นสินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น
- การรับรู้รายการผลขาดทุนด้านเครดิต กลุ่มบริษัทรับรู้ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นต่อสินทรัพย์ทางการเงินโดยไม่จำเป็นต้องรอให้เหตุการณ์ที่มีการด้อยค่าด้านเครดิตเกิดขึ้นก่อน กลุ่มบริษัทใช้วิธีการอย่างง่ายในการพิจารณาค่าเผื่อผลขาดทุนที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดอายุสำหรับลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น
- การรับรู้รายการตราสารอนุพันธ์ กลุ่มบริษัทรับรู้รายการตราสารอนุพันธ์เมื่อเริ่มแรกด้วยมูลค่ายุติธรรม ณ วันที่เข้าทำสัญญา และวัดมูลค่าในภายหลังด้วยมูลค่ายุติธรรม ณ วันสิ้นรอบระยะเวลารายงาน การเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของตราสารอนุพันธ์จะถูกรับรู้ในส่วนของกำไรหรือขาดทุน

### 3. นโยบายการบัญชี (ต่อ)

#### 3.1 มาตรฐานการรายงานทางการเงินใหม่ (ต่อ)

##### 3.1.1 มาตรฐานการรายงานทางการเงินที่เริ่มมีผลบังคับใช้ในปีปัจจุบัน (ต่อ)

กลุ่มบริษัทนำมาตรฐานการรายงานทางการเงินกลุ่มนี้มาถือปฏิบัติโดยรับรู้ผลกระทบสะสมของการนำมาตรฐานการรายงานทางการเงินกลุ่มนี้มาถือปฏิบัติครั้งแรกโดยปรับปรุงกับกำไรสะสม ณ วันที่ 1 มกราคม 2563 และไม่ปรับย้อนหลังงบการเงินปีก่อนที่แสดงเปรียบเทียบ

ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชีแสดงรายละเอียดในหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 4

#### มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 16 เรื่อง สัญญาเช่า

มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 16 ใช้แทนมาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 17 เรื่อง สัญญาเช่า และการตีความมาตรฐานการบัญชีที่เกี่ยวข้อง มาตรฐานฉบับนี้ได้กำหนดหลักการของการรับรู้รายการ การวัดมูลค่า การแสดงรายการและการเปิดเผยข้อมูลของสัญญาเช่า และกำหนดให้ผู้เช่ารับรู้สินทรัพย์และหนี้สินสำหรับสัญญาเช่าทุกรายการที่มีระยะเวลาในการเช่ามากกว่า 12 เดือน เว้นแต่สินทรัพย์อ้างอิงนั้นไม่มีมูลค่าต่ำ

การบัญชีสำหรับผู้เช่าไม่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีสาระสำคัญจากมาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 17 ผู้ให้เช่ายังคงต้องจัดประเภทสัญญาเช่าเป็นสัญญาเช่าดำเนินงานหรือสัญญาเช่าเงินทุน

กลุ่มบริษัทรับรู้ผลกระทบสะสมของการนำมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับนี้มาถือปฏิบัติครั้งแรกโดยปรับปรุงกับกำไรสะสม ณ วันที่ 1 มกราคม 2563 และไม่ปรับย้อนหลังงบการเงินปีก่อนที่แสดงเปรียบเทียบ

ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชีแสดงรายละเอียดในหมายเหตุประกอบงบการเงิน ข้อ 4

##### 3.1.2 มาตรฐานการรายงานทางการเงินที่จะมีผลบังคับใช้สำหรับงบการเงินที่มีรอบระยะเวลาบัญชีที่เริ่มในหรือหลังวันที่ 1 มกราคม 2564

สภาวิชาชีพบัญชีได้ประกาศใช้มาตรฐานการรายงานทางการเงินและการตีความมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับปรับปรุง ซึ่งจะมีผลบังคับใช้สำหรับงบการเงินที่มีรอบระยะเวลาบัญชีที่เริ่มในหรือหลังวันที่ 1 มกราคม 2564 มาตรฐานการรายงานทางการเงินดังกล่าวได้รับการปรับปรุงหรือจัดให้มีขึ้นเพื่อให้มีเนื้อหาเท่าเทียมกับมาตรฐานการรายงานทางการเงินระหว่างประเทศ โดยส่วนใหญ่เป็นการอธิบายให้ชัดเจนเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติทางการบัญชีและการให้แนวปฏิบัติทางบัญชีกับผู้ใช้มาตรฐาน

ปัจจุบันฝ่ายบริหารของกลุ่มบริษัทได้ประเมินผลกระทบของมาตรฐานการรายงานทางการเงินดังกล่าวแล้วว่าไม่มีผลกระทบอย่างเป็นสาระสำคัญ



### 3. นโยบายการบัญชี (ต่อ)

#### 3.2 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ

##### 3.2.1 เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด

เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ประกอบด้วย เงินสดในมือ เงินฝากธนาคารประเภทจ่ายคืนเมื่อทวงถาม และเงินลงทุนระยะสั้นอื่นที่มีสภาพคล่องซึ่งมีระยะเวลาครบกำหนดภายในสามเดือน ส่วนเงินเบิกเกินบัญชี และเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน แสดงเป็นหนี้สินหมุนเวียนในงบแสดงฐานะการเงิน

##### 3.2.2 ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น

ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่นแสดงด้วยมูลค่าสุทธิที่คาดว่าจะได้รับ ค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตพิจารณาจากลูกหนี้ที่คาดว่าจะเรียกเก็บเงินไม่ได้ โดยประมาณจากจำนวนหนี้ที่คงเหลืออยู่ ณ วันสิ้นงวดตามประวัติการชำระหนี้และสถานะทางการเงินของลูกหนี้ในปัจจุบัน รวมทั้งพิจารณาจากอัตราร้อยละตามอายุหนี้ของยอดลูกหนี้ ณ วันสิ้นงวด ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น รับรู้ในกำไรหรือขาดทุนโดยถือเป็นส่วนหนึ่งของค่าใช้จ่ายในการบริหาร

##### 3.2.3 สินค้าและพัสดุคงเหลือ

สินค้านคงเหลือแสดงมูลค่าด้วยราคาทุนหรือมูลค่าสุทธิที่จะได้รับแล้วแต่ราคาใดจะต่ำกว่า โดยราคาทุนคำนวณตามเกณฑ์ถ่วงเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก ราคาทุนของสินค้านคงเหลือ ประกอบด้วยต้นทุนทั้งหมดในการซื้อค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการซื้อ ส่วนลดรับ ส่วนลดตามปริมาณการซื้อ รวมถึงเงินนำส่งหรือเงินรับชดเชยจากภาษีและกองทุนต่าง ๆ ส่วนมูลค่าสุทธิที่จะได้รับนั้นคำนวณจากราคาโดยประมาณที่คาดว่าจะขายตามปกติของธุรกิจหักด้วยค่าใช้จ่ายที่จำเป็นเพื่อให้สินค้านั้นสำเร็จรูป และค่าใช้จ่ายในการขายที่เกี่ยวข้อง และรับรู้ส่วนของมูลค่าสุทธิที่จะได้รับที่ต่ำกว่าราคาทุนในงบกำไรขาดทุนภายใต้หัวข้อต้นทุนขาย และกลุ่มบริษัทจะรับรู้สำรองสินค้านเสื่อมสภาพเมื่อสินค้าน้าสมัย หรือเสื่อมคุณภาพ

พัสดุคงเหลือแสดงด้วยราคาทุนซึ่งคำนวณตามเกณฑ์ถ่วงเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก หักด้วยสำรองพัสดุเสื่อมสภาพสำหรับพัสดุที่เสื่อมสภาพ น้าสมัย หรือไม่ได้ใช้งาน

##### 3.2.4 เงินลงทุนในบริษัทย่อย

บริษัทย่อยเป็นกิจการที่อยู่ภายใต้การควบคุมของบริษัทใหญ่ทั้งทางตรงหรือทางอ้อม การควบคุมเกิดขึ้นเมื่อบริษัทใหญ่มีอำนาจเหนือบริษัทย่อยและมีการเปิดรับหรือมีสิทธิในผลตอบแทนผันแปรจากการเกี่ยวข้องกับบริษัทย่อย รวมถึงมีความสามารถในการทำให้เกิดผลกระทบต่อผลตอบแทนจากอำนาจเหนือบริษัทย่อย ซึ่งรวมถึงกรณีที่บริษัทใหญ่มีสิทธิในการออกเสียงน้อยกว่ากึ่งหนึ่งในบริษัทย่อย บริษัทใหญ่พิจารณาข้อเท็จจริงและสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องว่ามีอำนาจเหนือบริษัทย่อยหรือไม่

### 3. นโยบายการบัญชี (ต่อ)

#### 3.2 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ (ต่อ)

##### 3.2.4 เงินลงทุนในบริษัทย่อย (ต่อ)

งบการเงินของบริษัทย่อยได้รวมอยู่ในงบการเงินรวมนับจากวันที่มีการควบคุมจนถึงวันที่การควบคุมสิ้นสุดลง

บริษัทใหญ่เป็นส่วนกำไรหรือขาดทุน และแต่ละองค์ประกอบของกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นให้กับส่วนของผู้ถือหุ้นของบริษัทใหญ่และส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม แม้จะทำให้ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมคิดลบ

กลุ่มบริษัทบันทึกบัญชีสำหรับการรวมธุรกิจโดยปฏิบัติตามวิธีซื้อ ยกเว้นกรณีที่เป็นการรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกัน ต้นทุนการรวมธุรกิจวัดมูลค่าด้วยจำนวนรวมของมูลค่ายุติธรรมของสิ่งตอบแทนที่โอนให้ มูลค่าส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมในบริษัทของผู้ถูกซื้อและมูลค่ายุติธรรมของส่วนได้เสียที่มีอยู่ ณ วันที่ซื้อ (หากเป็นการรวมธุรกิจที่ดำเนินการสำเร็จจากการทยอยซื้อ)

- ในการรวมธุรกิจแต่ละครั้ง กลุ่มบริษัทวัดมูลค่าของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมในผู้ถูกซื้อด้วยมูลค่ายุติธรรมหรือมูลค่าของสินทรัพย์สุทธิที่ระบุได้ของผู้ถูกซื้อตามสัดส่วนของหุ้นที่ถือโดยส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมนั้น
- กรณีการรวมธุรกิจที่ดำเนินการสำเร็จจากการทยอยซื้อ กลุ่มบริษัทวัดมูลค่าส่วนได้เสียที่ถืออยู่ก่อนหน้าการรวมธุรกิจใหม่โดยใช้มูลค่ายุติธรรม ณ วันที่ซื้อและรับรู้ผลกำไรหรือขาดทุนที่เกิดขึ้นในงบกำไรขาดทุน
- ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการซื้อ รวมถึงค่าธรรมเนียมวิชาชีพที่จ่ายให้แก่ที่ปรึกษา ผู้ประเมินราคา และค่าที่ปรึกษาอื่น ๆ บันทึกเป็นค่าใช้จ่ายในงบกำไรขาดทุน

กลุ่มบริษัทวัดมูลค่าสินทรัพย์ที่ระบุได้ที่ได้มาและหนี้สินที่รับมาด้วยมูลค่ายุติธรรม ณ วันที่ซื้อ

การเปลี่ยนแปลงส่วนได้เสียของกลุ่มบริษัทในบริษัทย่อยโดยที่ไม่ได้ทำให้กลุ่มบริษัทสูญเสียอำนาจในการควบคุม กลุ่มบริษัทบันทึกการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวภายใต้หัวข้อส่วนเกินทุน (ขาดทุน) จากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทย่อยในส่วนของผู้ถือหุ้น

เมื่อมีการจำหน่ายเงินลงทุนกลุ่มบริษัทรับรู้ผลต่างระหว่างสิ่งตอบแทนสุทธิที่ได้รับกับมูลค่าตามบัญชีของเงินลงทุนในกำไรหรือขาดทุน

เงินลงทุนในบริษัทย่อยแสดงในงบการเงินเฉพาะกิจการโดยใช้วิธีราคาทุนสุทธิจากค่าเผื่อการด้อยค่าเงินลงทุน

กลุ่มบริษัทได้เปิดเผยรายชื่อบริษัทย่อยของกลุ่มบริษัทและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับส่วนได้เสียของบริษัทย่อยไว้ในหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 12

### 3. นโยบายการบัญชี (ต่อ)

#### 3.2 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ (ต่อ)

##### 3.2.5 เงินลงทุนในบริษัทร่วมและการร่วมค้า

บริษัทร่วมเป็นกิจการที่กลุ่มบริษัทมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีอำนาจเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายทางการเงินและการดำเนินงานแต่ไม่ถึงระดับที่จะควบคุมหรือควบคุมร่วมในนโยบายดังกล่าว

การร่วมค้าคือการร่วมการทำงานซึ่งกลุ่มบริษัทมีการควบคุมร่วมและมีสิทธิในสินทรัพย์สุทธิของการร่วมการทำงานนั้น การควบคุมร่วมหมายถึงการร่วมกันควบคุมการทำงานซึ่งได้ตกลงกันไว้ในสัญญา ซึ่งการควบคุมร่วมจะมีได้ก็ต่อเมื่อการตัดสินใจใด ๆ เกี่ยวกับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องจะต้องได้รับความเห็นชอบอย่างเป็นทางการจากผู้ที่ร่วมกันควบคุมแล้วเท่านั้น

กลุ่มบริษัทใช้วิธีซื้อเป็นวิธีการบัญชีสำหรับการบันทึกการได้มาซึ่งบริษัทร่วมและการร่วมค้า ยกเว้นกรณีที่เป็นการรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกัน ต้นทุนการซื้อบริษัทร่วมและการร่วมค้าที่สูงกว่ามูลค่าสุทธิของสินทรัพย์และหนี้สินที่ระบุได้ของบริษัทร่วมและการร่วมค้า เฉพาะส่วนที่เป็นของกลุ่มบริษัทจะบันทึกเป็นค่าความนิยมซึ่งรวมอยู่ในมูลค่าตามบัญชีเงินลงทุนในบริษัทร่วมและการร่วมค้า

งบการเงินรวมของกลุ่มบริษัทได้รวมส่วนแบ่งกำไรหรือขาดทุนของบริษัทร่วมและการร่วมค้าตามวิธีส่วนได้เสียนับจากวันที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญจนถึงวันที่การมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญสิ้นสุดลง รายการกำไรหรือขาดทุนที่ยังไม่ได้เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มบริษัทกับบริษัทร่วมและการร่วมค้าจะถูกตัดบัญชีเท่าที่กลุ่มบริษัทมีส่วนได้เสียในบริษัทร่วมและการร่วมค้านั้น เว้นแต่มีหลักฐานว่าสินทรัพย์ที่โอนระหว่างกันดังกล่าวเกิดการด้อยค่า

กลุ่มบริษัทรับรู้ส่วนแบ่งกำไรหรือขาดทุนของบริษัทร่วมและการร่วมค้าตามสัดส่วนที่กลุ่มบริษัทมีส่วนได้เสียในกำไรหรือขาดทุนของบริษัทร่วมและการร่วมค้า เงินปันผลที่กลุ่มบริษัทได้จากบริษัทร่วมและการร่วมค้าจะนำไปหักจากมูลค่าตามบัญชีของเงินลงทุน

กลุ่มบริษัทจะไม่รับรู้ส่วนแบ่งขาดทุนจากบริษัทร่วมและการร่วมค้าอีกต่อไป หากส่วนแบ่งขาดทุนของกลุ่มบริษัทในบริษัทร่วมและการร่วมค้ามีมูลค่าเท่ากับหรือเกินกว่ามูลค่าส่วนได้เสียของกลุ่มบริษัทในบริษัทร่วมและการร่วมค้า เว้นแต่กลุ่มบริษัทได้รับประกันหรือมีการผูกพันในหนี้สินตามกฎหมายหรือต้องจ่ายชำระหนี้แทนบริษัทร่วมและการร่วมค้า

เมื่อมีการจำหน่ายเงินลงทุน กลุ่มบริษัทรับรู้ผลต่างระหว่างสิ่งตอบแทนสุทธิที่ได้รับกับมูลค่าตามบัญชีของเงินลงทุนในกำไรหรือขาดทุน

### 3. นโยบายการบัญชี (ต่อ)

#### 3.2 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ (ต่อ)

##### 3.2.5 เงินลงทุนในบริษัทร่วมและการร่วมค้า (ต่อ)

เงินลงทุนในบริษัทร่วมและการร่วมค้าแสดงในงบการเงินเฉพาะกิจการโดยใช้วิธีราคาทุนและแสดงในงบการเงินรวมโดยใช้วิธีส่วนได้เสีย

กลุ่มบริษัทได้เปิดเผยรายละเอียดบริษัทร่วมและการร่วมค้าของกลุ่มบริษัทและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับส่วนได้เสียของบริษัทร่วมและการร่วมค้าไว้ในหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 12

##### 3.2.6 บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน

บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกันกับบริษัท หมายถึง บุคคลหรือกิจการที่มีอำนาจควบคุมบริษัท หรือถูกควบคุมโดยบริษัท หรืออยู่ภายใต้การควบคุมเดียวกันกับบริษัท ซึ่งหมายความรวมถึง บริษัทที่ทำหน้าที่ถือหุ้นของบริษัทย่อย และกิจการที่เป็นบริษัทย่อยในเครือเดียวกัน รวมถึงมีส่วนได้เสียในบริษัท ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ หรือมีอำนาจควบคุมร่วม นอกจากนี้ บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกันยังหมายรวมถึง บริษัทร่วม การร่วมค้า ผู้บริหารสำคัญ และกรรมการของบริษัท รวมถึงกิจการที่ผู้บริหารสำคัญ หรือกรรมการของบริษัทมีอำนาจควบคุม หรือมีอำนาจควบคุมร่วม หรือมีอิทธิพลอย่างมีสาระสำคัญไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม

ในการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกันกับบริษัทแต่ละรายการ บริษัทคำนึงถึงเนื้อหาของความสัมพันธ์มากกว่ารูปแบบทางกฎหมาย

##### 3.2.7 การแปลงค่าเงินตราต่างประเทศ

บริษัทแสดงงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเป็นสกุลเงินบาท ซึ่งเป็นสกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงานของบริษัท รายการต่าง ๆ ของแต่ละกิจการที่รวมอยู่ในงบการเงินรวมวัดมูลค่าด้วยสกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงานของแต่ละกิจการนั้น

กลุ่มบริษัทแปลงค่ารายการที่เป็นเงินตราต่างประเทศที่เกิดขึ้นให้เป็นสกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงานโดยใช้อัตราแลกเปลี่ยน ณ วันที่เกิดรายการ และแปลงค่าสินทรัพย์และหนี้สินที่เป็นตัวเงินที่เป็นเงินตราต่างประเทศ ณ วันที่ในงบแสดงฐานะการเงินให้เป็นสกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงานโดยใช้อัตราแลกเปลี่ยน ณ วันที่ในงบแสดงฐานะการเงิน กำไรและขาดทุนที่เกิดจากการรับหรือจ่ายชำระที่เป็นเงินตราต่างประเทศ และที่เกิดจากการแปลงค่าสินทรัพย์และหนี้สินที่เป็นตัวเงินดังกล่าว จะรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน



### 3. นโยบายการบัญชี (ต่อ)

#### 3.2 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ (ต่อ)

##### 3.2.7 การแปลงค่าเงินตราต่างประเทศ (ต่อ)

กลุ่มบริษัทแปลงค่าเงินของหน่วยงานในต่างประเทศที่จัดทำการเงินเป็นเงินตราต่างประเทศเป็นเงินบาทโดยแปลงค่าสินทรัพย์และหนี้สินด้วยอัตราปิด ณ วันที่ในงบแสดงฐานะการเงิน และแปลงค่างบกำไรขาดทุนโดยใช้อัตราแลกเปลี่ยนถ่วงเฉลี่ยระหว่างงวด ผลต่างที่เกิดขึ้นจากการแปลงค่ารายการดังกล่าวรับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น และแสดงจำนวนสะสมภายใต้หัวข้อองค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้นในส่วนของผู้ถือหุ้น

เมื่อกลุ่มบริษัทจำหน่ายหน่วยงานในต่างประเทศ จะบันทึกผลต่างซึ่งแสดงภายใต้ส่วนของผู้ถือหุ้นเป็นส่วนหนึ่งของกำไรหรือขาดทุนจากการจำหน่ายหน่วยงานในต่างประเทศนั้น

##### 3.2.8 อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน

อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน แสดงด้วยราคาทุนหักด้วยค่าเสื่อมราคาสะสมและค่าเพื่อการด้อยค่า ซึ่งราคาทุนรวมถึงรายจ่ายที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดหาสินทรัพย์

กลุ่มบริษัทใช้วิธีราคาทุนสำหรับการบันทึกบัญชีอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน โดยแนวทางราคาทุนนั้นเป็นไปตามแนวทางที่กำหนดในนโยบายการบัญชีหัวข้อ “ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์”

ค่าเสื่อมราคบันทึกเป็นค่าใช้จ่ายในกำไรหรือขาดทุน จำนวนโดยวิธีเส้นตรงตามอายุการใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ซึ่งอยู่ระหว่าง 5 - 20 ปี และไม่มีการคิดค่าเสื่อมราคาสำหรับที่ดินและงานระหว่างก่อสร้าง

##### 3.2.9 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์

ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ แสดงด้วยราคาทุนหักด้วยค่าเสื่อมราคาสะสมและค่าเพื่อการด้อยค่า โดยราคาทุนรวมถึงรายจ่ายที่เกี่ยวข้องโดยตรงเพื่อให้สินทรัพย์อยู่ในสถานที่และสภาพที่พร้อมใช้งาน และประมาณการค่ารีถอนการขนย้ายและการบูรณะสถานที่ตั้งของสินทรัพย์ ซึ่งเป็นภาระผูกพันที่เกิดจากการได้หรือใช้สินทรัพย์นั้น

### 3. นโยบายการบัญชี (ต่อ)

#### 3.2 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ (ต่อ)

##### 3.2.9 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ (ต่อ)

ค่าซ่อมแซมและค่าบำรุงรักษาจะรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนในระหว่างงวดบัญชีที่เกิดรายการขึ้น ส่วนต้นทุนของการปรับปรุงสินทรัพย์ให้ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ต้นทุนที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงส่วนประกอบของรายการที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ ตามระยะเวลาที่กำหนด รวมถึงการตรวจสอบครั้งใหญ่ กลุ่มบริษัทจะรับรู้ต้นทุนดังกล่าวไว้เป็นส่วนหนึ่งของราคาตามบัญชีของสินทรัพย์ ทั้งนี้ สำหรับกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลง กลุ่มบริษัทจะตัดมูลค่าตามบัญชีของส่วนประกอบที่ถูกเปลี่ยนแปลงออก

การกำหนดค่าเสื่อมราคา กลุ่มบริษัทพิจารณาแต่ละส่วนแยกต่างหากจากกัน เมื่อแต่ละส่วนประกอบนั้นมีสาระสำคัญ

มูลค่าคงเหลือของที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ ประมาณด้วยมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับในปัจจุบันจากการจำหน่ายสินทรัพย์หลังจากหักต้นทุนที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการจำหน่ายสินทรัพย์นั้น หากสินทรัพย์นั้นมีอายุและสภาพที่คาดว่าจะสิ้นสุดอายุการใช้ประโยชน์

กลุ่มบริษัททบทวนมูลค่าคงเหลือ อายุการใช้ประโยชน์ และวิธีการคิดค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์อย่างน้อยทุกสิ้นปี

ค่าเสื่อมราคามันถือเป็นค่าใช้จ่ายในกำไรหรือขาดทุน จำนวนโดยวิธีเส้นตรงตลอดอายุการใช้ประโยชน์ที่ประมาณการไว้ของสินทรัพย์แต่ละประเภท ดังต่อไปนี้

อาคาร และส่วนปรับปรุงอาคาร	3 - 32 ปี
เครื่องจักร และอุปกรณ์	3 - 32 ปี
สินทรัพย์อื่น ๆ	2 - 10 ปี

ไม่มีการคิดค่าเสื่อมราคาสำหรับที่ดินและงานระหว่างก่อสร้าง

กำไรหรือขาดทุนจากการจำหน่ายที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ เกิดจากการเปรียบเทียบสิ่งตอบแทนที่ได้รับจากการจำหน่ายกับมูลค่าคงเหลือตามบัญชี ณ วันจำหน่าย และรับรู้ในงบกำไรขาดทุนในงวดที่เกิดขึ้น

### 3. นโยบายการบัญชี (ต่อ)

#### 3.2 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ (ต่อ)

##### 3.2.10 ค่าความนิยม

กลุ่มบริษัทบันทึกมูลค่าเริ่มแรกของค่าความนิยมด้วยราคาทุน ซึ่งเท่ากับต้นทุนการรวมธุรกิจส่วนที่สูงกว่ามูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สุทธิที่ได้มา และทดสอบการด้อยค่าของค่าความนิยมทุกปี หรือเมื่อใดก็ตามที่มีข้อบ่งชี้ของการด้อยค่าเกิดขึ้น แต่หากมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สุทธิที่ได้มาสูงกว่าต้นทุนการรวมธุรกิจ กลุ่มบริษัทจะรับรู้ส่วนที่สูงกว่าเป็นกำไรในงบกำไรขาดทุน

เพื่อวัตถุประสงค์ในการทดสอบการด้อยค่า กลุ่มบริษัทจะปันส่วนค่าความนิยมที่เกิดขึ้นจากการรวมธุรกิจให้กับหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสด (หรือกลุ่มของหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสด) ที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์เพิ่มขึ้นจากการรวมธุรกิจ และกลุ่มบริษัทจะทำการประเมินมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนของหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดแต่ละรายการ (หรือกลุ่มของหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสด) หากมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนของหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดต่ำกว่ามูลค่าตามบัญชี กลุ่มบริษัทจะรับรู้ขาดทุนจากการด้อยค่าในกำไรหรือขาดทุน และกลุ่มบริษัทไม่สามารถกลับบัญชีขาดทุนจากการด้อยค่าได้ในอนาคต

##### 3.2.11 สินทรัพย์ไม่มีตัวตน

สินทรัพย์ไม่มีตัวตน แสดงด้วยราคาทุนหักด้วยค่าตัดจำหน่ายสะสมและค่าเพื่อการด้อยค่า ค่าตัดจำหน่ายบันทึกเป็นค่าใช้จ่ายในกำไรหรือขาดทุน

กลุ่มบริษัทบันทึกต้นทุนเริ่มแรกของสินทรัพย์ไม่มีตัวตนที่ได้มาจากการรวมธุรกิจตามมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์นั้น ณ วันที่ซื้อธุรกิจ ส่วนสินทรัพย์ไม่มีตัวตนที่ได้มาจากการอื่น กลุ่มบริษัทบันทึกต้นทุนเริ่มแรกของสินทรัพย์นั้นตามราคาทุน

สินทรัพย์ไม่มีตัวตนถูกตัดจำหน่ายและบันทึกเป็นค่าใช้จ่ายในกำไรหรือขาดทุน โดยวิธีเส้นตรงตามอายุการใช้ประโยชน์ซึ่งอยู่ระหว่าง 5 - 40 ปี

กลุ่มบริษัททบทวนมูลค่าคงเหลือ อายุการใช้ประโยชน์ และวิธีการตัดจำหน่ายของสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอย่างน้อยทุกสิ้นปี

### 3. นโยบายการบัญชี (ต่อ)

#### 3.2 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ (ต่อ)

##### 3.2.12 การค้ำยค่าของสินทรัพย์ที่ไม่ใช่สินทรัพย์ทางการเงิน

กลุ่มบริษัทประเมินการค้ำยค่าของสินทรัพย์ ดังนี้

- ค่าความนิยมเป็นรายปี หรือ เมื่อมีข้อบ่งชี้ว่าสินทรัพย์ดังกล่าวอาจค้ำยค่า
- อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ และสินทรัพย์ไม่มีตัวตน เมื่อมีข้อบ่งชี้ว่าสินทรัพย์ดังกล่าวอาจค้ำยค่า

กลุ่มบริษัทรับรู้ขาดทุนจากการค้ำยค่า เมื่อมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนของสินทรัพย์มีมูลค่าต่ำกว่ามูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์นั้น ทั้งนี้ มูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนหมายถึงมูลค่ายุติธรรมหักต้นทุนในการจำหน่ายหรือมูลค่าจากการใช้สินทรัพย์แล้วแต่จำนวนใดจะสูงกว่า ซึ่งในการประเมินมูลค่าจากการใช้สินทรัพย์ กลุ่มบริษัทประมาณการกระแสเงินสดในอนาคตที่คาดว่าจะได้รับจากสินทรัพย์และคำนวณคิดลดเป็นมูลค่าปัจจุบันโดยใช้อัตราคิดลดก่อนภาษีที่สะท้อนถึงการประเมินความเสี่ยงในสภาพตลาดปัจจุบันของเงินสดตามระยะเวลาและความเสี่ยงซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของสินทรัพย์ที่กำลังพิจารณาอยู่ และในการประเมินมูลค่ายุติธรรมหักต้นทุนในการจำหน่าย กลุ่มบริษัทใช้แบบจำลองการประเมินมูลค่าที่ดีที่สุดซึ่งเหมาะสมกับสินทรัพย์ ซึ่งสะท้อนถึงจำนวนเงินที่คาดว่าจะได้รับจากการจำหน่ายสินทรัพย์หักด้วยต้นทุนในการจำหน่าย ทั้งนี้ มูลค่ายุติธรรม หมายถึง ราคาที่จะได้รับจากการขายสินทรัพย์หรือจะจ่ายเพื่อโอนหนี้สินในรายการที่เกิดขึ้นในสภาพปกติระหว่างผู้ร่วมตลาด ณ วันที่วัดมูลค่า

- เงินลงทุนเมื่อมีข้อบ่งชี้ว่าสินทรัพย์ดังกล่าวอาจค้ำยค่า

กลุ่มบริษัททำการทดสอบการค้ำยค่าของเงินลงทุนเมื่อมีเหตุการณ์หรือสถานการณ์บ่งชี้ว่าราคาตามบัญชีอาจสูงกว่ามูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน โดยผลขาดทุนจากการค้ำยค่าจะรับรู้เมื่อมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนของเงินลงทุนต่ำกว่ามูลค่าตามบัญชีของเงินลงทุนนั้น ทั้งนี้ มูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนหมายถึงมูลค่ายุติธรรมหักต้นทุนในการจำหน่ายหรือมูลค่าจากการใช้เงินลงทุนแล้วแต่ราคาใดจะสูงกว่า

กลุ่มบริษัทรับรู้รายการขาดทุนจากการค้ำยค่าในกำไรหรือขาดทุน

##### 3.2.13 สัญญาเช่า

กลุ่มบริษัทในฐานะผู้เช่า

สินทรัพย์สิทธิการใช้

กลุ่มบริษัทรับรู้สินทรัพย์สิทธิการใช้ ณ วันที่สัญญาเช่าเริ่มมีผล สินทรัพย์สิทธิการใช้วัดมูลค่าด้วยราคาทุนหักค่าเสื่อมราคาสะสม และค่าเผื่อการค้ำยค่า และปรับปรุงด้วยการวัดมูลค่าของหนี้สินตามสัญญาเช่าใหม่



### 3. นโยบายการบัญชี (ต่อ)

#### 3.2 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ (ต่อ)

##### 3.2.13 สัญญาเช่า (ต่อ)

ราคาทุนของสินทรัพย์สิทธิการใช้ประกอบด้วยจำนวนเงินของหนี้สินตามสัญญาเช่าจากการวัดมูลค่าเริ่มแรก ต้นทุนทางตรงเริ่มแรกที่เกิดขึ้น จำนวนเงินที่จ่ายชำระตามสัญญาเช่า ณ วันที่สัญญาเช่าเริ่มมีผลหรือก่อนวันที่สัญญาเช่าเริ่มมีผล และหักด้วยสิ่งงูใจตามสัญญาเช่าที่ได้รับ

หากกลุ่มบริษัทไม่มีความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าความเป็นเจ้าของในสินทรัพย์อ้างอิงจะถูกโอนให้แก่กลุ่มบริษัทเมื่อสิ้นสุดอายุสัญญาเช่า สินทรัพย์สิทธิการใช้จะถูกคิดค่าเสื่อมราคาโดยวิธีเส้นตรงนับจากวันที่สัญญาเช่าเริ่มมีผลจนถึงวันสิ้นสุดของอายุการให้ประโยชน์ของสินทรัพย์สิทธิการใช้หรือวันสิ้นสุดอายุสัญญาเช่าแล้วแต่วันใดจะเกิดขึ้นก่อน

ค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์สิทธิการใช้คำนวณจากราคาทุนโดยวิธีเส้นตรงตามอายุสัญญาเช่าหรืออายุการให้ประโยชน์โดยประมาณของสินทรัพย์สิทธิการใช้แล้วแต่ระยะเวลาใดจะสั้นกว่า ดังนี้

ที่ดิน	2 - 30 ปี
อาคาร	2 - 20 ปี
เครื่องจักร และอุปกรณ์	2 - 20 ปี
สินทรัพย์อื่น ๆ	2 - 6 ปี

##### หนี้สินตามสัญญาเช่า

ณ วันที่สัญญาเช่าเริ่มมีผล กลุ่มบริษัทรับรู้หนี้สินตามสัญญาเช่าด้วยมูลค่าปัจจุบันของจำนวนเงินที่ต้องจ่ายตามสัญญาเช่า คัดลดด้วยอัตราดอกเบี้ยตาม نرخของสัญญาเช่าหรืออัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมส่วนเพิ่มของกลุ่มบริษัท หลังจากวันที่สัญญาเช่าเริ่มมีผล มูลค่าตามบัญชีของหนี้สินตามสัญญาเช่าจะเพิ่มขึ้นโดยสะท้อนดอกเบี้ยจากหนี้สินตามสัญญาเช่าและลดลงโดยสะท้อนการจ่ายชำระตามสัญญาเช่าที่จ่ายชำระแล้ว นอกจากนี้ มูลค่าตามบัญชีของหนี้สินตามสัญญาเช่าจะถูกวัดมูลค่าใหม่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหรือประเมินสัญญาเช่าใหม่

##### สัญญาเช่าระยะสั้นและสัญญาเช่าซึ่งสินทรัพย์อ้างอิงมีมูลค่าต่ำ

จำนวนเงินที่ต้องจ่ายตามสัญญาเช่าที่มีอายุสัญญาเช่า 12 เดือนหรือน้อยกว่านับตั้งแต่วันที่สัญญาเช่าเริ่มมีผลหรือสัญญาเช่าซึ่งสินทรัพย์อ้างอิงมีมูลค่าต่ำ จะถูกรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายตามวิธีเส้นตรงตลอดอายุสัญญา

### 3. นโยบายการบัญชี (ต่อ)

#### 3.2 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ (ต่อ)

##### 3.2.14 ภาษีเงินได้

ภาษีเงินได้ประกอบด้วยภาษีเงินได้ของงวดปัจจุบันและภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี

##### ภาษีเงินได้ของงวดปัจจุบัน

กลุ่มบริษัทคำนวณภาษีเงินได้นิติบุคคล ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในประมวลรัษฎากรและภาษีเงินได้นิติบุคคลของประเทศอื่น ๆ ที่กลุ่มบริษัทได้ไปลงทุน

ภาษีเงินได้ของงวดปัจจุบัน ได้แก่ ภาษีที่คาดว่าจะจ่ายชำระ ซึ่งคำนวณจากกำไรประจำปีที่ต้องเสียภาษี โดยใช้อัตราภาษีที่ประกาศใช้ ณ วันที่ในงบแสดงฐานะการเงิน ซึ่งเกี่ยวกับรอบบัญชีที่คำนวณภาษีเงินได้ ตลอดจนการปรับปรุงทางภาษีที่เกี่ยวกับรายการในปีก่อน ๆ

##### ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี

ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี ตั้งเต็มจำนวนตามวิธีบันทึกหนี้สินในงบแสดงฐานะการเงิน ซึ่งเกิดจากผลแตกต่างชั่วคราวระหว่างฐานภาษีของสินทรัพย์และหนี้สินกับมูลค่าที่แสดงอยู่ในงบการเงิน

อัตราภาษีที่มีผลบังคับใช้ ณ วันที่ในงบแสดงฐานะการเงิน ใช้เป็นอัตราในการคำนวณภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี

สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี จะรับรู้เมื่อมีความเป็นไปได้ก่อนข้างแน่ที่กลุ่มบริษัทจะมีกำไรทางภาษีเพียงพอต่อการนำจำนวนผลแตกต่างชั่วคราวนั้นมาใช้ประโยชน์ และจะถูกปรับลดลงเท่าที่ประโยชน์ทางภาษีจะมีโอกาสถูกใช้จริง

กลุ่มบริษัทรับรู้ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีเป็นรายได้หรือค่าใช้จ่ายในกำไรหรือขาดทุนสำหรับงวด เว้นแต่ภาษีที่เกี่ยวข้องกับรายการที่บันทึกนอกกำไรหรือขาดทุน ทั้งในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น หรือโดยตรงไปยังส่วนของผู้ถือหุ้นหรือการรวมธุรกิจ

สินทรัพย์และหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี จะหักกลบกันได้ก็ต่อเมื่อมีสิทธิตามกฎหมายและสินทรัพย์และหนี้สินภาษีเงินได้ดังกล่าวเกี่ยวข้องกับหน่วยงานจัดเก็บภาษีเดียวกัน

กลุ่มบริษัทหักกลบสินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีในการแสดงรายการในงบแสดงฐานะการเงิน

### 3. นโยบายการบัญชี (ต่อ)

#### 3.2 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ (ต่อ)

##### 3.2.15 ประเมินการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน

ประมาณการหนี้สินของกลุ่มบริษัทเกี่ยวกับผลประโยชน์ของพนักงานรับรู้และวัดมูลค่าผลประโยชน์ของพนักงาน แต่ละประเภทดังนี้

1. ผลประโยชน์ของพนักงานระยะสั้น รับรู้เป็นค่าใช้จ่ายในกำไรหรือขาดทุนในงวดที่เกิดรายการ
2. ผลประโยชน์หลังออกจากงาน - โครงการสมทบเงิน บริษัทและพนักงานได้ร่วมกันจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ซึ่งประกอบด้วยเงินที่พนักงานจ่ายสะสมและเงินที่กลุ่มบริษัทจ่ายสมทบให้เป็นรายเดือน สินทรัพย์ของกองทุนสำรองเลี้ยงชีพได้แยกออกจากสินทรัพย์ของกลุ่มบริษัท เงินที่กลุ่มบริษัทจ่ายสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพบันทึกเป็นค่าใช้จ่ายในกำไรหรือขาดทุนในงวดที่เกิดรายการ
3. ผลประโยชน์หลังออกจากงาน - โครงการผลประโยชน์ ใช้เทคนิคการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัย และคิดลดผลประโยชน์ โดยวิธีคิดลดแต่ละหน่วยที่ประมาณการไว้ (Projected unit credit method) เพื่อกำหนดมูลค่าปัจจุบันของประมาณการหนี้สิน โดยรับรู้เป็นหนี้สินในงบแสดงฐานะการเงิน และรับรู้ต้นทุนบริการปัจจุบัน ต้นทุนบริการในอดีต ดอกเบี้ยสุทธิจากหนี้สินผลประโยชน์ที่กำหนดไว้สุทธิ เป็นค่าใช้จ่ายในกำไรหรือขาดทุน ทั้งนี้ ผลกำไรขาดทุนจากการวัดมูลค่าใหม่ ซึ่งรวมถึงผลกำไรขาดทุนจากการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัย (Actuarial Gain/Loss) รับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น และรับรู้จำนวนสะสมในบัญชีกำไรสะสมในส่วนของผู้ถือหุ้น
4. ผลประโยชน์ระยะยาวอื่นของพนักงาน ใช้เทคนิคการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัยและคิดลดโดยวิธีคิดลดผลประโยชน์แต่ละหน่วยที่ประมาณการไว้ (Projected unit credit method) เพื่อกำหนดมูลค่าปัจจุบันของประมาณการหนี้สิน โดยรับรู้เป็นหนี้สินในงบแสดงฐานะการเงิน และรับรู้ต้นทุนบริการปัจจุบัน ต้นทุนบริการในอดีต ดอกเบี้ยสุทธิจากหนี้สินผลประโยชน์ที่กำหนดไว้สุทธิ เป็นค่าใช้จ่ายในกำไรหรือขาดทุน ทั้งนี้ ผลกำไรขาดทุนจากการวัดมูลค่าใหม่ ซึ่งรวมถึงผลกำไรขาดทุนจากการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัย (Actuarial Gain/Loss) รับรู้ในกำไรหรือขาดทุนทันที
5. ผลประโยชน์เมื่อเลิกจ้างรับรู้เป็นหนี้สินและค่าใช้จ่าย เมื่อแสดงชัดเจนว่าผูกพันกับรายการใดรายการหนึ่งดังนี้
  - เลิกจ้างพนักงานหรือกลุ่มของพนักงานก่อนวันเกษียณตามปกติ
  - ให้ข้อเสนอเพื่อสนับสนุนให้มีการออกจากงานด้วยความสมัครใจของพนักงาน

### 3. นโยบายการบัญชี (ต่อ)

#### 3.2 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ (ต่อ)

##### 3.2.16 ประมาณการหนี้สินค่ารื้อถอน

กลุ่มบริษัทบันทึกประมาณการหนี้สินค่ารื้อถอน (Decommissioning Costs) เมื่อมีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ที่จะเกิดภาระผูกพันอันเป็นผลเนื่องมาจากเหตุการณ์ในอดีต และสามารถประมาณการจำนวนเงินที่ต้องจ่ายได้อย่างสมเหตุสมผล

กลุ่มบริษัทรับรู้ประมาณการหนี้สินด้วยจำนวนประมาณการของต้นทุนค่ารื้อถอน ซึ่งต้นทุนดังกล่าวได้รวมเป็นส่วนหนึ่งของอาคารและอุปกรณ์ และตัดจำหน่ายโดยวิธีเส้นตรงตามอายุการใช้ประโยชน์ โดยประมาณของสินทรัพย์แต่ละประเภท ประมาณการหนี้สินค่ารื้อถอนได้รับการประเมินขึ้นและสอบทานโดยวิศวกรของกลุ่มบริษัทและดุลยพินิจของฝ่ายบริหาร

##### 3.2.17 การรับรู้รายได้

กลุ่มบริษัทรับรู้รายได้เมื่อปฏิบัติตามภาระที่ต้องปฏิบัติให้กับลูกค้าเสร็จสิ้น โดยการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่สัญญาว่าจะให้กับลูกค้า ในจำนวนเงินที่สะท้อนถึงสิ่งตอบแทนที่คาดว่าจะมีสิทธิได้รับจากการแลกเปลี่ยนสินค้าหรือบริการนั้น ๆ ตามหลักการสำคัญตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ระบุสัญญาที่ทำกับลูกค้า
2. ประเมินสินค้าหรือบริการตามสัญญา และระบุเป็นภาระที่ต้องปฏิบัติตามข้อตกลงแต่ละข้อที่จะส่งมอบให้ลูกค้า ทั้งนี้ อาจรวมถึงข้อตกลงโดยนัยที่เป็นไปตามประเพณีปฏิบัติทางธุรกิจ
3. กำหนดจำนวนเงินของสิ่งตอบแทนซึ่งกลุ่มบริษัทคาดว่าจะมีสิทธิได้รับอย่างสมเหตุสมผล เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับการโอนสินค้าหรือบริการตามที่ได้ตกลงกันให้แก่ลูกค้า โดยคำนึงถึงสิ่งตอบแทนผันแปร เช่น การให้ส่วนลด ค่าปรับ เป็นต้น สิ่งตอบแทนที่ไม่ใช่เงินสดและองค์ประกอบของเงินที่มีนัยสำคัญกับสัญญา ทั้งนี้ กลุ่มบริษัทจะรวมประมาณการจำนวนเงินของสิ่งตอบแทนผันแปรเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งตอบแทนเฉพาะในกรณีที่มีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ในระดับสูงมากกว่าจะไม่มีการกลับรายการที่มีนัยสำคัญของจำนวนรายได้ที่รับรู้สะสม
4. บันทึกละเอียดสิ่งตอบแทนให้กับภาระที่ต้องปฏิบัติ โดยใช้ราคาขายแบบเอกเทศเป็นเกณฑ์
5. รับรู้รายได้เมื่อ (หรือขณะที่) กลุ่มบริษัทปฏิบัติตามภาระที่ต้องปฏิบัตินั้นเสร็จสิ้น โดยการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่สัญญาให้ลูกค้า จำนวนเงินรายได้ที่รับรู้คือจำนวนเงินที่บันทึกไว้ให้ภาระที่ต้องปฏิบัติเสร็จสิ้นนั้น สำหรับสัญญาการส่งมอบสินค้าเป็นภาระที่ต้องปฏิบัติเสร็จสิ้น ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง ส่วนการส่งมอบบริการเป็นภาระที่ต้องปฏิบัติเสร็จสิ้นตลอดช่วงเวลาหนึ่ง ณ วันสิ้นรอบระยะเวลารายงาน กลุ่มบริษัทรับรู้รายได้โดยมีการวัดระดับความก้าวหน้าของภาระที่ปฏิบัติ



### 3. นโยบายการบัญชี (ต่อ)

#### 3.2 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ (ต่อ)

##### 3.2.18 กำไรต่อหุ้น

กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน คำนวณโดยการนำกำไรส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่หารด้วยจำนวนหุ้นสามัญถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักที่ถือโดยบุคคลภายนอกในระหว่างปี

##### 3.2.19 เครื่องมือทางการเงิน

###### การจัดประเภทรายการและวัดมูลค่า

สินทรัพย์ทางการเงินประเภทตราสารหนี้วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน มูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น หรือราคาทุนตัดจำหน่าย การจัดประเภทดังกล่าวจะขึ้นอยู่กับแผนธุรกิจของกลุ่มบริษัทในการจัดการสินทรัพย์ และลักษณะของกระแสเงินสดตามสัญญาของสินทรัพย์ทางการเงินนั้น

สินทรัพย์ทางการเงินประเภทตราสารทุนวัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน หรือกลุ่มบริษัทสามารถเลือกวัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นซึ่งจะไม่สามารถโอนไปเป็นกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง

หนี้สินทางการเงินอื่นนอกเหนือจากตราสารอนุพันธ์จัดประเภทรายการและวัดมูลค่าด้วยวิธีราคาทุนตัดจำหน่าย ตราสารอนุพันธ์จัดประเภทรายการและวัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน หรือมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น กรณีที่กลุ่มบริษัทใช้การบัญชีป้องกันความเสี่ยง

###### การค้อยค่าของสินทรัพย์ทางการเงิน

กลุ่มบริษัทรับรู้ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นต่อสินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยวิธีราคาทุนตัดจำหน่ายและสินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น โดยไม่จำเป็นต้องรอให้เหตุการณ์ที่มีการค้อยค่าด้านเครดิตเกิดขึ้นก่อน กลุ่มบริษัทพิจารณาการเปลี่ยนแปลงในความเสี่ยงด้านเครดิตของสินทรัพย์ทางการเงินเป็นระดับ และกำหนดวิธีการวัดค่าเพื่อผลขาดทุนด้านเครดิตและการคำนวณดอกเบี้ยที่แท้จริงที่แตกต่างกันในแต่ละระดับ โดยมีข้อยกเว้นสำหรับลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่นที่ไม่มียกเว้นประกอบเกี่ยวกับการจัดหาเงินที่มีนัยสำคัญและลูกหนี้ตามสัญญาเช่า ซึ่งกลุ่มบริษัทใช้วิธีการอย่างง่ายในการพิจารณาเพื่อผลขาดทุนที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดอายุ

### 3. นโยบายการบัญชี (ต่อ)

#### 3.2 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ (ต่อ)

##### 3.2.19 เครื่องมือทางการเงิน (ต่อ)

###### การบัญชีป้องกันความเสี่ยง

กลุ่มบริษัทพิจารณากรณีที่เข้าเงื่อนไขของการบัญชีป้องกันความเสี่ยง ดังนี้

หากเป็นการป้องกันความเสี่ยงในมูลค่ายุติธรรม การเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของเครื่องมือป้องกันความเสี่ยงจะรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน เช่นเดียวกับการเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมเฉพาะส่วนของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องของรายการที่ถูกป้องกันความเสี่ยง

หากเป็นการป้องกันความเสี่ยงในกระแสเงินสด การเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของเครื่องมือป้องกันความเสี่ยงส่วนที่มีประสิทธิผลจะรับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น ส่วนการเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของเครื่องมือป้องกันความเสี่ยงส่วนที่ไม่มีประสิทธิผลจะรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน

###### การหักกลบของเครื่องมือทางการเงิน

กลุ่มบริษัทจะหักกลบรายการสินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินทางการเงิน และแสดงจำนวนสุทธิในงบแสดงฐานะการเงิน เมื่อกิจการมีสิทธิตามกฎหมายในการหักกลบลบหนี้ และกิจการตั้งใจที่จะรับชำระหรือจ่ายชำระด้วยยอดสุทธิ หรือตั้งใจที่จะรับประโยชน์จากสินทรัพย์และชำระหนี้สินพร้อมกัน

##### 3.2.20 การวัดมูลค่ายุติธรรม

กลุ่มบริษัทวัดมูลค่ายุติธรรมและเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวัดมูลค่ายุติธรรมตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 13 เรื่อง การวัดมูลค่ายุติธรรม และหากต้องวัดมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์หรือหนี้สินใดตามที่ระบุไว้ในมาตรฐานอื่นที่เกี่ยวข้อง การวัดมูลค่ายุติธรรมดังกล่าวจะเป็นไปตามหลักการของมาตรฐานฉบับนี้

กลุ่มบริษัทใช้วิธีราคาตลาดในการวัดมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์และหนี้สินซึ่งมาตรฐานการรายงานทางการเงินกำหนดให้ต้องวัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรม ยกเว้นในกรณีที่ไม่มีตลาดที่มีสภาพคล่อง หรือไม่สามารถหาราคาเสนอซื้อขายในตลาดที่มีสภาพคล่องได้ กลุ่มบริษัทจะใช้วิธีราคาทุนหรือวิธีรายได้ในการวัดมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์และหนี้สินดังกล่าวแทน

### 3. นโยบายการบัญชี (ต่อ)

#### 3.2 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ (ต่อ)

##### 3.2.20 การวัดมูลค่ายุติธรรม (ต่อ)

###### ลำดับชั้นของมูลค่ายุติธรรม

ในการนำเทคนิคการวัดมูลค่ายุติธรรมข้างต้นมาใช้ กลุ่มบริษัทจะใช้ข้อมูลที่สามารถสังเกตได้ (observable inputs) ที่เกี่ยวข้องกับสินทรัพย์หรือหนี้สินที่จะวัดมูลค่ายุติธรรมให้มากที่สุด โดยกำหนดลำดับชั้นของมูลค่ายุติธรรมออกเป็นสามระดับ ตามประเภทของข้อมูลที่นำมาใช้ในการวัดมูลค่ายุติธรรม ดังนี้

- ระดับ 1 ใช้ข้อมูลราคาเสนอซื้อขายของสินทรัพย์หรือหนี้สินอย่างเดียวกันในตลาดที่มีสภาพคล่อง
- ระดับ 2 ใช้ข้อมูลอื่นที่สามารถสังเกตได้ของสินทรัพย์หรือหนี้สิน ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลทางตรงหรือทางอ้อม
- ระดับ 3 ใช้ข้อมูลที่ไม่สามารถสังเกตได้ของสินทรัพย์หรือหนี้สิน เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับกระแสเงินสดในอนาคตที่กลุ่มบริษัทประมาณขึ้น

##### 3.2.21 การประมาณการและข้อสมมติที่สำคัญ

ในการจัดทำงบการเงินให้เป็นไปตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ผู้บริหารได้พิจารณาใช้ประมาณการและข้อสมมติ ซึ่งมีผลกระทบต่อการรายงานสินทรัพย์ หนี้สิน รายได้ และค่าใช้จ่าย

ประมาณการและข้อสมมติที่ใช้ในการจัดทำงบการเงินจะได้รับการทบทวนอย่างต่อเนื่อง การปรับประมาณการทางบัญชีจะบันทึกในงวดบัญชีที่ประมาณการดังกล่าวได้รับการทบทวน และในงวดอนาคตที่ได้รับผลกระทบ

ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับข้อสมมติที่สำคัญและที่มาของความไม่แน่นอนในการประมาณการ ซึ่งอาจมีผลต่อมูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์และหนี้สินที่รายงานในงบการเงินมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 3. นโยบายการบัญชี (ต่อ)

#### 3.2 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ (ต่อ)

##### 3.2.21 การประมาณการและข้อสมมติที่สำคัญ (ต่อ)

###### ประมาณการหนี้สิน

กลุ่มบริษัทรับรู้ประมาณการหนี้สินในงบแสดงฐานะการเงินเมื่อกลุ่มบริษัทมีภาระผูกพันในปัจจุบันซึ่งเกิดจากเหตุการณ์ในอดีต โดยมีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ที่จะทำให้กลุ่มบริษัทต้องสูญเสียทรัพยากรที่มีประโยชน์เชิงเศรษฐกิจเพื่อชำระภาระผูกพันนั้น และสามารถประมาณมูลค่าได้อย่างน่าเชื่อถือ

การประมาณการหนี้สินขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในปัจจุบัน ได้แก่ ข้อบังคับต่าง ๆ และระดับราคา ดังนั้น ผลที่เกิดขึ้นจริงอาจแตกต่างไปจากที่ประมาณการและตั้งข้อสมมติไว้

###### ภาษีเงินได้

กลุ่มบริษัทมีหน้าที่ต้องเสียภาษีเงินได้ในหลายประเทศ ในการประมาณการหนี้สินภาษีเงินได้ต้องใช้ดุลยพินิจอย่างเป็นสาระสำคัญ เนื่องจากมีรายการค้าและการคำนวณจำนวนมากที่เกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัท

กลุ่มบริษัทรับรู้หนี้สินภาษีเงินได้ที่คาดว่าจะเกิด โดยใช้เกณฑ์การประมาณการภาษีส่วนเพิ่มที่จะถึงกำหนดชำระ ผลแตกต่างระหว่างภาษีเงินได้ที่ชำระจริงกับประมาณการจะกระทบต่อภาษีเงินได้และภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีในงวดที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี จะรับรู้เมื่อมีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ที่กลุ่มบริษัทจะมีกำไรทางภาษีเพียงพอต่อการนำจำนวนผลแตกต่างชั่วคราวนั้นมาใช้ประโยชน์ ซึ่งข้อสมมติเกี่ยวกับกำไรทางภาษีในอนาคตที่ถูกกำหนดขึ้นมีความไม่แน่นอน อาจมีการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะกระทบต่อการรับรู้สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี

### 3. นโยบายการบัญชี (ต่อ)

#### 3.2 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ (ต่อ)

##### 3.2.21 การประมาณการและข้อสมมติที่สำคัญ (ต่อ)

###### การค้อยค่าของสินทรัพย์ที่ไม่ใช่สินทรัพย์ทางการเงิน

กลุ่มบริษัทได้มีการพิจารณาค่าเพื่อการค้อยค่าของสินทรัพย์เมื่อมีเหตุการณ์หรือสถานการณ์บ่งชี้ว่ามูลค่าตามบัญชีอาจสูงกว่ามูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน ซึ่งหมายถึงจำนวนที่สูงกว่าระหว่างมูลค่ายุติธรรมหักต้นทุนในการจำหน่ายกับมูลค่าจากการใช้ (ซึ่งคำนวณจากการประมาณการกระแสเงินสดในอนาคตคิดลด) มูลค่าตามบัญชีจะถูกปรับลดให้เท่ากับมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนและส่วนปรับลดจะถูกบันทึกในกำไรหรือขาดทุน ทั้งนี้ รายการขาดทุนจากการค้อยค่าของสินทรัพย์ที่ไม่ใช่ค่าความนิยมที่กลุ่มบริษัทรับรู้ในงวดก่อนอาจถูกกลับรายการ หากประมาณการที่ใช้กำหนดมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนได้เปลี่ยนแปลงไป

การประมาณการกระแสเงินสดคิดลดในอนาคตสำหรับการพิจารณาการค้อยค่าของสินทรัพย์นั้น ขึ้นกับปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ ราคาขายในอนาคต อุปสงค์และอุปทานในตลาด ปัจจัยความเสี่ยง อัตราค่าไรขั้นต้น ส่วนอัตราคิดลดที่ใช้ในการคำนวณหามูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดในอนาคตนั้น ขึ้นกับต้นทุนเงินลงทุนของหน่วยสินทรัพย์

##### 3.2.22 ส่วนงานดำเนินงาน

ข้อมูลส่วนงานดำเนินงานที่กลุ่มบริษัทรายงานนี้ จำแนกตามส่วนงานทางธุรกิจและสอดคล้องกับรายงานภายในของกลุ่มบริษัทที่ผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดด้านการดำเนินงานได้รับและสอบถามอย่างสม่ำเสมอ เพื่อใช้ในการตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรให้กับส่วนงานและประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน



#### 4. ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชี

##### ผลสะสมจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชีเนื่องจากการนำมาตรฐานการรายงานทางการเงินใหม่มาถือปฏิบัติ

ผลกระทบต่อกำไรสะสมต้นปี 2563 จากการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชีเนื่องจากการนำมาตรฐานการรายงานทางการเงินกลุ่มเครื่องมือทางการเงินและมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 16 เรื่อง สัญญาเช่า มาถือปฏิบัติครั้งแรก แสดงได้ดังนี้

	หน่วย : ล้านบาท	
	งบการเงินรวม	งบการเงินเฉพาะกิจการ
ผลกระทบต่อกำไรสะสม ณ วันที่ 1 มกราคม 2563		
การจัดประเภทเงินลงทุนในหลักทรัพย์เพื่อขายเป็นสินทรัพย์		
ทางการเงินที่วัดมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน	0.71	0.03
การรับรู้ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นต่อสินทรัพย์ทางการเงิน	(142.84)	(141.96)
การรับรู้รายการตราสารอนุพันธ์ด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน	10.38	10.38
ภาษีเงินได้ที่เกี่ยวข้อง	15.50	12.46
การรับรู้รายการสัญญาเช่า	(15.07)	-
รวมผลกระทบต่อกำไรสะสม	(131.32)	(119.09)

ผลกระทบต่อกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นต้นปี 2563 จากการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชีเนื่องจากการนำมาตรฐานการรายงานทางการเงินกลุ่มเครื่องมือทางการเงินและมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 16 เรื่อง สัญญาเช่า มาถือปฏิบัติครั้งแรก แสดงได้ดังนี้

	หน่วย : ล้านบาท	
	งบการเงินรวม	งบการเงินเฉพาะกิจการ
ผลกระทบต่อกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น ณ วันที่ 1 มกราคม 2563		
การจัดประเภทเงินลงทุนในหลักทรัพย์เพื่อขายเป็นสินทรัพย์ทางการเงิน		
ที่วัดมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน	(0.71)	(0.03)
ผลขาดทุนจากการวัดมูลค่าเงินลงทุนในตราสารทุน	(11.12)	(11.12)
ภาษีเงินได้เกี่ยวกับผลขาดทุนจากการวัดมูลค่าเงินลงทุนในตราสารทุน	2.43	2.23
รวมผลกระทบต่อกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น	(9.40)	(8.92)

#### 4. ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชี (ต่อ)

ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชีเนื่องจากการนำมาตราฐานการรายงานทางการเงินใหม่มาถือปฏิบัติ (ต่อ)

ทั้งนี้ จำนวนเงินของรายการปรับปรุงที่มีผลกระทบต่อรายการในงบแสดงฐานะการเงิน ณ วันที่ 1 มกราคม 2563 จากการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชีเนื่องจากการนำมาตราฐานการรายงานทางการเงินกลุ่มเครื่องมือทางการเงิน และมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 16 เรื่อง สัญญาเช่า มาถือปฏิบัติ แสดงได้ดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม			
	เพิ่มขึ้น (ลดลง)			
	มาตรฐานการ		มาตรฐานการ	
ตามนโยบาย	รายงานทางการเงิน	มาตรฐานการ	รายงานทาง	ตามที่รายงาน
การบัญชีเดิม	กลุ่มเครื่องมือทาง	รายงานทาง	การเงิน ฉบับที่ 16	1 ม.ค. 2563
31 ธ.ค. 2562	การเงิน	การเงิน	ฉบับที่ 16	1 ม.ค. 2563
<b>งบแสดงฐานะการเงิน</b>				
<b>สินทรัพย์</b>				
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>				
เงินลงทุนในสินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียน	-	1,098.62	-	1,098.62
เงินลงทุนชั่วคราว	1,098.62	(1,098.62)	-	-
ลูกหนี้การค้า	21,347.26	(19.65)	-	21,327.61
ลูกหนี้อื่น	17,665.38	(41.21)	(287.05)	17,337.12
สินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียนอื่น	-	19.62	-	19.62
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>				
เงินลงทุนเพื่อขาย	1,351.85	(1,351.85)	-	-
สินทรัพย์ทางการเงินไม่หมุนเวียนอื่น	-	1,341.77	-	1,341.77
เงินลงทุนระยะยาวอื่น	1.04	(1.04)	-	-
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	40,098.14	-	(318.73)	39,779.41
สินทรัพย์สิทธิการใช้	-	-	8,740.69	8,740.69
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	2,402.73	-	(116.94)	2,285.79
สินทรัพย์ภายใต้การควบคุม	9,480.25	0.22	2.99	9,483.46
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	2,588.60	-	(2,128.37)	460.23

## 4. ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชี (ต่อ)

ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชีเนื่องจากการนำมาตรฐานการรายงานทางการเงินใหม่มาถือปฏิบัติ (ต่อ)

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม			
	เพิ่มขึ้น (ลดลง)			
	มาตรฐานการ			
	ตามนโยบาย การบัญชีเดิม 31 ธ.ค. 2562	รายงานทางการเงิน กลุ่มเครื่องมือทาง การเงิน	มาตรฐานการ รายงานทาง การเงิน ฉบับที่ 16	ตามที่รายงาน 1 ม.ค. 2563
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น				
หนี้สินหมุนเวียน				
เจ้าหนี้อื่น	6,922.05	77.32	(12.38)	6,986.99
เงินกู้ระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายใน หนึ่งปี	3,615.07	-	(88.15)	3,526.92
หนี้สินตามสัญญาเช่าที่ถึงกำหนดชำระ ภายในหนึ่งปี	-	-	584.75	584.75
หนี้สินทางการเงินหมุนเวียนอื่น	-	12.67	-	12.67
หนี้สินไม่หมุนเวียน				
เงินกู้ยืมระยะยาว	50,334.81	-	(230.57)	50,104.24
หนี้สินตามสัญญาเช่า	-	-	5,651.81	5,651.81
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	1,542.04	(14.69)	-	1,527.35
หนี้สินทางการเงินไม่หมุนเวียนอื่น	-	1.23	-	1.23
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	961.90	-	(0.82)	961.08
ส่วนของผู้ถือหุ้น				
กำไรสะสม - ยังไม่ได้จัดสรร	15,747.24	(119.27)	(12.05)	15,615.92
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น	412.39	(9.40)	-	402.99

#### 4. ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชี (ต่อ)

ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชีเนื่องจากการนำมาตรฐานการรายงานทางการเงินใหม่มาถือปฏิบัติ (ต่อ)

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินเฉพาะกิจการ			
	เพิ่มขึ้น (ลดลง)			
	ตามนโยบาย การบัญชีเดิม 31 ธ.ค. 2562	รายงานทางการเงิน กลุ่มเครื่องมือทาง การเงิน	มาตรฐานการ รายงานทาง การเงิน ฉบับที่ 16	
				ตามที่รายงาน 1 ม.ค. 2563
<b>งบแสดงฐานะการเงิน</b>				
<b>สินทรัพย์</b>				
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>				
เงินลงทุนในสินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียน	-	1,000.00	-	1,000.00
เงินลงทุนชั่วคราว	1,000.00	(1,000.00)	-	-
ลูกหนี้การค้า	22,494.00	(18.78)	-	22,475.22
ลูกหนี้อื่น	16,144.34	(41.21)	(87.99)	16,015.14
สินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียนอื่น	-	19.62	-	19.62
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>				
เงินลงทุนเพื่อขาย	1,350.13	(1,350.13)	-	-
สินทรัพย์ทางการเงินไม่หมุนเวียนอื่น	-	1,341.63	-	1,341.63
เงินลงทุนระยะยาวอื่น	2.61	(2.61)	-	-
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	40,371.21	-	(290.13)	40,081.08
สินทรัพย์สิทธิการใช้	-	-	6,523.65	6,523.65
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	35,534.66	-	(116.94)	35,417.72
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	1,717.67	-	(1,515.41)	202.26
<b>หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>				
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>				
เจ้าหนี้อื่น	5,762.94	77.32	-	5,840.26
เงินกู้ระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายใน หนึ่งปี	3,560.91	-	(77.71)	3,483.20
หนี้สินตามสัญญาเช่าที่ถึงกำหนดชำระ ภายในหนึ่งปี	-	-	418.47	418.47
หนี้สินทางการเงินหมุนเวียนอื่น	-	12.67	-	12.67

## 4. ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชี (ต่อ)

ผลสะสมจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชีเนื่องจากการนำมาตรฐานการรายงานทางการเงินใหม่มาถือปฏิบัติ (ต่อ)

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินเฉพาะกิจการ			
	เพิ่มขึ้น (ลดลง)			
	มาตรฐานการ			ตามที่รายงาน
	ตามนโยบาย การบัญชีเดิม 31 ธ.ค. 2562	รายงานทางการเงิน กลุ่มเครื่องมือทาง การเงิน	มาตรฐานการ รายงานทาง การเงิน ฉบับที่ 16	
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>				
เงินกู้ยืมระยะยาว	50,225.99	-	(209.19)	50,016.80
หนี้สินตามสัญญาเช่า	-	-	4,381.61	4,381.61
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	1,509.99	(14.69)	-	1,495.30
หนี้สินทางการเงินไม่หมุนเวียนอื่น	-	1.23	-	1.23
<b>ส่วนของผู้ถือหุ้น</b>				
กำไรสะสม - ยังไม่ได้จัดสรร	6,205.26	(119.09)	-	6,086.17
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น	(151.53)	(8.92)	-	(160.45)



#### 4. ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชี (ต่อ)

ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชีเนื่องจากการนำมาตรฐานการรายงานทางการเงินใหม่มาถือปฏิบัติ (ต่อ)

##### 4.1 หนี้สินตามสัญญาเช่า

การกระทบขอระหว่างหนี้สินตามสัญญาเช่า ณ วันที่ 1 มกราคม 2563 และภาระผูกพันเกี่ยวกับสัญญาเช่าดำเนินงาน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 ซึ่งเปิดเผยตามมาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 17 แสดงได้ดังนี้

	หน่วย : ล้านบาท	
	งบการเงินรวม	งบการเงินเฉพาะกิจการ
ภาระผูกพันเกี่ยวกับสัญญาเช่าดำเนินงาน ณ วันที่ 1 มกราคม 2563	8,535.42	5,569.77
ปรับปรุงด้วย :		
ภาระผูกพันเกี่ยวกับสัญญาเช่าระยะสั้นและสัญญาเช่าซึ่งสินทรัพย์อ้างอิงมีมูลค่าต่ำ	(224.48)	(36.58)
อื่น ๆ	(346.56)	464.54
หนี้สินตามสัญญาเช่า ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 - สุทธิ	318.72	286.90
หนี้สินตามสัญญาเช่าเพิ่มขึ้นจากการนำมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 16 เรื่อง สัญญาเช่ามาถือปฏิบัติครั้งแรก	8,283.10	6,284.63
ผลกระทบจากอัตราคิดลดของจำนวนข้างต้น	(2,046.54)	(1,484.55)
หนี้สินตามสัญญาเช่า หลังปรับปรุง ณ วันที่ 1 มกราคม 2563	<b>6,236.56</b>	<b>4,800.08</b>
ประกอบด้วย :		
หนี้สินตามสัญญาเช่าหมุนเวียน	584.75	418.47
หนี้สินตามสัญญาเช่าไม่หมุนเวียน	5,651.81	4,381.61
	<b>6,236.56</b>	<b>4,800.08</b>
อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมส่วนเพิ่มถัวเฉลี่ยร้อยละ (ต่อปี)	1.86 - 9.32	1.86 - 3.54

#### 4. ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชี (ต่อ)

ผลสะสมจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชีเนื่องจากการนำมาตรฐานการรายงานทางการเงินใหม่มาถือปฏิบัติ (ต่อ)

##### 4.2 เครื่องมือทางการเงิน

##### การจัดประเภทรายการและการวัดมูลค่าใหม่

ณ วันที่ 1 มกราคม 2563 (วันที่มีผลบังคับใช้) ผู้บริหารของกลุ่มบริษัทได้พิจารณารูปแบบตามแผนธุรกิจของกิจการ (Business Model) เป็นสินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินทางการเงิน และจัดประเภทรายการที่ถือโดยกลุ่มบริษัท ดังกล่าวมีรายละเอียดดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

		งบการเงินรวม		
		31 ธันวาคม 2562	1 มกราคม 2563	
				มูลค่าตามบัญชีใหม่ภายใต้มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 9
สินทรัพย์ทางการเงิน		การจัดประเภทรายการเดิม	มูลค่าตามบัญชีเดิม	การจัดประเภทรายการใหม่ภายใต้มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 9
ตราสารหนี้	เงินลงทุนชั่วคราว	1,098.62	เงินลงทุนในสินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียนที่วัดมูลค่าด้วยราคาทุนตัดจำหน่าย	1,098.62
ตราสารทุน	เงินลงทุนเพื่อขาย	1,350.00	เงินลงทุนระยะยาวที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น	1,338.75
กองทุนรวม	เงินลงทุนเพื่อขาย	1.85	เงินลงทุนระยะยาวที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุน	1.85
ตราสารทุน	เงินลงทุนระยะยาวอื่น	1.04	เงินลงทุนระยะยาวที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น	1.17
สินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียนอื่น	-	-	ตราสารอนุพันธ์	19.62
หนี้สินทางการเงิน				
หนี้สินทางการเงินหมุนเวียนอื่น	-	-	ตราสารอนุพันธ์	12.67
หนี้สินทางการเงิน	-	-	ตราสารอนุพันธ์	1.23

#### 4. ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชี (ต่อ)

ผลสะสมจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชีเนื่องจากการนำมาตรฐานการรายงานทางการเงินใหม่มาถือปฏิบัติ (ต่อ)

##### 4.2 เครื่องมือทางการเงิน (ต่อ)

หน่วย : ล้านบาท

งบการเงินเฉพาะกิจการ				
31 ธันวาคม 2562			1 มกราคม 2563	
			มูลค่าตามบัญชีใหม่ภายใต้	
			มาตรฐานการ	
การจัดประเภทรายการเดิม			ภายใต้มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 9	
			รายงานทางการเงิน ฉบับที่ 9	
สินทรัพย์ทางการเงิน				
ตราสารหนี้	เงินลงทุนชั่วคราว	1,000.00	เงินลงทุนในสินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียนที่วัดมูลค่าด้วยราคาทุนตัดจำหน่าย	1,000.00
ตราสารทุน	เงินลงทุนเพื่อขาย	1,350.00	เงินลงทุนระยะยาวที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น	1,338.75
กองทุนรวม	เงินลงทุนเพื่อขาย	0.13	เงินลงทุนระยะยาวที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุน	0.13
ตราสารทุน	เงินลงทุนระยะยาวอื่น	2.61	เงินลงทุนระยะยาวที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น	2.75
สินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียนอื่น	-	-	ตราสารอนุพันธ์	19.62
หนี้สินทางการเงิน				
หนี้สินทางการเงินหมุนเวียนอื่น	-	-	ตราสารอนุพันธ์	12.67
หนี้สินทางการเงินไม่หมุนเวียนอื่น	-	-	ตราสารอนุพันธ์	1.23

## 5. การปรับโครงสร้างธุรกิจ

วันที่ 18 มิถุนายน 2561 บริษัท และบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (ปตท.) ได้ลงนามในสัญญาโอนกิจการ (Business Transfer Agreement) เพื่อโอนทรัพย์สินและหนี้สินของหน่วยธุรกิจน้ำมัน ตลอดจนหุ้นของบริษัทที่เกี่ยวข้อง โดยได้เริ่มดำเนินการกระบวนการโอนสินทรัพย์และหนี้สิน ตลอดจนหุ้นของบริษัทที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2561 ทั้งนี้ การประเมินมูลค่าการโอนกิจการ ได้ประเมินโดยที่ปรึกษาทางการเงิน ซึ่งได้ประเมินมูลค่ากิจการตามหลักสากลเพื่อกำหนดราคาที่เหมาะสมในการซื้อขายระหว่างกัน

กรณีการโอนทรัพย์สินและหนี้สินที่ต้องมีการจดทะเบียนเพื่อโอน หากไม่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 6 เดือน นับแต่วันโอนกิจการได้ ปตท. จะต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดในสัญญาโอนกิจการ (Business Transfer Agreement) โดย ปตท. จะต้องส่งมอบและตกลงให้บริษัทมีสิทธิครอบครองและใช้ประโยชน์ในทรัพย์สิน และมีสิทธิได้รับผลประโยชน์ ดอกผล หรือผลกำไรที่เกิดขึ้นจากทรัพย์สินดังกล่าว นับแต่วันโอนกิจการ จนกว่าการดำเนินการทางทะเบียนจะเสร็จสิ้น

บริษัท และ ปตท. ได้ลงนามในบันทึกข้อตกลงแก้ไขเพิ่มเติมสัญญาโอนกิจการเพื่อยาวระยะเวลาการจดทะเบียนโอนทรัพย์สินและสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบภายใต้สัญญาต่าง ๆ ตามสัญญาโอนกิจการ ครั้งที่ 1 วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2562 ครั้งที่ 2 วันที่ 4 ธันวาคม 2562 และครั้งที่ 3 วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2563 โดยคู่สัญญาตกลงจะดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2563 ในกรณีที่การดำเนินการโอนสิทธิและหน้าที่ภายใต้สัญญาที่จะโอนไม่แล้วเสร็จภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2563 คู่สัญญาจะปรึกษาหารือร่วมกันโดยสุจริต เพื่อหาวิธีการดำเนินการร่วมกันใด ๆ เพื่อรักษาผลประโยชน์สูงสุดของคู่สัญญา

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 มีทรัพย์สินบางรายการและสัญญาบางฉบับที่ยังไม่สามารถดำเนินการโอนให้แล้วเสร็จตามสัญญา จำนวนเงินรวมประมาณ 1,544.51 ล้านบาท (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 : จำนวนเงินรวมประมาณ 2,127.78 ล้านบาท) ปัจจุบันบริษัทได้บันทึกบัญชี ครอบครอง ใช้ประโยชน์ และได้รับผลประโยชน์จากทรัพย์สินดังกล่าวแล้ว

เมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2564 บริษัท และ ปตท. ได้ลงนามในบันทึกข้อตกลงแก้ไขเพิ่มเติมสัญญาโอนกิจการ ครั้งที่ 4 เพื่อยาวระยะเวลาการจดทะเบียนโอนทรัพย์สินและสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบภายใต้สัญญาต่าง ๆ ตามสัญญาโอนกิจการให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2565 หรือระยะเวลาที่จะขยายเพิ่มเติมตามที่คู่สัญญาจะตกลงกันเป็นหนังสือต่อไป โดยบันทึกข้อตกลงดังกล่าวให้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2564

## 5. การปรับโครงสร้างธุรกิจ (ต่อ)

ผลจากสัญญาโอนกิจการดังกล่าวนี้ถือเป็นการรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกัน (Business Combination of Entities under Common Control) โดยถือเสมือนว่าบริษัทรับโอนกิจการทั้งหมดมาตั้งแต่ก่อนวันที่ 1 กรกฎาคม 2561 ในการนี้บริษัทได้จัดทำงบการเงินรวมโดยรวมข้อมูลทางการเงินของหน่วยธุรกิจน้ำมัน ตลอดจนงบการเงินของกิจการที่รับโอนมา ซึ่งการนำเสนอข้อมูลดังกล่าวจะสะท้อนเนื้อหาทางเศรษฐกิจของบริษัทในกลุ่มซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมเดียวกันตลอดระยะเวลาที่เกี่ยวข้องเสมือนว่าบริษัทในกลุ่มได้ดำเนินธุรกิจเป็นหน่วยเศรษฐกิจเดียวกันตั้งแต่ก่อนวันที่ 1 กรกฎาคม 2561 ถึงแม้ว่าความสัมพันธ์ทางกฎหมายจะเกิดขึ้นในภายหลัง โดยส่วนต่างระหว่างมูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์สุทธิของบริษัทย่อย ณ วันปรับ โครงสร้างธุรกิจกับต้นทุนการปรับโครงสร้างธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกันจำนวน 67,762.90 ล้านบาท ได้แสดงรวมไว้ในบัญชี “ส่วนต่ำกว่าทุนจากการรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกัน” ในส่วนของผู้ถือหุ้นในงบการเงินรวม

## 6. เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด

เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 มีรายละเอียดดังนี้

	หน่วย : ล้านบาท			
	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
เงินสด	366.12	453.96	14.23	15.00
เงินฝากธนาคารประเภทจ่ายคืนเมื่อทวงถาม	17,928.03	21,662.86	15,458.36	19,176.07
เงินฝากประจำที่มีอายุไม่เกิน 3 เดือน	103.94	3,084.81	-	3,000.00
รวม	18,398.09	25,201.63	15,472.59	22,191.07

เงินฝากธนาคารประเภทจ่ายคืนเมื่อทวงถามและเงินฝากประจำที่มีอายุไม่เกิน 3 เดือน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ในงบการเงินรวมมีอัตราดอกเบี้ยระหว่างร้อยละ 0.01 - 2.50 ต่อปี (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 : อัตราดอกเบี้ยระหว่างร้อยละ 0.03 - 2.63 ต่อปี) และในงบการเงินเฉพาะกิจการมีอัตราดอกเบี้ยระหว่างร้อยละ 0.05 - 0.57 ต่อปี (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 : อัตราดอกเบี้ยระหว่างร้อยละ 0.05 - 1.55 ต่อปี)



## 7. ลูกหนี้การค้า

ลูกหนี้การค้า ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 มีรายละเอียดดังนี้

	หน่วย : ล้านบาท			
	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
ลูกหนี้การค้า - กิจการอื่น	10,673.03	18,099.88	8,537.10	14,922.01
<u>หัก</u> ค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิต	(1,780.17)	(1,025.82)	(794.18)	(95.35)
ลูกหนี้การค้า - กิจการอื่น - สุทธิ	8,892.86	17,074.06	7,742.92	14,826.66
ลูกหนี้การค้า - กิจการที่เกี่ยวข้องกัน - สุทธิ (หมายเหตุฯ 9.1)	3,216.56	4,273.20	5,267.18	7,667.34
รวม	12,109.42	21,347.26	13,010.10	22,494.00

โดยแยกตามอายุลูกหนี้ได้ดังนี้

	หน่วย : ล้านบาท			
	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
ยังไม่ครบกำหนดชำระ	11,587.52	20,956.84	12,794.79	21,877.87
ครบกำหนดชำระ				
- ไม่เกิน 3 เดือน	290.59	409.55	179.52	71.87
- เกิน 3 - 6 เดือน	35.90	6.40	17.25	379.28
- เกิน 6 - 12 เดือน	866.40	71.28	747.21	260.33
- เกิน 12 เดือน	1,110.37	929.01	66.70	-
	13,890.78	22,373.08	13,805.47	22,589.35
<u>หัก</u> ค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิต	(1,781.36)	(1,025.82)	(795.37)	(95.35)
รวม	12,109.42	21,347.26	13,010.10	22,494.00

ลูกหนี้การค้า - กิจการอื่น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ได้รวมลูกหนี้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจในงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการจำนวน 7.06 ล้านบาท (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 : 574.27 ล้านบาท)

## 7. ลูกหนี้การค้า (ต่อ)

การเปลี่ยนแปลงของบัญชีค่าเพื่อผลขาดทุนด้านเครดิตของลูกหนี้การค้า มีรายละเอียดดังนี้

	หน่วย : ล้านบาท	
	งบการเงินรวม	งบการเงินเฉพาะกิจการ
ณ วันที่ 1 มกราคม 2563	1,025.82	95.35
ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชี		
(หมายเหตุฯ 4)	19.65	18.78
มูลค่าตามบัญชีหลังปรับปรุง	1,045.47	114.13
ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	716.01	705.75
การเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยน	19.88	(24.51)
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563	1,781.36	795.37

## 8. ลูกหนี้อื่น

ลูกหนี้อื่น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 มีรายละเอียดดังนี้

	หน่วย : ล้านบาท			
	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
ลูกหนี้อื่น	1,323.17	2,681.29	435.13	1,494.99
หัก ค่าเพื่อผลขาดทุนด้านเครดิต	(44.96)	(43.96)	(28.55)	(27.10)
ลูกหนี้อื่น - สุทธิ	1,278.21	2,637.33	406.58	1,467.89
เงินชดเชยกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงค้างรับ	11,166.73	8,134.18	11,166.73	8,134.18
เงินจ่ายล่วงหน้า	302.34	1,215.13	211.09	832.02
ลูกหนี้อื่น - กิจการอื่น	12,747.28	11,986.64	11,784.40	10,434.09
ลูกหนี้อื่น - กิจการที่เกี่ยวข้องกัน - สุทธิ				
(หมายเหตุฯ 9.2)	4,686.80	5,678.74	4,745.53	5,710.25
รวม	17,434.08	17,665.38	16,529.93	16,144.34

เงินชดเชยกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงค้างรับ ส่วนใหญ่ประกอบด้วย เงินชดเชยสำหรับน้ำมันเชื้อเพลิงและก๊าซปิโตรเลียมเหลวที่ผลิตในประเทศ หรือก๊าซปิโตรเลียมเหลวที่นำเข้ามาเพื่อใช้ในประเทศ โดยจะได้รับเงินชดเชยตามอัตราที่คณะกรรมการบริหารนโยบายพลังงานกำหนด

## 9. รายการระหว่างบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน

รายการระหว่างบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกันที่มีสาระสำคัญ มีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

### 9.1 ลูกหนี้การค้า - กิจการที่เกี่ยวข้องกัน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562

	หน่วย : ล้านบาท			
	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
บริษัทใหญ่	2,927.23	3,979.45	2,925.81	3,975.83
บริษัทย่อย	-	-	2,052.04	3,397.79
บริษัทอื่นที่เกี่ยวข้องกัน	290.52	293.75	290.52	293.72
	3,217.75	4,273.20	5,268.37	7,667.34
หัก ค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิต	(1.19)	-	(1.19)	-
รวม (หมายเหตุฯ 7)	3,216.56	4,273.20	5,267.18	7,667.34

### 9.2 ลูกหนี้อื่น - กิจการที่เกี่ยวข้องกัน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562

	หน่วย : ล้านบาท			
	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
บริษัทใหญ่	4,475.42	5,066.57	4,474.87	5,064.91
บริษัทย่อย	-	-	70.66	44.23
บริษัทร่วม	1.68	4.32	1.68	4.32
การร่วมค้า	10.54	-	10.54	-
บริษัทอื่นที่เกี่ยวข้องกัน	209.44	609.35	196.48	596.79
	4,697.08	5,680.24	4,754.23	5,710.25
หัก ค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิต	(10.28)	(1.50)	(8.70)	-
รวม (หมายเหตุฯ 8)	4,686.80	5,678.74	4,745.53	5,710.25

## 9. รายการระหว่างบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน (ต่อ)

### 9.3 เงินให้กู้ยืมระยะสั้น - กิจการที่เกี่ยวข้องกัน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
บริษัทย่อย	-	-	2,168.96	1,645.08
รวม	-	-	2,168.96	1,645.08

### 9.4 เงินให้กู้ยืมระยะยาว - กิจการที่เกี่ยวข้องกัน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
บริษัทย่อย	-	-	2,701.70	3,580.90
หัก เงินให้กู้ยืมระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	-	-	(1,058.70)	(878.95)
รวม	-	-	1,643.00	2,701.95

### 9.5 เจ้าหนี้การค้า - กิจการที่เกี่ยวข้องกัน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
บริษัทใหญ่	1,597.01	2,225.26	1,597.01	2,225.25
บริษัทย่อย	-	-	87.14	309.17
บริษัทร่วม	93.74	210.27	93.60	210.16
บริษัทอื่นที่เกี่ยวข้องกัน	13,129.77	22,101.46	12,391.70	20,971.62
รวม	14,820.52	24,536.99	14,169.45	23,716.20

## 9. รายการระหว่างบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน (ต่อ)

## 9.6 เจ้าหนี้อื่น - กิจการที่เกี่ยวข้องกัน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562

	หน่วย : ล้านบาท			
	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
บริษัทใหญ่	675.71	852.21	670.14	843.69
บริษัทย่อย	-	-	42.60	53.78
บริษัทร่วม	0.13	0.11	-	-
การร่วมค้า	2.35	-	2.35	-
บริษัทอื่นที่เกี่ยวข้องกัน	702.15	725.81	691.21	715.98
รวม	1,380.34	1,578.13	1,406.30	1,613.45

## 9.7 เงินกู้ยืมระยะสั้น - กิจการที่เกี่ยวข้องกัน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562

	หน่วย : ล้านบาท			
	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
บริษัทย่อย	-	-	32.94	8.01
รวม	-	-	32.94	8.01

## 9.8 เงินกู้ยืมระยะยาว - กิจการที่เกี่ยวข้องกัน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562

	หน่วย : ล้านบาท			
	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
บริษัทอื่นที่เกี่ยวข้องกัน	16,054.80	17,000.00	16,054.80	17,000.00
หัก เงินกู้ยืมระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระ ภายในหนึ่งปี	(1,890.40)	(945.20)	(1,890.40)	(945.20)
รวม	14,164.40	16,054.80	14,164.40	16,054.80



## 9. รายการระหว่างบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน (ต่อ)

### 9.8 เงินกู้ยืมระยะยาว - กิจการที่เกี่ยวข้องกัน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 (ต่อ)

การเปลี่ยนแปลงเงินกู้ยืมระยะยาว - กิจการที่เกี่ยวข้องกัน มีรายละเอียดดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 1 มกราคม	17,000.00	17,000.00	17,000.00	17,000.00
- ชำระคืน	(945.20)	-	(945.20)	-
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม	16,054.80	17,000.00	16,054.80	17,000.00
<u>หัก เงินกู้ยืมระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระ</u>				
ภายในหนึ่งปี	(1,890.40)	(945.20)	(1,890.40)	(945.20)
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม - สุทธิ	14,164.40	16,054.80	14,164.40	16,054.80

### 9.9 หนี้สินตามสัญญาเช่า - กิจการที่เกี่ยวข้องกัน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
บริษัทใหญ่	973.65	-	973.65	-
บริษัทย่อย	-	-	15.81	-
บริษัทอื่นที่เกี่ยวข้องกัน	551.77	-	550.01	-
	1,525.42	-	1,539.47	-
<u>หัก หนี้สินตามสัญญาเช่าที่ถึงกำหนดชำระ</u>				
ภายในหนึ่งปี	(437.54)	-	(443.17)	-
รวม	1,087.88	-	1,096.30	-

## 9. รายการระหว่างบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน (ต่อ)

## 9.10 รายได้และค่าใช้จ่ายที่เป็นรายการกับกิจการที่เกี่ยวข้องกัน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 มีรายละเอียดดังนี้

	หน่วย : ล้านบาท			
	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
รายได้				
<u>ค่าขายสินค้าและบริการ</u>				
บริษัทใหญ่	17,439.63	25,746.99	17,434.77	25,725.55
บริษัทย่อย	-	-	24,699.45	37,806.70
บริษัทรวม	64.61	87.36	64.61	87.36
การร่วมค้า	6.47	-	6.47	-
บริษัทอื่นที่เกี่ยวข้องกัน	2,564.89	3,223.82	2,564.24	3,222.91
<u>ดอกเบี้ยรับ</u>				
บริษัทย่อย	-	-	118.81	169.24
<u>เงินปันผลรับ</u>				
บริษัทย่อย	-	-	32.84	82.40
บริษัทรวม	-	-	693.58	708.15
รายได้อื่น				
บริษัทใหญ่	1,661.99	2,536.91	1,661.53	2,536.71
บริษัทย่อย	-	-	273.60	352.85
บริษัทรวม	41.00	13.57	41.00	13.57
การร่วมค้า	0.49	-	0.49	-
บริษัทอื่นที่เกี่ยวข้องกัน	45.39	82.96	45.39	73.15

## 9. รายการระหว่างบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน (ต่อ)

### 9.10 รายได้และค่าใช้จ่ายที่เป็นรายการกับกิจการที่เกี่ยวข้องกัน (ต่อ)

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 มีรายละเอียดดังนี้ (ต่อ)

	หน่วย : ล้านบาท			
	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
ค่าใช้จ่าย				
<u>ซื้อสินค้าและบริการ</u>				
บริษัทใหญ่	28,416.98	40,543.97	28,416.81	40,543.82
บริษัทย่อย	-	-	1,105.64	3,390.95
บริษัทรวม	1,580.42	1,926.57	1,580.42	1,926.57
บริษัทอื่นที่เกี่ยวข้องกัน	250,059.03	354,909.69	244,963.90	342,402.28
<u>ค่าใช้จ่ายอื่น</u>				
บริษัทใหญ่	2,091.73	3,062.74	2,081.86	3,049.15
บริษัทย่อย	-	-	290.03	276.04
บริษัทรวม	2.31	2.15	1.17	1.16
การร่วมค้า	1.16	-	1.16	-
บริษัทอื่นที่เกี่ยวข้องกัน	2,045.53	2,067.91	1,988.44	2,028.47
<u>ต้นทุนทางการเงิน</u>				
บริษัทใหญ่	6.76	451.88	6.76	451.88
บริษัทย่อย	-	-	0.21	0.11
บริษัทอื่นที่เกี่ยวข้องกัน	399.47	45.61	399.43	45.61

รายการกับกิจการที่เกี่ยวข้องกันดังกล่าวข้างต้น มิได้รวมถึงส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ

การกำหนดราคาระหว่างบริษัทกับกิจการที่เกี่ยวข้องกัน เป็นไปตามปกติของธุรกิจเช่นเดียวกับที่กำหนดกับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

## 9. รายการระหว่างบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน (ต่อ)

- 9.11 รายการซื้อและขายอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ และสินทรัพย์สิทธิการใช้ ที่เป็นรายการกับกิจการที่เกี่ยวข้องกัน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 มีรายละเอียดดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
ซื้อ				
บริษัทใหญ่	744.04	1,009.47	744.04	1,009.47
บริษัทอื่นที่เกี่ยวข้องกัน	8.32	-	8.32	-
รวม	752.36	1,009.47	752.36	1,009.47

- 9.12 ค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 มีรายละเอียดดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
<u>ค่าตอบแทนกรรมการ</u>				
ค่าเบี้ยประชุมและโบนัส	20.19	31.99	7.40	7.31
<u>ค่าตอบแทนผู้บริหาร</u>				
เงินเดือน โบนัส และผลประโยชน์อื่น ๆ	143.20	132.77	107.40	91.17
ผลประโยชน์หลังออกจากงาน	2.03	2.18	2.03	2.18
รวม (หมายเหตุฯ 26)	165.42	166.94	116.83	100.66

ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในการวางแผน สั่งการ และควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ของกิจการไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม

## 10. สินค้าคงเหลือ

สินค้าคงเหลือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 มีรายละเอียดดังนี้

	หน่วย : ล้านบาท			
	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
สินค้าคงเหลือ	15,273.10	14,460.59	13,158.48	12,179.90
สินค้าคงเหลือ - สรรองตามกฎหมาย	3,747.43	7,225.97	3,747.43	7,225.97
รวม	19,020.53	21,686.56	16,905.91	19,405.87

ต้นทุนของสินค้าคงเหลือที่บันทึกเป็นค่าใช้จ่ายและได้รวมในบัญชีต้นทุนขาย

- โอนกลับมูลค่าของสินค้าคงเหลือให้ เท่ากับมูลค่าสุทธิที่จะได้รับ	(150.01)	(60.64)	(152.54)	(61.30)
รวม	(150.01)	(60.64)	(152.54)	(61.30)

ภายใต้พระราชบัญญัติการค้าน้ำมันเชื้อเพลิง พ.ศ. 2543 แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการค้าน้ำมันเชื้อเพลิง (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550 ตามประกาศกรมธุรกิจพลังงาน เรื่อง กำหนดชนิดและอัตรา หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการคำนวณปริมาณสำรองน้ำมันเชื้อเพลิง พ.ศ. 2558 กำหนดให้ผู้ค้าน้ำมันตามมาตรา 7 สำรองน้ำมันดิบ และน้ำมันสำเร็จรูป ไว้ที่อัตราร้อยละ 1 - 20 ของปริมาณการผลิตหรือนำเข้า



11. สินทรัพย์ทางการเงินไม่หมุนเวียนอื่น

11.1 สินทรัพย์ทางการเงินไม่หมุนเวียนอื่น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 มีรายละเอียดดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

งบการเงินรวม				
ตราสารทุน	ชื่อบริษัท	ประเภทธุรกิจ	สัดส่วนการถือหุ้น (ร้อยละ)	มูลค่าธุรกรรมที่วัดผ่าน
				กำไรหรือขาดทุน กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น รวม
- บริษัท บริการเรือเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)		บริการเติมน้ำมันอากาศยาน	7.06	- 1,071.00 1,071.00
- บริษัท บริการน้ำมันอากาศยาน จำกัด		บริการเติมน้ำมันอากาศยาน	16.67	- 0.14 0.14
- บริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด*		ท่อขนส่งน้ำมัน	-	- 0.02 0.02
- บริษัท สานพลังวิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด		ธุรกิจเพื่อสังคม	10.00	- 1.00 1.00
- บริษัท เฟดิส อินคอร์ปอเรชั่น จำกัด		การลงทุน โดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น	9.58	- 1,244.80 1,244.80
กองทุนรวม				
- กองทุนรวมอายุภัย 1		-	-	1.62 - 1.62
รวมสินทรัพย์ทางการเงินไม่หมุนเวียนอื่น				1.62 2,316.96 2,318.58

\* ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 สัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 0.0000090 จำนวน 66 หุ้น เป็นจำนวนเงิน 416 บาท  
กลุ่มบริษัทรับรู้รายได้เงินปันผลสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 จำนวน 45.91 ล้านบาท (สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 จำนวน 61.66 ล้านบาท)

11. สิ้นทรัพย์ทางการเงินไม่หมุนเวียนอื่น (ต่อ)

11.1 สิ้นทรัพย์ทางการเงินไม่หมุนเวียนอื่น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 มีรายละเอียดดังนี้ (ต่อ)

หน่วย : ล้านบาท

งบการเงินเฉพาะกิจการ				
ชื่อบริษัท	ประเภทธุรกิจ	สัดส่วนการถือหุ้น (ร้อยละ)	มูลค่าสุทธิรวมที่วัดผ่าน	
			กำไรหรือขาดทุน	กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น
ตราสารทุน				
-บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	บริการเติมน้ำมันอากาศยาน	7.06	-	1,071.00
-บริษัท บริการน้ำมันอากาศยาน จำกัด	บริการเติมน้ำมันอากาศยาน	16.67	-	1.74
-บริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด*	ท่อขนส่งน้ำมัน	-	-	-
-บริษัท สานพลังวิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด	ธุรกิจเพื่อสังคม	10.00	-	1.00
กองทุนรวม				
- กองทุนรวมวายุภักษ์ 1	-	-	0.11	-
รวมสินทรัพย์ทางการเงินไม่หมุนเวียนอื่น			0.11	1,073.74
				1,073.85

\* ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 สัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 0.00000090 จำนวน 66 หุ้น เป็นจำนวนเงิน 416 บาท  
บริษัทได้รับรายได้เงินปันผลสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 จำนวน 45.90 ล้านบาท (สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 จำนวน 61.65 ล้านบาท)

**11. สินทรัพย์ทางการเงินไม่หมุนเวียนอื่น (ต่อ)**

11.2 การเปลี่ยนแปลงของสินทรัพย์ทางการเงินไม่หมุนเวียนอื่นสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 มีรายละเอียดดังนี้

	หน่วย : ล้านบาท	
	งบการเงินรวม	งบการเงินเฉพาะกิจการ
	2563	2563
ณ วันที่ 1 มกราคม	-	-
- ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชี (หมายเหตุฯ 4)	1,341.77	1,341.63
ณ วันที่ 1 มกราคม หลังปรับปรุง	1,341.77	1,341.63
- ลงทุนเพิ่ม	1,244.80	-
- ผลขาดทุนจากการวัดมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น	(267.58)	(267.76)
- ผลขาดทุนจากการวัดมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุน	(0.30)	(0.02)
- ผลต่างจากการแปลงค่างบการเงิน	(0.11)	-
ณ วันที่ 31 ธันวาคม	2,318.58	1,073.85

12. เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และการร่วมค้า

12.1 เงินลงทุนในบริษัทย่อย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 มีรายละเอียดดังนี้

งบการเงินเฉพาะกิจการ													หน่วย : ล้านบาท			
ชื่อบริษัท	จัดตั้งขึ้นในประเทศ	วัตถุประสงค์	สัดส่วนการถือหุ้น (ร้อยละ)				วิธีการลงทุน				ค่าเผื่อการตัดค่า		วิธีการลงทุน - สุทธิ		เงินปันผลรับ	
			2563	2562	100.00	2563	2562	4,603.70	2,220.00	2563	2562	2,383.70	2563	2562		
บริษัทปตท.บริหารธุรกิจค้าปลีกจำกัด	ไทย	บริหารธุรกิจน้ำมันและการค้าปลีก	100.00	100.00	100.00	4,603.70	(2,220.00)	2,383.70	(2,220.00)	2,383.70	-	-	-			
บริษัทปตท.บริหารธุรกิจค้าปลีกจำกัด	ไทย	บริหารบุคลากร	100.00	100.00	100.00	10.40	-	10.40	-	10.40	-	-	-			
PTT Philippines Trading Corporation	ฟิลิปปินส์	การตลาดน้ำมันและการค้าปลีก	100.00	100.00	100.00	1,372.98	-	1,372.98	-	1,372.98	-	-	82.40			
PTT Philippines Corporation	ฟิลิปปินส์	การตลาดน้ำมันและการค้าปลีก	100.00	100.00	100.00	2,108.83	-	2,108.83	-	2,108.83	-	-	-			
บริษัท ไทยดูไบเบสันคิง จำกัด	ไทย	รับจ้างผสมและบรรจุผลิตภัณฑ์หล่อลื่น	100.00	100.00	100.00	329.89	-	329.89	-	329.89	2.00	-	-			
PTT (Cambodia) Limited	กัมพูชา	การตลาดน้ำมันและการค้าปลีก	100.00	100.00	100.00	6,304.62	-	6,304.62	-	6,304.62	30.84	-	-			
PTT Oil Myanmar Co., Ltd.	เมียนมา	การให้บริการที่เกี่ยวข้องกับด้านธุรกิจ	100.00	100.00	100.00	56.98	(41.00)	15.98	(41.00)	15.98	-	-	-			
PTTOR China (Shanghai) Co., Ltd	จีน	การตลาดผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นและการค้าปลีก	100.00	100.00	100.00	252.56	-	72.74	-	252.56	72.74	-	-			
PTTOR Singapore Pte. Ltd.	สิงคโปร์	การค้าปลีก	100.00	100.00	100.00	153.36	(67.60)	85.76	-	85.76	153.36	-	-			
บริษัท พีทีทีโออาร์ โฮลดิ้งส์ จำกัด	ไทย	การลงทุน โดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น	100.00	100.00	100.00	3,125.82	-	1,619.67	-	3,125.82	1,619.67	-	-			
รวมเงินลงทุนในบริษัทย่อย			18,319.14	16,633.17	(2,328.60)	(2,261.00)	15,990.54	14,372.17	32.84	82.40						

**12. เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และการร่วมค้า (ต่อ)****12.1 เงินลงทุนในบริษัทย่อย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 มีรายละเอียดดังนี้ (ต่อ)**

การเปลี่ยนแปลงของเงินลงทุนในบริษัทย่อย ตามงบการเงินเฉพาะกิจการ มีรายละเอียดดังนี้

	หน่วย : ล้านบาท	
	งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562
<b>เงินลงทุนในบริษัทย่อย</b>		
ณ วันที่ 1 มกราคม	14,372.17	13,905.39
- ลงทุนเพิ่ม	1,685.97	2,220.78
- ค่าเพื่อการด้อยค่า	(67.60)	(1,754.00)
ณ วันที่ 31 ธันวาคม	15,990.54	14,372.17

รายละเอียดบริษัทย่อยทางอ้อมของบริษัท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 มีดังนี้

ชื่อบริษัท	จัดตั้งขึ้น ในประเทศ	ลักษณะของธุรกิจ	สัดส่วนการถือหุ้น (ร้อยละ)	
			2563	2562
บริษัทย่อยของ PTT (Cambodia) Limited				
PTT (Lao) Company Limited	ลาว	การตลาดน้ำมันและการค้าปลีก	100.00	100.00
บริษัทย่อยของ บริษัท พีทีทีโออาร์ โฮลดิ้งส์ จำกัด				
PTTOR International Holdings (Singapore) Pte. Ltd.	สิงคโปร์	การลงทุนโดยการถือหุ้นใน บริษัทอื่น	100.00	100.00
บริษัท มอดูลัส เวนเจอร์ จำกัด	ไทย	การลงทุนโดยการถือหุ้นใน บริษัทอื่น	100.00	-
บริษัท พีเบอร์รี่ไทย จำกัด	ไทย	การจำหน่ายเครื่องชงกาแฟ เมล็ดกาแฟ และประกอบ ธุรกิจร้านจำหน่ายเครื่องดื่ม	65.00	-



12. เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และการร่วมค้า (ต่อ)

12.2 เงินลงทุนในบริษัทร่วม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 มีรายละเอียดดังนี้

งบการเงินรวม										หน่วย : ล้านบาท
ชื่อบริษัท	จัดตั้งขึ้น ในประเทศ	ลักษณะของธุรกิจ	สัดส่วนการถือหุ้น (ร้อยละ)		วิธีการลงทุน		วิธีส่วนได้เสีย		เงินปันผลรับ	
			2563	2562	2563	2562	2563	2562		
บริษัทร่วมทางตรง										
บริษัท ท่อส่งปิโตรเลียมไทย จำกัด	ไทย	การให้บริการขนส่ง	40.53	40.53	3,173.23	3,173.23	4,040.41	4,179.87	693.58	708.15
ปิโตรเลียมผ่านระบบท่อ										
บริษัท ปิโตรเอเชีย (ประเทศไทย) จำกัด	ไทย	การตลาดน้ำมัน	35.00	35.00	131.25	131.25	8.94	8.87	-	-
จำกัด										
บริษัทร่วมทางอ้อมผ่าน PTT Philippines Corporation										
FST Aviation Services Limited	ฮ่องกง	การให้บริการเติมน้ำมันอากาศยาน	25.00	25.00	0.73	0.69	1.29	1.19	-	-
รวม			3,305.21	3,305.17	4,050.64	4,189.93	693.58	708.15		
หัก ค่าเผื่อการด้อยค่า			(131.25)	(131.25)	-	-	-	-		
รวมเงินลงทุนในบริษัทร่วม			3,173.96	3,173.92	4,050.64	4,189.93	693.58	708.15		

## 12. เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และการร่วมค้า (ต่อ)

## 12.2 เงินลงทุนในบริษัทร่วม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 มีรายละเอียดดังนี้ (ต่อ)

หน่วย : ล้านบาท

งบการเงินเฉพาะกิจการ								
ชื่อบริษัท	จัดตั้งขึ้น ในประเทศ	ลักษณะของธุรกิจ	สัดส่วนการถือหุ้น (ร้อยละ)		วิธีการลงทุน		เงินปันผลรับ	
			2563	2562	2563	2562	2563	2562
บริษัท ท่อส่งปิโตรเลียม ไทย จำกัด	ไทย	การให้บริการ ขนส่งปิโตรเลียม ผ่านระบบท่อ	40.53	40.53	11,986.94	11,986.94	693.58	708.15
บริษัท ปิโตรเอเชีย (ประเทศไทย) จำกัด*	ไทย	การกลั่นน้ำมัน	35.00	35.00	-	-	-	-
รวมเงินลงทุนในบริษัทร่วม					11,986.94	11,986.94	693.58	708.15

\* ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 : บริษัท ปิโตรเอเชีย (ประเทศไทย) จำกัด มีมูลค่าตามบัญชีจำนวน 1 บาท

การเปลี่ยนแปลงของเงินลงทุนในบริษัทร่วม ตามงบการเงินรวม มีรายละเอียดดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม	
	2563	2562
<b>เงินลงทุนในบริษัทร่วม</b>		
ณ วันที่ 1 มกราคม	4,189.93	4,159.57
- ส่วนแบ่งกำไร	554.23	748.44
- เงินปันผลรับ	(693.58)	(708.15)
- ผลต่างจากการแปลงค่างบการเงิน	0.06	(0.05)
- ส่วนแบ่งขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น	-	(9.88)
ณ วันที่ 31 ธันวาคม	4,050.64	4,189.93

## 12. เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และการร่วมค้า (ต่อ)

### 12.2 เงินลงทุนในบริษัทร่วม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 มีรายละเอียดดังนี้ (ต่อ)

ข้อมูลทางการเงินโดยสรุปของบริษัทร่วม ของบริษัทที่มีสาระสำคัญ ซึ่งเป็นข้อมูลหลังปรับนโยบายการบัญชี มีรายละเอียดดังนี้

งบแสดงฐานะการเงิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562

	หน่วย : ล้านบาท	
	บริษัท ท่อส่งปิโตรเลียมไทย จำกัด	
	2563	2562
สินทรัพย์หมุนเวียน	4,017.22	4,763.87
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	8,089.56	6,727.03
หนี้สินหมุนเวียน	(571.14)	(544.04)
หนี้สินไม่หมุนเวียน	(1,138.77)	(205.89)
สินทรัพย์สุทธิ	10,396.87	10,740.97

งบกำไรขาดทุน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562

	หน่วย : ล้านบาท	
	บริษัท ท่อส่งปิโตรเลียมไทย จำกัด	
	2563	2562
รายได้*	2,966.56	3,635.95
ค่าใช้จ่าย	(1,251.33)	(1,349.17)
กำไรก่อนค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้	1,715.23	2,286.78
ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้	(343.36)	(457.08)
กำไรสุทธิ	1,371.87	1,829.70

\* รวมกำไร(ขาดทุน)จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

สัดส่วนเงินลงทุนในบริษัทร่วมดังกล่าว มีสัดส่วนอำนาจในการออกเสียง ร้อยละ 40.5280 และสัดส่วนของความเป็นเจ้าของ ร้อยละ 40.5265

12. เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และการร่วมค้า (ต่อ)

12.3 เงินลงทุนในการร่วมค้า ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 มีรายละเอียดดังนี้

งบการเงินรวม										หน่วย : ล้านบาท	
ชื่อบริษัท	จัดตั้งขึ้นในประเทศ	ลักษณะของธุรกิจ	สัดส่วนการถือหุ้น (ร้อยละ)		วิธีการลงทุน		วิธีส่วนได้เสีย		เงินปันผลรับ		
			2563	2562	2563	2562	2563	2562	2563	2562	
การร่วมค้าทางอ้อมผ่าน PTTOR International Holdings (Singapore) Pte. Ltd.											
Brighter PTT Oil and Retail Business Co., Ltd.	เมียนมา	การตลาดน้ำมันและการค้าปลีก	51.00	51.00	48.74	7.08	37.59	6.34	-	-	
Brighter Energy Company Limited	เมียนมา	ธุรกิจคลังและค้าส่งปิโตรเลียม	35.00	35.00	671.93	490.98	666.81	486.83	-	-	
ORC Coffee Passion Group Joint Stock Company	เวียดนาม	การค้าปลีก	60.00	-	45.06	-	37.28	-	-	-	
รวมเงินลงทุนในการร่วมค้า					765.73	498.06	741.68	493.17	-	-	

## 12. เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และการร่วมค้า (ต่อ)

### 12.3 เงินลงทุนในการร่วมค้า ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 มีรายละเอียดดังนี้ (ต่อ)

การเปลี่ยนแปลงของเงินลงทุนในการร่วมค้า ตามงบการเงินรวม มีรายละเอียดดังนี้

	หน่วย : ล้านบาท	
	งบการเงินรวม	
	2563	2562
<b>เงินลงทุนในการร่วมค้า</b>		
ณ วันที่ 1 มกราคม	493.17	-
- ลงทุนเพิ่ม	282.09	498.06
- ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนในการร่วมค้า	(18.93)	(4.89)
- ส่วนแบ่งขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นของการร่วมค้า	(0.24)	-
- ผลต่างจากการแปลงค่างบการเงิน	(14.41)	-
ณ วันที่ 31 ธันวาคม	741.68	493.17

### 12.4 รายการสำคัญที่เกิดขึ้นในระหว่างปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563

#### บริษัท พีทีทีโออาร์ โฮลดิ้งส์ จำกัด (ORHOLDCO)

ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท พีทีทีโออาร์ อินเตอร์เนชั่นแนล โฮลดิ้งส์ (ประเทศไทย) จำกัด (THHOLDCO) ครั้งที่ 1/2563 เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2563 ได้อนุมัติการเพิ่มทุน THHOLDCO จำนวน 46.75 ล้านบาท โดยการออกหุ้นสามัญใหม่จำนวน 467,475 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 บาท ทั้งนี้ บริษัทได้ชำระเพิ่มทุนจดทะเบียนดังกล่าวแล้วเมื่อวันที่ 27 มีนาคม 2563

เมื่อวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2563 ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 2/2563 มีมติอนุมัติเปลี่ยนแปลงชื่อบริษัท จาก บริษัท พีทีทีโออาร์ อินเตอร์เนชั่นแนล โฮลดิ้งส์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็น บริษัท พีทีทีโออาร์ โฮลดิ้งส์ จำกัด (ORHOLDCO) เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการลงทุนของบริษัท ที่มีวัตถุประสงค์การลงทุนในธุรกิจ ทั้งในและต่างประเทศ โดยเมื่อวันที่ 11 มีนาคม 2563 คณะกรรมการ THHOLDCO ได้อนุมัติมติดังกล่าว ทั้งนี้ THHOLDCO ได้จดทะเบียนเปลี่ยนแปลงชื่อบริษัทกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้าเมื่อวันที่ 2 เมษายน 2563

เมื่อวันที่ 5 มิถุนายน 2563 ORHOLDCO ได้ดำเนินการจดทะเบียนจัดตั้ง บริษัท มอดูลัส เวเนเจอร์ จำกัด (MODULUS) เป็นนิติบุคคลในประเทศไทย ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรกจำนวน 1 ล้านบาท

เมื่อวันที่ 22 มิถุนายน 2563 ที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้น ORHOLDCO ครั้งที่ 3/2563 ได้อนุมัติการเพิ่มทุน ORHOLDCO จำนวน 1,419.00 ล้านบาท โดยการออกหุ้นสามัญใหม่จำนวน 14,190,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 บาท บริษัทได้ชำระค่าหุ้นดังกล่าวแล้วทั้งจำนวน เมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2563



**12. เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และการร่วมค้า (ต่อ)****12.4 รายการสำคัญที่เกิดขึ้นในระหว่างปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 (ต่อ)****บริษัท พีทีทีโออาร์ โฮลดิ้งส์ จำกัด (ORHOLDCO) (ต่อ)**

เมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2563 ที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้น ORHOLDCO ครั้งที่ 4/2563 ได้อนุมัติการเพิ่มทุนใน ORHOLDCO จำนวน 40.40 ล้านบาท โดยการออกหุ้นสามัญใหม่จำนวน 404,030 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 บาท บริษัทได้ชำระค่าหุ้นดังกล่าวแล้วทั้งจำนวนเมื่อวันที่ 27 ตุลาคม 2563

**PTTOR China (Shanghai) Co., Ltd. (PTTOR China)**

ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 12/2562 เมื่อวันที่ 19 ธันวาคม 2562 ได้อนุมัติการเพิ่มทุนใน PTTOR China (Shanghai) Co., Ltd. (PTTOR China) เพื่อเป็นเงินทุนสำหรับการดำเนินธุรกิจ Café Amazon ในสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยเมื่อวันที่ 13 มีนาคม 2563 ที่ประชุมคณะกรรมการ PTTOR China อนุมัติเพิ่มทุนจำนวน 41.00 ล้านบาท หรือประมาณ 179.82 ล้านบาท ทั้งนี้ บริษัทได้ชำระทุนจดทะเบียนดังกล่าวแล้วทั้งจำนวน เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2563

**PTT Oil Myanmar Co., Ltd. (PTTOM)**

เมื่อวันที่ 23 กันยายน 2563 ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 9/2563 มีมติให้ PTT Oil Myanmar Co., Ltd. (PTTOM) ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัทเล็กกิจการและดำเนินการชำระบัญชี และเมื่อวันที่ 30 กันยายน 2563 ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทของ PTTOM ครั้งที่ 9/2019-20 มีมติให้เลิกบริษัท ปัจจุบัน PTTOM อยู่ระหว่างการดำเนินการจดทะเบียนเลิกบริษัทและแต่งตั้งผู้ชำระบัญชี

### 13. อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน

อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 มีรายละเอียดดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
ที่ดิน	53.65	-	53.65	-
อาคารและส่วนปรับปรุงอาคาร	371.86	203.51	363.42	193.79
มูลค่าตามบัญชี	425.51	203.51	417.07	193.79

ในปี 2563 กลุ่มบริษัทได้ประเมินมูลค่ายุติธรรมของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนโดยใช้เกณฑ์การประเมินราคาสินทรัพย์ดังนี้

- ที่ดินที่ถือครองไว้โดยยังมิได้ระบุวัตถุประสงค์ของการใช้ในอนาคตถือตามราคาซื้อขายมา ฝ่ายบริหารเชื่อว่ามูลค่ายุติธรรมไม่มีผลแตกต่างอย่างมีสาระสำคัญกับราคาซื้อ
- อาคารและส่วนปรับปรุงอาคาร ใช้เกณฑ์วิธีรายได้ (Income Approach) ข้อสมมติฐานหลักที่ใช้ในการประเมินมูลค่ายุติธรรมของอาคารและส่วนปรับปรุงอาคารดังกล่าวประกอบด้วย อัตราผลตอบแทนอัตรการเช่าพื้นที่ และอัตรการเติบโตระยะยาวของค่าเช่า โดยมีมูลค่ายุติธรรมเป็นจำนวน 1,504.14 ล้านบาท

การวัดมูลค่ายุติธรรมของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนถูกจัดลำดับชั้นการวัดมูลค่ายุติธรรมอยู่ในระดับ 3 จากเกณฑ์ข้อมูลที่น่ามาใช้ในเทคนิคการประเมินมูลค่ายุติธรรม

## 14. ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์

ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ มีรายละเอียดดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม					
		อาคารและ	เครื่องจักร	สินทรัพย์	งานระหว่าง	
	ที่ดิน	ส่วนปรับปรุง	และอุปกรณ์	อื่น ๆ	ก่อสร้าง	รวม
ณ วันที่ 1 มกราคม 2562						
ราคาทุน	9,684.29	18,199.30	30,425.21	2,908.45	1,740.92	62,958.17
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	-	(8,036.66)	(19,760.16)	(1,875.91)	-	(29,672.73)
มูลค่าตามบัญชี	9,684.29	10,162.64	10,665.05	1,032.54	1,740.92	33,285.44
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562						
มูลค่าตามบัญชีต้นปี	9,684.29	10,162.64	10,665.05	1,032.54	1,740.92	33,285.44
- เพิ่มขึ้น	486.84	883.38	2,368.56	218.11	6,185.55	10,142.44
- โอนเปลี่ยนประเภท	1,641.49	2,336.95	480.93	120.43	(4,667.89)	(88.09)
- ขายและตัดจำหน่าย - สุทธิ	-	(47.43)	(39.81)	(44.53)	(4.56)	(136.33)
- ค่าเสื่อมราคาสำหรับปี	-	(1,146.62)	(1,490.13)	(312.47)	-	(2,949.22)
- ผลต่างจากการแปลงค่า						
งบการเงิน	-	(99.99)	(27.09)	(8.37)	(20.65)	(156.10)
มูลค่าตามบัญชีปลายปี	11,812.62	12,088.93	11,957.51	1,005.71	3,233.37	40,098.14
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562						
ราคาทุน	11,812.62	21,137.72	33,113.77	3,128.57	3,233.37	72,426.05
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	-	(9,048.79)	(21,156.26)	(2,122.86)	-	(32,327.91)
มูลค่าตามบัญชี	11,812.62	12,088.93	11,957.51	1,005.71	3,233.37	40,098.14

## 14. ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ (ต่อ)

ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ มีรายละเอียดดังนี้ (ต่อ)

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม					
	ที่ดิน	อาคารและ ส่วนปรับปรุง อาคาร	เครื่องจักร และอุปกรณ์	สินทรัพย์ อื่น ๆ	งานระหว่าง ก่อสร้าง	รวม
<b>ณ วันที่ 1 มกราคม 2563</b>						
ราคาทุน	11,812.62	21,137.72	33,113.77	3,128.57	3,233.37	72,426.05
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	-	(9,048.79)	(21,156.26)	(2,122.86)	-	(32,327.91)
มูลค่าตามบัญชี	11,812.62	12,088.93	11,957.51	1,005.71	3,233.37	40,098.14
ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง นโยบายการบัญชี (หมายเหตุฯ 4)	-	-	-	(318.73)	-	(318.73)
มูลค่าตามบัญชีหลังปรับปรุง	11,812.62	12,088.93	11,957.51	686.98	3,233.37	39,779.41
<b>สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563</b>						
มูลค่าตามบัญชีต้นปี	11,812.62	12,088.93	11,957.51	686.98	3,233.37	39,779.41
- ซื้อธุรกิจ (หมายเหตุฯ 31)	16.44	9.70	24.31	6.77	-	57.22
- เพิ่มขึ้น	51.13	530.50	1,428.84	141.83	4,051.93	6,204.23
- โอนเปลี่ยนประเภท	393.34	1,923.94	672.93	16.71	(3,463.99)	(457.07)
- ขายและตัดจำหน่าย - สุทธิ	(4.47)	(43.16)	(127.13)	(2.85)	(2.55)	(180.16)
- ค่าเสื่อมราคาสำหรับปี	-	(1,349.06)	(1,770.81)	(229.67)	-	(3,349.54)
- ขาดทุนจากการด้อยค่า	-	(30.91)	(31.25)	(0.89)	-	(63.05)
- ผลต่างจากการแปลงค่า งบการเงิน	-	(6.68)	(0.34)	1.96	9.82	4.76
มูลค่าตามบัญชีปลายปี	12,269.06	13,123.26	12,154.06	620.84	3,828.58	41,995.80
<b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563</b>						
ราคาทุน	12,269.06	23,332.95	34,980.75	2,791.32	3,828.58	77,202.66
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	-	(10,178.78)	(22,795.44)	(2,169.59)	-	(35,143.81)
ค่าเผื่อการด้อยค่าของ สินทรัพย์	-	(30.91)	(31.25)	(0.89)	-	(63.05)
มูลค่าตามบัญชี	12,269.06	13,123.26	12,154.06	620.84	3,828.58	41,995.80

## 14. ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ (ต่อ)

ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ มีรายละเอียดดังนี้ (ต่อ)

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินเฉพาะกิจการ					
		อาคารและ	เครื่องจักร และอุปกรณ์	สินทรัพย์	งานระหว่าง	รวม
	ที่ดิน	ส่วนปรับปรุง อาคาร		อื่น ๆ	ก่อสร้าง	
ณ วันที่ 1 มกราคม 2562						
ราคาทุน	9,812.95	4,093.44	20,538.58	742.93	950.30	36,138.20
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	-	(138.30)	(1,011.98)	(57.35)	-	(1,207.63)
มูลค่าตามบัญชี	9,812.95	3,955.14	19,526.60	685.58	950.30	34,930.57
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562						
มูลค่าตามบัญชีต้นปี	9,812.95	3,955.14	19,526.60	685.58	950.30	34,930.57
- เพิ่มขึ้น	371.89	625.65	2,149.14	120.70	5,197.55	8,464.93
- โอนเปลี่ยนประเภท	1,580.05	1,741.96	368.24	35.20	(3,813.78)	(88.33)
- ขายและตัดจำหน่าย - สุทธิ	-	(23.55)	(35.53)	(43.19)	(4.56)	(106.83)
- ค่าเสื่อมราคาสำหรับปี	-	(429.91)	(2,249.26)	(149.96)	-	(2,829.13)
มูลค่าตามบัญชีปลายปี	11,764.89	5,869.29	19,759.19	648.33	2,329.51	40,371.21
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562						
ราคาทุน	11,764.89	6,430.79	23,013.71	839.99	2,329.51	44,378.89
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	-	(561.50)	(3,254.52)	(191.66)	-	(4,007.68)
มูลค่าตามบัญชี	11,764.89	5,869.29	19,759.19	648.33	2,329.51	40,371.21



## 14. ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ (ต่อ)

ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ มีรายละเอียดดังนี้ (ต่อ)

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินเฉพาะกิจการ					
		อาคารและ	เครื่องจักร	สินทรัพย์	งานระหว่าง	
	ที่ดิน	ส่วนปรับปรุง	และอุปกรณ์	อื่น ๆ	ก่อสร้าง	รวม
ณ วันที่ 1 มกราคม 2563						
ราคาทุน	11,764.89	6,430.79	23,013.71	839.99	2,329.51	44,378.89
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	-	(561.50)	(3,254.52)	(191.66)	-	(4,007.68)
มูลค่าตามบัญชี	11,764.89	5,869.29	19,759.19	648.33	2,329.51	40,371.21
ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง						
นโยบายการบัญชี						
(หมายเหตุฯ 4)	-	-	-	(290.13)	-	(290.13)
มูลค่าตามบัญชีหลัง						
ปรับปรุง	11,764.89	5,869.29	19,759.19	358.20	2,329.51	40,081.08
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563						
มูลค่าตามบัญชีต้นปี	11,764.89	5,869.29	19,759.19	358.20	2,329.51	40,081.08
- เพิ่มขึ้น	0.42	408.52	1,143.13	75.57	3,663.26	5,290.90
- โอนเปลี่ยนประเภท	386.07	1,439.74	429.82	7.24	(2,710.62)	(447.75)
- ขายและตัดจำหน่าย - สุทธิ	-	(35.70)	(43.89)	(0.54)	(0.05)	(80.18)
- ค่าเสื่อมราคาสำหรับปี	-	(610.58)	(2,518.89)	(94.70)	-	(3,224.17)
- ขาดทุนจากการด้อยค่า	-	(36.40)	(139.95)	(1.71)	-	(178.06)
มูลค่าตามบัญชีปลายปี	12,151.38	7,034.87	18,629.41	344.06	3,282.10	41,441.82
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563						
ราคาทุน	12,151.38	8,205.72	24,518.74	551.59	3,282.10	48,709.53
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	-	(1,134.45)	(5,749.38)	(205.82)	-	(7,089.65)
ค่าเผื่อการด้อยค่าของ						
สินทรัพย์	-	(36.40)	(139.95)	(1.71)	-	(178.06)
มูลค่าตามบัญชี	12,151.38	7,034.87	18,629.41	344.06	3,282.10	41,441.82

## 15. สัญญาเช่า

## 15.1 สินทรัพย์สิทธิการใช้

มูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์สิทธิการใช้ตามสัญญาเช่าที่ดิน อาคาร เครื่องจักรและอุปกรณ์ และสินทรัพย์อื่น ๆ  
มีรายละเอียดดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม				
	ที่ดิน	อาคาร	เครื่องจักร และอุปกรณ์	สินทรัพย์ อื่น ๆ	รวม
<b>ณ วันที่ 1 มกราคม 2563</b>					
มูลค่าตามบัญชี	-	-	-	-	-
ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง					
นโยบายการบัญชี (หมายเหตุ 4)	6,128.83	691.13	1,542.97	377.76	8,740.69
มูลค่าตามบัญชีหลังปรับปรุง	6,128.83	691.13	1,542.97	377.76	8,740.69
<b>สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563</b>					
มูลค่าตามบัญชีต้นปี	6,128.83	691.13	1,542.97	377.76	8,740.69
- เพิ่มขึ้น	1,967.77	1,609.00	442.04	73.85	4,092.66
- โอนเปลี่ยนประเภท	103.68	14.24	11.27	-	129.19
- สิ้นสุดสัญญาและยกเลิกสัญญา	(24.04)	(4.82)	-	(20.23)	(49.09)
- ค่าเสื่อมราคาสำหรับปี	(588.76)	(494.82)	(184.22)	(114.46)	(1,382.26)
- ขาดทุนจากการด้อยค่า	(4.80)	-	-	-	(4.80)
- ผลต่างจากการแปลงค่า					
งบการเงิน	(2.31)	1.81	(9.43)	0.06	(9.87)
มูลค่าตามบัญชีปลายปี	7,580.37	1,816.54	1,802.63	316.98	11,516.52
<b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563</b>					
ราคาทุน	9,743.21	2,324.92	1,985.85	559.60	14,613.58
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	(2,158.04)	(508.38)	(183.22)	(242.62)	(3,092.26)
ค่าเผื่อการด้อยค่าของสินทรัพย์	(4.80)	-	-	-	(4.80)
มูลค่าตามบัญชี	7,580.37	1,816.54	1,802.63	316.98	11,516.52

## 15. สัญญาเช่า (ต่อ)

## 15.1 สิทธิทรัพย์สินการใช้ (ต่อ)

มูลค่าตามบัญชีของสิทธิทรัพย์สินการใช้ตามสัญญาเช่าที่ดิน อาคาร เครื่องจักรและอุปกรณ์ และสิทธิอื่น ๆ มีรายละเอียดดังนี้ (ต่อ)

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินเฉพาะกิจการ				
	ที่ดิน	อาคาร	เครื่องจักร และอุปกรณ์	สินทรัพย์ อื่น ๆ	รวม
ณ วันที่ 1 มกราคม 2563					
มูลค่าตามบัญชี	-	-	-	-	-
ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง					
นโยบายการบัญชี (หมายเหตุฯ 4)	4,182.61	468.36	1,531.43	341.25	6,523.65
มูลค่าตามบัญชีหลังปรับปรุง	4,182.61	468.36	1,531.43	341.25	6,523.65
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563					
มูลค่าตามบัญชีต้นปี	4,182.61	468.36	1,531.43	341.25	6,523.65
- เพิ่มขึ้น	1,346.43	1,574.93	182.49	55.82	3,159.67
- โอนเปลี่ยนประเภท	67.21	13.73	11.26	-	92.20
- สิ้นสุดสัญญาและยกเลิกสัญญา	(2.72)	(4.82)	-	(20.22)	(27.76)
- ค่าเสื่อมราคาสำหรับปี	(383.60)	(423.25)	(153.06)	(94.62)	(1,054.53)
- ขาดทุนจากการด้อยค่า	(3.05)	-	-	-	(3.05)
มูลค่าตามบัญชีปลายปี	5,206.88	1,628.95	1,572.12	282.23	8,690.18
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563					
ราคาทุน	5,678.39	2,041.44	1,725.18	441.29	9,886.30
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	(468.46)	(412.49)	(153.06)	(159.06)	(1,193.07)
ค่าเผื่อการด้อยค่าของสินทรัพย์	(3.05)	-	-	-	(3.05)
มูลค่าตามบัญชี	5,206.88	1,628.95	1,572.12	282.23	8,690.18

**15. สัญญาเช่า (ต่อ)****15.2 หนี้สินตามสัญญาเช่า**

มูลค่าตามบัญชีและการเปลี่ยนแปลงของหนี้สินตามสัญญาเช่า มีรายละเอียดดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
ณ วันที่ 1 มกราคม	318.72	331.26	286.90	290.81
ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนโยบาย				
การบัญชี (หมายเหตุฯ 4)	5,917.84	-	4,513.18	-
ณ วันที่ 1 มกราคม 2563 (ปรับปรุงใหม่)	6,236.56	331.26	4,800.08	290.81
เพิ่มขึ้น	3,503.36	90.44	2,560.18	88.81
จ่ายชำระคืน	(1,109.42)	(102.60)	(787.30)	(90.56)
ดอกเบี้ยจ่ายจากหนี้สินตามสัญญาเช่า	281.83	22.26	191.53	20.45
อื่น ๆ	(45.80)	(22.64)	(43.86)	(22.61)
ณ วันที่ 31 ธันวาคม	8,866.53	318.72	6,720.63	286.90
หัก หนี้สินตามสัญญาเช่าที่ถึงกำหนดชำระ				
ในหนึ่งปี	(1,181.46)	(88.15)	(919.05)	(77.71)
หนี้สินตามสัญญาเช่า	7,685.07	230.57	5,801.58	209.19

**16. ค่าความนิยม**

การเปลี่ยนแปลงในค่าความนิยม มีรายละเอียดดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
ณ วันที่ 1 มกราคม	3,469.26	3,469.26	12,798.97	12,798.97
- ชื่อธุรกิจ (หมายเหตุฯ 31)	14.31	-	-	-
ณ วันที่ 31 ธันวาคม	3,483.57	3,469.26	12,798.97	12,798.97

## 17. สินทรัพย์ไม่มีตัวตน

สินทรัพย์ไม่มีตัวตน มีรายละเอียดดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม				
	คอมพิวเตอร์ ซอฟต์แวร์	สิทธิการใช้	เครื่องหมาย การค้า	สินทรัพย์ ไม่มีตัวตนอื่น	รวม
<b>ณ วันที่ 1 มกราคม 2562</b>					
ราคาทุน	1,914.02	20.41	107.33	2,705.02	4,746.78
หัก ค่าตัดจำหน่ายสะสม	(543.07)	(15.27)	(40.82)	(1,608.71)	(2,207.87)
มูลค่าตามบัญชี	1,370.95	5.14	66.51	1,096.31	2,538.91
<b>สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562</b>					
มูลค่าตามบัญชีต้นปี	1,370.95	5.14	66.51	1,096.31	2,538.91
- เพิ่มขึ้น	108.45	120.33	-	-	228.78
- โอนเปลี่ยนประเภท	112.71	-	-	(29.02)	83.69
- ตัดจำหน่าย	(0.13)	-	-	-	(0.13)
- ค่าตัดจำหน่ายสำหรับปี	(305.87)	(6.86)	(4.29)	(127.63)	(444.65)
- ผลต่างจากการแปลงค่างบการเงิน	(1.75)	(1.25)	-	(0.87)	(3.87)
มูลค่าตามบัญชีปลายปี	1,284.36	117.36	62.22	938.79	2,402.73
<b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562</b>					
ราคาทุน	2,101.56	137.01	107.33	2,672.08	5,017.98
หัก ค่าตัดจำหน่ายสะสม	(817.20)	(19.65)	(45.11)	(1,733.29)	(2,615.25)
มูลค่าตามบัญชี	1,284.36	117.36	62.22	938.79	2,402.73



## 17. สินทรัพย์ไม่มีตัวตน (ต่อ)

สินทรัพย์ไม่มีตัวตน มีรายละเอียดดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม					
	คอมพิวเตอร์	เครื่องมือ		สินทรัพย์		
	ซอฟต์แวร์	รายชื่อลูกค้า	สิทธิการใช้	การค้า	ไม่มีตัวตนอื่น	รวม
<b>ณ วันที่ 1 มกราคม 2563</b>						
ราคาทุน	2,101.56	-	137.01	107.33	2,672.08	5,017.98
หัก ค่าตัดจำหน่ายสะสม	(817.20)	-	(19.65)	(45.11)	(1,733.29)	(2,615.25)
มูลค่าตามบัญชี	1,284.36	-	117.36	62.22	938.79	2,402.73
ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนโยบาย						
การบัญชี (หมายเหตุฯ 4)	-	-	(116.94)	-	-	(116.94)
มูลค่าตามบัญชีหลังปรับปรุง	1,284.36	-	0.42	62.22	938.79	2,285.79
<b>สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563</b>						
มูลค่าตามบัญชีต้นปี	1,284.36	-	0.42	62.22	938.79	2,285.79
- ซื้อธุรกิจ (หมายเหตุฯ 31)	0.95	12.00	-	54.20	-	67.15
- เพิ่มขึ้น	75.59	-	-	-	1.58	77.17
- โอนเปลี่ยนประเภท	154.76	-	(0.42)	-	24.46	178.80
- ตัดจำหน่าย	(0.63)	-	-	-	(18.59)	(19.22)
- ค่าตัดจำหน่ายสำหรับปี	(318.21)	(0.10)	-	(4.75)	(127.00)	(450.06)
- ผลต่างจากการแปลงค่า						
งบการเงิน	(0.02)	-	-	-	1.07	1.05
มูลค่าตามบัญชีปลายปี	1,196.80	11.90	-	111.67	820.31	2,140.68
<b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563</b>						
ราคาทุน	2,331.57	12.00	-	161.53	2,730.03	5,235.13
หัก ค่าตัดจำหน่ายสะสม	(1,134.77)	(0.10)	-	(49.86)	(1,909.72)	(3,094.45)
มูลค่าตามบัญชี	1,196.80	11.90	-	111.67	820.31	2,140.68

## 17. สินทรัพย์ไม่มีตัวตน (ต่อ)

สินทรัพย์ไม่มีตัวตน มีรายละเอียดดังนี้ (ต่อ)

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินเฉพาะกิจการ			
	คอมพิวเตอร์		สินทรัพย์	
	ซอฟต์แวร์	สิทธิการใช้	ไม่มีตัวตนอื่น	รวม
<b>ณ วันที่ 1 มกราคม 2562</b>				
ราคาทุน	1,321.00	37,602.07	253.97	39,177.04
หัก ค่าตัดจำหน่ายสะสม	(71.74)	(1,195.28)	(12.80)	(1,279.82)
มูลค่าตามบัญชี	1,249.26	36,406.79	241.17	37,897.22
<b>สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562</b>				
มูลค่าตามบัญชีต้นปี	1,249.26	36,406.79	241.17	37,897.22
- เพิ่มขึ้น	84.63	120.33	-	204.96
- โอนเปลี่ยนแปลง	110.41	-	-	110.41
- ค่าตัดจำหน่ายสำหรับปี	(278.06)	(2,374.47)	(25.40)	(2,677.93)
มูลค่าตามบัญชีปลายปี	1,166.24	34,152.65	215.77	35,534.66
<b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562</b>				
ราคาทุน	1,516.04	37,722.40	253.97	39,492.41
หัก ค่าตัดจำหน่ายสะสม	(349.80)	(3,569.75)	(38.20)	(3,957.75)
มูลค่าตามบัญชี	1,166.24	34,152.65	215.77	35,534.66

## 17. สินทรัพย์ไม่มีตัวตน (ต่อ)

สินทรัพย์ไม่มีตัวตน มีรายละเอียดดังนี้ (ต่อ)

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินเฉพาะกิจการ					
	คอมพิวเตอร์	เครื่องมือ		สินทรัพย์		
	ซอฟต์แวร์	รายชื่อลูกค้า	สิทธิการใช้	การค้า	ไม่มีตัวตนอื่น	รวม
<b>ณ วันที่ 1 มกราคม 2563</b>						
ราคาทุน	1,516.04	-	37,722.40	-	253.97	39,492.41
หัก ค่าตัดจำหน่ายสะสม	(349.80)	-	(3,569.75)	-	(38.20)	(3,957.75)
มูลค่าตามบัญชี	1,166.24	-	34,152.65	-	215.77	35,534.66
ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนโยบาย						
การบัญชี (หมายเหตุฯ 4)	-	-	(116.94)	-	-	(116.94)
มูลค่าตามบัญชีหลังปรับปรุง	1,166.24	-	34,035.71	-	215.77	35,417.72
<b>สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563</b>						
มูลค่าตามบัญชีต้นปี	1,166.24	-	34,035.71	-	215.77	35,417.72
- เพิ่มขึ้น	51.51	-	-	-	-	51.51
- โอนเปลี่ยนประเภท	149.11	13,638.73	(34,035.71)	15,821.27	4,575.71	149.11
- ตัดจำหน่าย	(0.73)	-	-	-	(18.43)	(19.16)
- ค่าตัดจำหน่ายสำหรับปี	(286.55)	(1,268.95)	-	(563.55)	(562.94)	(2,681.99)
มูลค่าตามบัญชีปลายปี	1,079.58	12,369.78	-	15,257.72	4,210.11	32,917.19
<b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563</b>						
ราคาทุน	1,715.41	15,547.38	-	16,668.90	5,616.55	39,548.24
หัก ค่าตัดจำหน่ายสะสม	(635.83)	(3,177.60)	-	(1,411.18)	(1,406.44)	(6,631.05)
มูลค่าตามบัญชี	1,079.58	12,369.78	-	15,257.72	4,210.11	32,917.19

**18. ภาษีเงินได้และภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี**

กลุ่มบริษัทเสียภาษีเงินได้ ตามรายละเอียดดังนี้

อัตราร้อยละ

ภาษีเงินได้ตามประมวลรัษฎากรของบริษัทและบริษัทย่อย

20

ภาษีเงินได้นิติบุคคลในต่างประเทศ

5 - 30

**18.1 ภาษีเงินได้ในงบกำไรขาดทุน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 ประกอบด้วย**

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
ภาษีเงินได้ของปีปัจจุบัน				
ภาษีเงินได้ของปีปัจจุบัน	411.22	220.44	244.91	-
	411.22	220.44	244.91	-
ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี				
การเปลี่ยนแปลงของผลแตกต่างชั่วคราว	1,364.93	1,911.98	699.99	1,264.94
รวม	1,776.15	2,132.42	944.90	1,264.94

**18. ภาษีเงินได้และภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี (ต่อ)****18.2 รายการกระทบยอดระหว่างกำไรทางบัญชีกับค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้ มีรายละเอียดดังนี้**

	หน่วย : ล้านบาท			
	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
กำไรก่อนค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้	10,567.13	13,028.22	6,602.58	7,223.03
อัตราภาษีเงินได้	ร้อยละ 20		ร้อยละ 20	
กำไรก่อนค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้คูณอัตราภาษี	2,113.43	2,605.64	1,320.52	1,444.61
ผลกระทบจากอัตราภาษีของหน่วยงานต่างประเทศ	20.72	11.45	-	-
ผลกระทบจากส่วนแบ่งกำไรจากเงินลงทุนในบริษัทร่วมและการร่วมค้า	(107.05)	(148.72)	-	-
รายได้ที่ไม่ต้องเสียภาษี	(8.14)	(9.49)	(149.88)	(164.28)
ค่าใช้จ่ายต้องห้ามทางภาษี	68.63	101.49	48.35	47.41
ค่าใช้จ่ายที่มีสิทธิหักได้เพิ่มขึ้น	(281.21)	(324.04)	(268.71)	(255.77)
อื่น ๆ	(30.23)	(103.91)	(5.38)	192.97
ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้ที่แสดงอยู่ในงบกำไรขาดทุน	1,776.15	2,132.42	944.90	1,264.94



## 18. ภาษีเงินได้และภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี (ต่อ)

## 18.3 การเปลี่ยนแปลงในภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี มีรายละเอียดดังนี้

งบการเงินรวม										ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2563		หน่วย : ล้านบาท	
ยอดสุทธิ ณ วันที่ 1 ม.ค. 2563 (ก่อนปรับปรุง)	ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายบัญชี	ปรับปรุงอื่น ๆ	ยอดสุทธิ ณ วันที่ 1 ม.ค. 2563 (หลังปรับปรุง)	กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จก่อน	กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จจอน	ผลต่างจากการแปลงงบการเงิน	ยอดสุทธิ	สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี				
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	-	-	2,492.00	-	(154.86)	(0.26)	2,336.88	2,339.32	(2.44)				
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	-	-	6,665.41	-	(454.41)	0.02	6,211.02	6,211.02	-				
สินทรัพย์สิทธิการใช้	-	-	-	-	(1,272.78)	0.03	(1,272.75)	-	(1,272.75)				
สินทรัพย์ทางการเงินไม่หมุนเวียนอื่น	2.22	-	15.55	53.55	0.01	(0.01)	69.10	93.67	(24.57)				
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	14.54	-	(2,022.34)	-	(414.94)	(0.08)	(2,437.36)	184.31	(2,621.67)				
สินค้าคงเหลือ	-	-	-	-	1.33	-	1.33	1.33	-				
หนี้สินตามสัญญาเช่า	2.99	-	2.99	-	1,313.21	0.04	1,316.24	1,316.24	-				
ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน	15.79	-	15.79	(3.25)	49.56	0.46	62.56	71.63	(9.07)				
ประมาณการหนี้สินค้ำรองอื่น	38.39	-	38.39	-	0.05	0.06	38.50	38.50	-				
ตราสารอนุพันธ์	-	(2.07)	(12.46)	-	3.69	-	(10.84)	-	(10.84)				
ขาดทุนสะสมยกไป	476.10	-	476.10	-	(430.37)	0.39	46.12	46.12	-				
อื่น ๆ	274.07	0.22	12.46	286.75	(5.42)	8.29	289.62	321.50	(31.88)				
ยอดรวมก่อนหักกลบรายการของภาษี	7,938.21	17.90	-	7,956.11	(1,364.93)	8.94	6,650.42	10,623.64	(3,973.22)				
การหักกลบรายการของภาษี							-	(1,800.35)	1,800.35				
สินทรัพย์(หนี้สิน)ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี - สุทธิ							6,650.42	8,823.29	(2,172.87)				

18. ภาษีเงินได้และภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี (ต่อ)

18.3 การเปลี่ยนแปลงในภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี มีรายละเอียดดังนี้ (ต่อ)

	งบการเงินรวม										หน่วย : ล้านบาท	
	ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2562											
	ยอดสุทธิ ณ วันที่ 1 ม.ค. 2562	กำไร (ขาดทุน) (ขาดทุน)	กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น	กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น	อื่น ๆ	ผลต่างจาก การแปลงค่า งบการเงิน	ยอดสุทธิ	สินทรัพย์ ภาษีเงินได้ รอการตัดบัญชี	หนี้สิน ภาษีเงินได้ รอการตัดบัญชี	กำไรสุทธิ		
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	2,677.18	(184.20)	-	-	0.25	(1.23)	2,492.00	2,493.46	(1.46)			
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	7,118.46	(452.81)	-	-	(0.25)	0.01	6,665.41	6,665.41	-			
เงินลงทุนเพื่อขาย	(11.42)	-	24.74	-	-	0.01	13.33	37.88	(24.55)			
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	(966.56)	(1,069.50)	-	-	-	(0.82)	(2,036.88)	38.21	(2,075.09)			
ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน	8.55	75.72	(71.46)	3.68	-	(0.70)	15.79	53.93	(38.14)			
ประมาณการหนี้สินค้างร่อน	32.37	6.06	-	-	-	(0.04)	38.39	38.39	-			
ขาดทุนสะสมยกไป	788.54	(311.94)	-	-	-	(0.50)	476.10	476.10	-			
อื่น ๆ	210.21	24.69	-	-	44.17	(5.00)	274.07	310.39	(36.32)			
ยอดรวมก่อนหักกลบรายการของภาษี	9,857.33	(1,911.98)	(46.72)	47.85	(8.27)	7,938.21	10,113.77	(2,175.56)				
การหักกลบรายการของภาษี						-	(633.52)	633.52				
สินทรัพย์(หนี้สิน)ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี - สุทธิ						7,938.21	9,480.25	(1,542.04)				



18. ภาษีเงินได้และภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี (ต่อ)

18.3 การเปลี่ยนแปลงในภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี มีรายละเอียดดังนี้ (ต่อ)

งบการเงินเฉพาะกิจการ					หน่วย : ล้านบาท	
					ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2562	
	ยอดสุทธิ ณ วันที่	กำไร(ขาดทุน)	กำไร(ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น	สินทรัพย์	หนี้สิน	
	1 ม.ค. 2562	กำไร(ขาดทุน)	เบ็ดเสร็จอื่น	ภาษีเงินได้ รอการตัดบัญชี	ภาษีเงินได้ รอการตัดบัญชี	
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	8.63	26.84	-	35.47	-	
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	0.39	0.85	-	1.24	-	
สินทรัพย์ทางการเงินไม่หมุนเวียนอื่น	13.13	-	24.75	37.88	-	
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	(980.97)	(1,069.63)	-	(2,050.60)	(2,075.09)	
ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน	(42.39)	77.82	(73.57)	(38.14)	(38.14)	
ประมาณการหนี้สินค่าริ้อถอนระยะยาว	-	5.50	-	5.50	-	
ขาดทุนสะสมยกไป	775.49	(311.94)	-	463.55	-	
อื่นๆ	29.49	5.62	-	35.11	(13.52)	
ยอดรวมก่อนหักกลบรายการของภาษี	(196.23)	(1,264.94)	(48.82)	(1,509.99)	(2,126.75)	
การหักกลบรายการของภาษี				(616.76)	616.76	
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี - สุทธิ				-	(1,509.99)	

## 19. เงินกู้ยืม

### 19.1 การเปลี่ยนแปลงในเงินกู้ยืม มีรายละเอียดดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม					
	ณ วันที่ 1 ม.ค. 2563	กระแสเงินสดจัดหาเงิน		รายการที่ไม่ใช่เงินสด		ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2563
		เพิ่มขึ้น	จ่ายชำระคืน	ผลต่างจากการแปลงค่างบการเงิน	อื่น ๆ	
เงินเบิกเกินบัญชีและเงินกู้ยืม						
ระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	460.65	7,230.48	(7,695.20)	27.51	0.39	23.83
เงินกู้ยืม - สกุลบาท	53,500.00	1,000.00	(3,733.20)	-	(71.30)	50,695.50
เงินกู้ยืม - สกุลต่างประเทศ	131.16	-	(44.40)	(3.56)	-	83.20
รวม	54,091.81	8,230.48	(11,472.80)	23.95	(70.91)	50,802.53

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินเฉพาะกิจการ				
	ณ วันที่ 1 ม.ค. 2563	กระแสเงินสดจัดหาเงิน		รายการที่ไม่ใช่เงินสด	ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2563
		เพิ่มขึ้น	จ่ายชำระคืน	อื่น ๆ	
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบัน					
การเงิน	-	5,800.00	(5,800.00)	-	-
เงินกู้ยืมระยะสั้น - กิจการที่					
เกี่ยวข้องกัน	8.01	24.93	-	-	32.94
เงินกู้ยืม - สกุลบาท	53,500.00	1,000.00	(3,733.20)	(71.30)	50,695.50
รวม	53,508.01	6,824.93	(9,533.20)	(71.30)	50,728.44



**19. เงินกู้ยืม (ต่อ)****19.2 เงินกู้ยืมระยะยาว ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 มีรายละเอียดดังนี้**

สกุลเงินดั้งเดิมของเงินกู้ - สกุลต่างประเทศ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 มีดังนี้

	หน่วย : ล้านบาท	
	งบการเงินรวม	
	2563	2562
เงินกู้ยืมระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี		
เงินกู้ยืม - สกุลต่างประเทศ		
- กีบ	41.60	43.72
เงินกู้ยืมระยะยาว		
เงินกู้ยืม - สกุลต่างประเทศ		
- กีบ	41.60	87.44

อัตราดอกเบี้ยของเงินกู้ยืมระยะยาว ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 มีรายละเอียดดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
เงินกู้ยืม - สกุลบาท	1.21% - 2.35%	1.95% - 3.20%	1.21% - 2.35%	1.95% - 3.20%
เงินกู้ยืม - สกุลต่างประเทศ				
- กีบ	4.75%	4.75%	-	-

ภายใต้สัญญาเงินกู้ กลุ่มบริษัทต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขทางการเงินบางประการตามที่ระบุในสัญญา เช่น การดำรงอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น และอัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้ให้เป็นไปตามอัตราที่กำหนดในสัญญา เป็นต้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 กลุ่มบริษัทมีวงเงินกู้ยืมระยะยาวตามสัญญาเงินกู้ที่ยังมิได้เบิกใช้เป็นจำนวน 9,556.01 ล้านบาท (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 : 1,058.45 ล้านบาท)

19. เงินกู้ยืม (ต่อ)

19.3 เงินกู้ยืมระยะยาว ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 มีรายละเอียดดังนี้

เงินกู้ยืม - สกูลบาท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 เงินกู้ยืมระยะยาวสกูลบาทจากกิจการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัท มีรายละเอียดดังนี้

สกุลเงิน	วงเงิน (หน่วย : ล้านบาท)	อัตราดอกเบี้ย		ระยะเวลาชำระคืน
		ร้อยละ	(ต่อปี)	
บาท	17,000	FDR 6 เดือน	บวกอัตราส่วนเพิ่ม	ชำระคืนเงินต้นทุก 6 เดือน จำนวน 17 งวด เริ่มตั้งแต่วันที่เดือนกันยายน 2563
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 เงินกู้ยืมระยะยาวสกูลบาทจากสถาบันการเงินของบริษัท มีรายละเอียดดังนี้				
สกุลเงิน	วงเงิน (หน่วย : ล้านบาท)	อัตราดอกเบี้ย		ระยะเวลาชำระคืน
		ร้อยละ	(ต่อปี)	
บาท	5,000	FDR 6 เดือน	บวกอัตราส่วนเพิ่ม	ชำระคืนเงินต้นทุก 6 เดือน จำนวน 17 งวด เริ่มตั้งแต่วันที่เดือนกันยายน 2563
บาท	10,000	MLR	หักอัตราส่วนลด	ชำระคืนเงินต้นทุก 6 เดือน จำนวน 16 งวด เริ่มตั้งแต่วันที่เดือนมีนาคม 2564
บาท	10,000	THBFIX 3 เดือน	บวกอัตราส่วนเพิ่ม	ชำระคืนเงินต้นทุก 6 เดือน จำนวน 12 งวด เริ่มตั้งแต่วันที่เดือนมิถุนายน 2564
บาท	9,500	BIBOR 3 เดือน	บวกอัตราส่วนเพิ่ม	ชำระคืนเงินต้นทุก 6 เดือน จำนวน 9 งวด เริ่มตั้งแต่วันที่เดือนกันยายน 2563
บาท	3,000	BIBOR 3 เดือน	บวกอัตราส่วนเพิ่ม	ชำระคืนเงินต้นทุก 6 เดือน จำนวน 15 งวด เริ่มตั้งแต่วันที่เดือนกันยายน 2563

19. เงินกู้ยืม (ต่อ)

19.3 เงินกู้ยืมระยะยาว ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 มีรายละเอียดดังนี้ (ต่อ)

เงินกู้ยืม - สกุลต่างประเทศ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 เงินกู้ยืมระยะยาวสกุลต่างประเทศจากสถาบันการเงินของบริษัทย่อย มีรายละเอียดดังนี้

สกุลเงิน	วงเงิน (หน่วย : ล้านบาท)	อัตราดอกเบี้ย ร้อยละ (ต่อปี)	ระยะเวลาชำระคืน
กีบ	81,500	4.75	ชำระคืนเงินต้นทุก 3 เดือน จำนวน 20 งวด เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2561

## 20. ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน

การเปลี่ยนแปลงในมูลค่าปัจจุบันของประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน มีรายละเอียดดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
ณ วันที่ 1 มกราคม	1,793.82	1,742.01	1,533.11	1,550.89
- ซื้อธุรกิจ (หมายเหตุฯ 31)	4.03	-	-	-
- ต้นทุนบริการในอดีต	-	227.77	-	222.30
- ต้นทุนบริการปัจจุบัน	134.33	169.21	113.77	120.34
- ต้นทุนดอกเบี้ย	34.09	56.58	26.12	47.68
- กำไรจากการประมาณการ				
ตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัยของ				
โครงการผลประโยชน์หลังออกจากงาน	(14.22)	(352.91)	(1.75)	(367.82)
- ขาดทุนจากการประมาณการ				
ตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัย				
ของประมาณการหนี้สินตาม				
โครงการผลประโยชน์ระยะยาวอื่น	24.19	17.17	11.67	15.86
- รายจ่ายที่เกิดขึ้นจริง	(91.12)	(62.69)	(81.46)	(56.14)
- ผลต่างจากการแปลงค่าทางการเงิน	1.58	(3.32)	-	-
ณ วันที่ 31 ธันวาคม	1,886.70	1,793.82	1,601.46	1,533.11

รายละเอียดผลกำไรจากการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัยของประมาณการหนี้สินตามโครงการผลประโยชน์หลังออกจากงาน มีดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
ขาดทุนจากการปรับปรุงตามประสบการณ์	0.47	208.73	-	224.87
กำไรจากการเปลี่ยนข้อสมมติทางการเงิน	(16.70)	(49.88)	(1.75)	(80.93)
(กำไร)ขาดทุนจากการเปลี่ยนข้อสมมติ				
ทางประชากรศาสตร์	2.01	(511.76)	-	(511.76)
รวม	(14.22)	(352.91)	(1.75)	(367.82)

## 20. ประเมินการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน (ต่อ)

ค่าใช้จ่ายที่รับรู้ในงบกำไรขาดทุนและงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 มีรายละเอียดดังนี้

	หน่วย : ล้านบาท			
	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
ต้นทุนบริการในอดีต	-	227.77	-	222.30
ต้นทุนบริการปัจจุบัน	134.33	169.21	113.77	120.34
ต้นทุนดอกเบี้ย	34.09	56.58	26.12	47.68
(กำไร)ขาดทุนจากการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัย	9.97	(335.74)	9.92	(351.96)
รวม	178.39	117.82	149.81	38.36

	หน่วย : ล้านบาท			
	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
ต้นทุนขายและการให้บริการ	22.26	18.93	-	-
ค่าใช้จ่ายในการขายและจัดจำหน่าย	73.54	215.12	73.46	215.12
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	94.78	234.50	76.07	188.88
ค่าตอบแทนผู้บริหาร	2.03	2.18	2.03	2.18
กำไรเบ็ดเสร็จอื่น	(14.22)	(352.91)	(1.75)	(367.82)
รวม	178.39	117.82	149.81	38.36

ข้อสมมติหลักในการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัยที่ใช้ในการกำหนดมูลค่าปัจจุบันของประมาณการหนี้สินตามโครงการผลประโยชน์หลังออกจากงานของกลุ่มบริษัท มีดังนี้

	อัตราร้อยละต่อปี	
	2563	2562
อัตราคิดลด	0.36 - 5.40	1.18 - 5.70
อัตราเงินเฟ้อ	1.80 - 3.80	2.00 - 3.20
อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน	0.00 - 60.00	0.00 - 70.00
อัตรามรณะ	อ้างอิงตามประกาศของแต่ละประเทศ	อ้างอิงตามประกาศของแต่ละประเทศ



## 20. ประเมินการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน (ต่อ)

การวิเคราะห์ความอ่อนไหวของข้อสมมติหลักในการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัยที่ใช้ในการกำหนดมูลค่าปัจจุบันของประมาณการหนี้สินตามโครงการผลประโยชน์หลังออกจากงานของกลุ่มบริษัท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 มีดังนี้

	หน่วย : ล้านบาท	
	การเปลี่ยนแปลงในมูลค่าปัจจุบันของประมาณการหนี้สินเพิ่มขึ้น (ลดลง)	
	2563	2562
อัตราคิดลด		
อัตราเพิ่มขึ้น 1%	(237.72)	(186.52)
อัตราลดลง 1%	307.40	345.70

ระยะเวลาถ่วงเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของประมาณการหนี้สินตามโครงการผลประโยชน์หลังออกจากงานของกลุ่มบริษัท สำหรับปี 2563 คือ 18.57 ปี (สำหรับปี 2562 : 19.09 ปี)

## 21. ทุนเรือนหุ้น

เมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2563 ที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2563 ได้มีมติอนุมัติเพิ่มทุนจดทะเบียนของบริษัท จากเดิม 90,000 ล้านบาท เป็น 120,000 ล้านบาท โดยการออกหุ้นสามัญเพิ่มทุนจำนวน 3,000 ล้านหุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท โดยจะมีการจัดสรรหุ้นเพิ่มทุนเพื่อเสนอขายแก่ประชาชนทั่วไปเป็นครั้งแรก (IPO) ตามที่กล่าวในหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 1.3

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัทมีทุนจดทะเบียนหุ้นสามัญจำนวน 12,000 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท เป็นจำนวนเงิน 120,000 ล้านบาท (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 : หุ้นสามัญจำนวน 9,000 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท)

## 22. ทุนสำรองตามกฎหมาย

ตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชน พ.ศ. 2535 กำหนดให้บริษัทต้องจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีส่วนหนึ่งไว้เป็นทุนสำรองตามกฎหมายไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ของกำไรสุทธิประจำปี จนกว่าทุนสำรองนี้จะมีจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของทุนจดทะเบียน สำรองตามกฎหมายนี้ไม่สามารถนำไปจัดสรรได้

**23. กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน**

กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐานคำนวณโดยหารกำไรสำหรับปีของส่วนที่เป็นของผู้ถือหุ้นของบริษัท ด้วยจำนวนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของหุ้นสามัญที่ออกในระหว่างปี

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
กำไรส่วนที่เป็นของบริษัท (ล้านบาท)	8,791.07	10,895.81	5,657.68	5,958.08
จำนวนหุ้นสามัญถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (ล้านหุ้น)	9,000	9,000	9,000	9,000
กำไรต่อหุ้น (บาท / หุ้น)	0.98	1.21	0.63	0.66

**24. รายได้จากการขายและการให้บริการ**

รายได้จากการขายและการให้บริการ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 มีรายละเอียดดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
ผลิตภัณฑ์น้ำมัน	380,427.88	518,136.44	363,023.08	495,432.83
ผลิตภัณฑ์ก๊าซ	30,313.51	40,805.90	30,315.41	40,807.52
รายได้จากธุรกิจค้าปลีกสินค้า	17,170.96	17,135.25	12,537.40	11,718.60
อื่น ๆ	891.78	1,056.43	410.41	528.80
รวม	428,804.13	577,134.02	406,286.30	548,487.75

รายได้จากการขายและการให้บริการ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 ได้รวมรายได้จากการขายให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจในงบการเงินรวมจำนวน 174.08 ล้านบาท (สำหรับปี 2562 : 6,709.77 ล้านบาท) และในงบการเงินเฉพาะกิจการจำนวน 164.92 ล้านบาท (สำหรับปี 2562 : 6,700.12 ล้านบาท)

## 25. รายได้อื่น

รายได้อื่นสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 มีรายละเอียดดังนี้

	หน่วย : ล้านบาท			
	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562*	2563	2562*
รายได้ค่าขนส่ง	958.54	1,055.45	1,129.75	1,274.00
รายได้ค่าบริการจัดการคลังและร้านค้า	1,472.09	2,326.05	1,472.09	2,326.05
รายได้ค่าบริการน้ำมันอากาศยาน	691.79	1,684.92	688.31	1,693.60
เงินปันผลรับ	45.91	61.66	772.32	852.20
ดอกเบี้ยรับ	190.63	220.10	279.69	367.33
อื่น ๆ	685.87	726.55	469.82	604.53
รวม	4,044.83	6,074.73	4,811.98	7,117.71

\* บริษัทได้จัดประเภทรายการใหม่ เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบกันได้กับการนำเสนองบการเงินสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563

## 26. ค่าใช้จ่ายจำแนกตามลักษณะ

ค่าใช้จ่ายจำแนกตามลักษณะที่สำคัญสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 มีรายละเอียดดังนี้

	หน่วย : ล้านบาท			
	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562	2563	2562
ซื้อสินค้าและวัตถุดิบใช้ไป	394,163.38	541,404.50	377,202.12	518,919.46
ค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร				
(หมายเหตุฯ 9.12)	165.42	166.94	116.83	100.66
ค่าใช้จ่ายพนักงาน	4,809.65	5,182.76	3,153.80	3,404.73
ค่าจ้างบุคคลภายนอก	5,745.53	6,677.68	5,593.10	6,528.98
ค่าขนส่ง	1,973.45	2,068.45	1,848.80	1,932.62
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	5,202.76	3,601.88	6,971.11	5,674.23
ค่าซ่อมแซม	1,698.44	1,612.39	1,499.90	1,382.78
ค่าสาธารณูปโภค	900.71	805.68	502.61	386.70
ค่าเช่าและค่าบริการคลัง	1,606.97	3,461.68	1,638.61	3,317.53
ค่าประกันภัยทรัพย์สิน	92.12	79.48	68.10	57.37
ค่าโฆษณาและส่งเสริมการขาย	2,439.91	2,869.77	2,409.54	2,763.42
อื่น ๆ	2,144.65	1,617.10	1,762.28	2,689.34
รวม	420,942.99	569,548.31	402,766.80	547,157.82

## 27. ส่วนงานดำเนินงาน

ส่วนงานดำเนินงานที่นำเสนอนี้สอดคล้องกับรายงานภายในของกลุ่มบริษัทที่จัดทำให้กับผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดด้านการดำเนินงาน ซึ่งเป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรให้กับส่วนงานและประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงานดำเนินงานเพื่อวัตถุประสงค์ในการบริหารงาน กลุ่มบริษัทจัดโครงสร้างองค์กรเป็นหน่วยธุรกิจตามประเภทของผลิตภัณฑ์และบริการ กลุ่มบริษัทจำแนกส่วนงานตามธุรกิจหลักได้ดังนี้

1. กลุ่มธุรกิจน้ำมัน รายได้ของกลุ่มธุรกิจน้ำมันของกลุ่มบริษัทมาจากรายได้จากการตลาดค้าปลีกและการตลาดพาณิชย์ ของบริษัทและบริษัทย่อยในประเทศไทย
2. กลุ่มธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil) รายได้ของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ ของกลุ่มบริษัทมาจากธุรกิจคาเฟ่เมซอน ร้านสะดวกซื้อ ร้านค้าปลีกอาหารและเครื่องดื่มอื่น ๆ และธุรกิจบริหารจัดการพื้นที่ ของบริษัทและบริษัทย่อยในประเทศไทย
3. ธุรกิจต่างประเทศ รายได้ของกลุ่มธุรกิจต่างประเทศของกลุ่มบริษัท ประกอบด้วยรายได้จากธุรกิจน้ำมัน และธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ ซึ่งประกอบธุรกิจโดยบริษัทย่อยในต่างประเทศ

การดำเนินงานอื่นของกลุ่มบริษัทส่วนใหญ่ประกอบด้วย ส่วนงานอื่น ๆ ซึ่งไม่มีส่วนงานใดเป็นส่วนงานที่ต้องรายงานแยกต่างหาก

## 27. ส่วนงานดำเนินงาน (ต่อ)

## งบการเงินรวม

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563

หน่วย : ล้านบาท

	ธุรกิจ		ปรับปรุงบัญชี		
	ธุรกิจน้ำมัน	Non-oil	ต่างประเทศ	อื่น ๆ	ระหว่างกัน
					รวม
ขาย - นอกกิจการ	391,922.03	16,110.71	20,737.60	33.79	-
- ระหว่างกัน	4,786.46	756.26	623.38	1,575.09	(7,741.19)
ขายสุทธิ	396,708.49	16,866.97	21,360.98	1,608.88	(7,741.19)
กำไรขั้นต้น*	23,594.52	8,960.15	1,613.46	100.04	(1,115.58)
กำไรจากการดำเนินงาน					
ก่อนค่าเสื่อมราคา ต้นทุน					
ทางการเงินและค่าใช้จ่าย					
ภาษีเงินได้	12,144.64	4,494.41	861.06	120.48	(1.63)
ค่าเสื่อมราคาและ					
ค่าตัดจำหน่าย	3,086.53	1,532.55	570.18	13.50	-
กำไรจากการดำเนินงานตาม					
ส่วนงาน	9,058.11	2,961.86	290.88	106.98	(1.63)
ส่วนแบ่งกำไรจากเงินลงทุน					
ในบริษัทร่วมและ					
การร่วมค้า	-	-	0.03	535.27	-
รายได้(ค่าใช้จ่าย)อื่น ๆ	(688.70)	(45.67)	(10.92)	75.27	(30.84)
รายได้และค่าใช้จ่ายที่ไม่ได้					
เป็นส่วน					(236.36)
กำไรก่อนต้นทุนทางการเงิน					
และค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้					12,014.28
กำไรสำหรับปี					8,790.98

\*กำไรขั้นต้น ไม่รวมค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่ายในต้นทุนขาย



## 27. ส่วนงานดำเนินงาน (ต่อ)

จังหวัดเวลาการรับรู้รายได้จากการขายสินค้าและการให้บริการ

หน่วย : ล้านบาท

	ธุรกิจ น้ำมัน		ธุรกิจ ต่างประเทศ		ปรับปรุงบัญชี ระหว่างกัน	
	น้ำมัน	Non-oil	ต่างประเทศ	อื่น ๆ	ระหว่างกัน	รวม
เมื่อปฏิบัติตามภาระที่ ต้องปฏิบัติเสร็จสิ้น (point of time)	396,708.49	16,866.97	21,360.98	1,608.88	(7,741.19)	428,804.13
รวมรายได้จากการขาย และบริการ	396,708.49	16,866.97	21,360.98	1,608.88	(7,741.19)	428,804.13

## งบการเงินรวม

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563

หน่วย : ล้านบาท

	ธุรกิจ น้ำมัน		ธุรกิจ ต่างประเทศ		ปรับปรุงบัญชี ระหว่างกัน	
	น้ำมัน	Non-oil	ต่างประเทศ	อื่น ๆ	ระหว่างกัน	รวม
สินทรัพย์ของส่วนงาน	63,782.48	35,701.76	9,847.68	22,031.77	-	131,363.69
สินทรัพย์ระหว่างกัน	704.75	75.41	44.12	5,196.51	(6,020.79)	-
เงินลงทุนในบริษัทร่วม	-	-	1.29	4,049.35	-	4,050.64
เงินลงทุนในการร่วมค้า	-	-	-	741.68	-	741.68
รวมสินทรัพย์ตามส่วนงาน	64,487.23	35,777.17	9,893.09	32,019.31	(6,020.79)	136,156.01
สินทรัพย์ที่ไม่ได้ปันส่วน						8,823.29
สินทรัพย์รวม						144,979.30
หนี้สินของส่วนงาน	43,454.31	3,831.58	3,589.55	54,015.03	-	104,890.47
หนี้สินระหว่างกัน	2,252.64	2,900.70	811.10	45.29	(6,009.73)	-
รวมหนี้สินตามส่วนงาน	45,706.95	6,732.28	4,400.65	54,060.32	(6,009.73)	104,890.47
หนี้สินที่ไม่ได้ปันส่วน						2,172.87
หนี้สินรวม						107,063.34
รายจ่ายฝ่ายทุน	5,191.07	3,414.61	1,320.59	308.33	-	10,234.60

## 27. ส่วนงานดำเนินงาน (ต่อ)

## งบการเงินรวม

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

หน่วย : ล้านบาท

	ธุรกิจ น้ำมัน	Non-oil	ธุรกิจ ต่างประเทศ	อื่น ๆ	ปรับปรุงบัญชี ระหว่างกัน	รวม
ขาย - นอกกิจการ	530,129.90	16,238.01	30,758.58	7.53	-	577,134.02
- ระหว่างกัน	9,705.54	778.17	2,898.37	1,706.66	(15,088.74)	-
ขายสุทธิ	539,835.44	17,016.18	33,656.95	1,714.19	(15,088.74)	577,134.02
กำไรขั้นต้น*	24,686.61	8,828.37	1,649.56	75.31	(1,140.31)	34,099.54
กำไรจากการดำเนินงาน						
ก่อนค่าเสื่อมราคา ต้นทุน						
ทางการเงินและค่าใช้จ่าย						
ภาษีเงินได้	12,016.44	4,254.71	707.21	36.07	(9.02)	17,005.41
ค่าเสื่อมราคาและ						
ค่าตัดจำหน่าย	2,298.80	921.77	353.06	28.25	-	3,601.88
กำไรจากการดำเนินงานตาม						
ส่วนงาน	9,717.64	3,332.94	354.15	7.82	(9.02)	13,403.53
ส่วนแบ่งกำไร(ขาดทุน)จาก						
เงินลงทุนในบริษัทร่วม						
และการร่วมค้า	-	-	(0.06)	743.61	-	743.55
รายได้(ค่าใช้จ่าย)อื่น ๆ	7.09	(34.93)	3.68	144.79	(82.40)	38.23
รายได้และค่าใช้จ่ายที่ไม่ได้						
เป็นส่วน						402.98
กำไรก่อนต้นทุนทางการเงิน						14,588.29
และค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้						10,895.81
กำไรสำหรับปี						

\*กำไรขั้นต้น ไม่รวมค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่ายในต้นทุนขาย

## 27. ส่วนงานดำเนินงาน (ต่อ)

จังหวัดเวลาการรับรู้รายได้จากการขายสินค้าและการให้บริการ

หน่วย : ล้านบาท

	ธุรกิจ น้ำมัน	Non-oil	ธุรกิจ ต่างประเทศ	อื่น ๆ	ปรับปรุงบัญชี ระหว่างกัน	รวม
เมื่อปฏิบัติตามภาระที่ ต้องปฏิบัติเสร็จสิ้น (point of time)	539,835.44	17,016.18	33,656.95	1,714.19	(15,088.74)	577,134.02
รวมรายได้จากการขาย และบริการ	539,835.44	17,016.18	33,656.95	1,714.19	(15,088.74)	577,134.02

## งบการเงินรวม

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562

หน่วย : ล้านบาท

	ธุรกิจ น้ำมัน	Non-oil	ธุรกิจ ต่างประเทศ	อื่น ๆ	ปรับปรุงบัญชี ระหว่างกัน	รวม
สินทรัพย์ของส่วนงาน	95,191.70	22,100.81	9,296.68	11,423.67	-	138,012.86
สินทรัพย์ระหว่างกัน	1,132.70	62.95	271.64	5,520.55	(6,987.84)	-
เงินลงทุนในบริษัทร่วม	-	-	1.19	4,188.74	-	4,189.93
เงินลงทุนในการร่วมค้า	-	-	-	493.17	-	493.17
รวมสินทรัพย์ตามส่วนงาน	96,324.40	22,163.76	9,569.51	21,626.13	(6,987.84)	142,695.96
สินทรัพย์ที่ไม่ได้ปันส่วน						9,480.25
สินทรัพย์รวม						152,176.21
หนี้สินของส่วนงาน	50,713.02	2,991.66	3,138.66	55,083.00	-	111,926.34
หนี้สินระหว่างกัน	2,526.64	3,114.24	1,289.99	47.78	(6,978.65)	-
รวมหนี้สินตามส่วนงาน	53,239.66	6,105.90	4,428.65	55,130.78	(6,978.65)	111,926.34
หนี้สินที่ไม่ได้ปันส่วน						1,542.04
หนี้สินรวม						113,468.38
รายจ่ายฝ่ายทุน	7,855.74	2,103.15	486.92	152.25	-	10,598.06

**27. ส่วนงานดำเนินงาน (ต่อ)**

ข้อมูลเกี่ยวกับเขตภูมิศาสตร์

รายได้จากลูกค้าภายนอกกำหนดขึ้นตามสถานที่ตั้งของลูกค้า

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม	
	2563	2562*
รายได้จากลูกค้าภายนอก		
ทวีปอเมริกา	309.86	882.18
ทวีปออสเตรเลีย	146.35	560.77
ทวีปยุโรปและสหภาพยุโรป	2,944.99	5,997.24
ทวีปเอเชีย	48,633.19	86,736.77
ประเทศไทย	376,112.71	482,005.03
ทวีปอื่น ๆ	657.03	952.03
รวม	428,804.13	577,134.02
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน (ไม่รวมเครื่องมือทางการเงิน สินทรัพย์ภาษีเงินได้ รอการตัดบัญชี สินทรัพย์ผลประโยชน์หลังออกจากงาน และสิทธิ ตามสัญญาประกันภัย)		
ประเทศไทย	60,073.11	50,167.88
ทวีปเอเชีย	4,860.69	3,015.26
รวม	64,933.80	53,183.14

\* บริษัทได้จัดประเภทรายการใหม่ เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบกันได้กับการนำเสนองบการเงิน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563

**28. เครื่องมือทางการเงิน****28.1 มูลค่ายุติธรรมของเครื่องมือทางการเงิน**

เนื่องจากสินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินทางการเงินบางส่วนจัดอยู่ในประเภทระยะสั้นหรือมีอัตราดอกเบี้ยใกล้เคียงกับอัตราตลาดและเงินกู้ยืมสกุลเงินบาทที่มีอัตราดอกเบี้ยขึ้นลงตามอัตราตลาด ฝ่ายบริหารของบริษัทจึงประมาณมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินทางการเงินดังกล่าวใกล้เคียงกับมูลค่าตามบัญชีที่แสดงในงบแสดงฐานะการเงิน

**28. เครื่องมือทางการเงิน (ต่อ)****28.1 มูลค่ายุติธรรมของเครื่องมือทางการเงิน (ต่อ)**

มูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 มีรายละเอียดดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม			
	มูลค่ายุติธรรม ผ่านกำไรขาดทุน	มูลค่ายุติธรรม ผ่านกำไรขาดทุน เบ็ดเสร็จอื่น	ราคาทุน ตัดจำหน่าย	รวม
<b>สินทรัพย์ทางการเงิน</b>				
<b>สินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียน</b>				
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	-	-	18,398.09	18,398.09
เงินลงทุนในสินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียน	-	-	605.76	605.76
ลูกหนี้การค้า	-	-	12,109.42	12,109.42
ลูกหนี้อื่น	-	-	4,779.39	4,779.39
สินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียนอื่น	10.76	-	-	10.76
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	-	-	30.99	30.99
<b>สินทรัพย์ทางการเงินไม่หมุนเวียน</b>				
สินทรัพย์ทางการเงินไม่หมุนเวียนอื่น	1.62	2,316.96	-	2,318.58
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	-	-	309.19	309.19
<b>รวมสินทรัพย์ทางการเงิน</b>	<b>12.38</b>	<b>2,316.96</b>	<b>36,232.84</b>	<b>38,562.18</b>
<b>หนี้สินทางการเงิน</b>				
<b>หนี้สินทางการเงินหมุนเวียน</b>				
<b>เงินเบิกเกินบัญชีและเงินกู้ยืมระยะสั้น</b>				
จากสถาบันการเงิน	-	-	23.83	23.83
เจ้าหนี้การค้า	-	-	23,338.95	23,338.95
เจ้าหนี้อื่น	-	-	5,371.85	5,371.85
<b>เงินกู้ยืมระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายใน</b>				
หนึ่งปี	-	-	9,144.93	9,144.93
<b>หนี้สินตามสัญญาเช่าที่ถึงกำหนดชำระ</b>				
ภายในหนึ่งปี	-	-	1,181.46	1,181.46
หนี้สินทางการเงินหมุนเวียนอื่น	27.82	-	-	27.82
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	-	-	16.80	16.80



**28. เครื่องมือทางการเงิน (ต่อ)****28.1 มูลค่ายุติธรรมของเครื่องมือทางการเงิน (ต่อ)**

มูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 มีรายละเอียดดังนี้ (ต่อ)

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม			
	มูลค่ายุติธรรม ผ่านกำไรขาดทุน	มูลค่ายุติธรรม ผ่านกำไรขาดทุน เบ็ดเสร็จอื่น	ราคาทุน ตัดจำหน่าย	รวม
<b>หนี้สินทางการเงินไม่หมุนเวียน</b>				
เงินกู้ยืมระยะยาว	-	-	41,633.78	41,633.78
หนี้สินตามสัญญาเช่า	-	-	7,685.07	7,685.07
เงินมัดจำถึงก๊าซ	-	-	11,873.80	11,873.80
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	-	-	962.32	962.32
<b>รวมหนี้สินทางการเงิน</b>	<b>27.82</b>	<b>-</b>	<b>101,232.79</b>	<b>101,260.61</b>

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินเฉพาะกิจการ			
	มูลค่ายุติธรรม ผ่านกำไรขาดทุน	มูลค่ายุติธรรม ผ่านกำไรขาดทุน เบ็ดเสร็จอื่น	ราคาทุน ตัดจำหน่าย	รวม
<b>สินทรัพย์ทางการเงิน</b>				
<b>สินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียน</b>				
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	-	-	15,472.59	15,472.59
เงินลงทุนในสินทรัพย์ทางการเงิน				
หมุนเวียน	-	-	500.00	500.00
ลูกหนี้การค้า	-	-	13,010.10	13,010.10
ลูกหนี้อื่น	-	-	4,776.84	4,776.84
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น	-	-	2,168.96	2,168.96
เงินให้กู้ยืมระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระ				
ภายในหนึ่งปี	-	-	1,058.69	1,058.69
สินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียนอื่น	10.76	-	-	10.76
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	-	-	30.98	30.98

**28. เครื่องมือทางการเงิน (ต่อ)****28.1 มูลค่ายุติธรรมของเครื่องมือทางการเงิน (ต่อ)**

มูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 มีรายละเอียดดังนี้ (ต่อ)

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินเฉพาะกิจการ			
	มูลค่ายุติธรรม ผ่านกำไรขาดทุน	มูลค่ายุติธรรม ผ่านกำไรขาดทุน เบ็ดเสร็จอื่น	ราคาทุน ตัดจำหน่าย	รวม
<b>สินทรัพย์ทางการเงินไม่หมุนเวียน</b>				
สินทรัพย์ทางการเงินไม่หมุนเวียนอื่น	0.11	1,073.74	-	1,073.85
เงินให้กู้ยืมระยะยาว	-	-	1,643.00	1,643.00
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	-	-	191.98	191.98
<b>รวมสินทรัพย์ทางการเงิน</b>	<b>10.87</b>	<b>1,073.74</b>	<b>38,853.14</b>	<b>39,937.75</b>
<b>หนี้สินทางการเงิน</b>				
<b>หนี้สินทางการเงินหมุนเวียน</b>				
เจ้าหนี้การค้า	-	-	21,569.32	21,569.32
เจ้าหนี้อื่น	-	-	4,538.36	4,538.36
เงินกู้ยืมระยะสั้น - กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	-	-	32.94	32.94
เงินกู้ยืมระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระ				
ภายในหนึ่งปี	-	-	9,103.32	9,103.32
หนี้สินตามสัญญาเช่าที่ถึงกำหนดชำระ				
ภายในหนึ่งปี	-	-	919.05	919.05
หนี้สินทางการเงินหมุนเวียนอื่น	27.82	-	-	27.82
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	-	-	5.31	5.31
<b>หนี้สินทางการเงินไม่หมุนเวียน</b>				
เงินกู้ยืมระยะยาว	-	-	41,592.18	41,592.18
หนี้สินตามสัญญาเช่า	-	-	5,801.58	5,801.58
เงินมัดจำถึงกำหนดชำระ	-	-	11,873.80	11,873.80
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	-	-	837.68	837.68
<b>รวมหนี้สินทางการเงิน</b>	<b>27.82</b>	<b>-</b>	<b>96,273.54</b>	<b>96,301.36</b>

## 28. เครื่องมือทางการเงิน (ต่อ)

### 28.2 การหักกลบลินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินทางการเงิน

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม/งบการเงินเฉพาะกิจการ		
	มูลค่าขั้นต้น	มูลค่าที่ได้หักกลบ	มูลค่าสุทธิที่แสดงใน งบแสดงฐานะทางการเงิน
ลูกหนี้อื่น	19.80	(19.80)	-
เจ้าหนี้อื่น	69.65	(19.80)	49.85
สินทรัพย์ตราสารอนุพันธ์	19.62	(9.37)	10.25
หนี้สินตราสารอนุพันธ์	37.15	(9.37)	27.78

### 28.3 นโยบายการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน

กลุ่มบริษัทต้องเผชิญกับความเสี่ยงทางการเงินที่สำคัญได้แก่ ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย ราคาน้ำมันในตลาดโลก กลุ่มบริษัทมีรายการซื้อขาย และกู้ยืมเงินบางส่วนที่เป็นเงินตราต่างประเทศ รวมทั้งการกู้ยืมเงินเพื่อใช้ในการดำเนินงานซึ่งต้องจ่ายอัตราดอกเบี้ยทั้งแบบคงที่และแบบลอยตัว ดังนั้น ฝ่ายบริหารจึงทำรายการตราสารอนุพันธ์ เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เครื่องมือทางการเงินที่ใช้ในการป้องกันความเสี่ยง เช่น การทำสัญญาซื้อและขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า เป็นต้น ส่วนความเสี่ยงจากราคาน้ำมันในตลาดโลกได้มีการป้องกันโดยการทำสัญญาซื้อขายราคาน้ำมันล่วงหน้า

หน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน ราคาน้ำมันในตลาดโลกต้องรายงานต่อผู้บริหารเกี่ยวกับรายละเอียดของต้นทุน ราคาตลาดของเครื่องมือทางการเงินทุกประเภทรวมถึงสัญญาซื้อและขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า และสัญญาซื้อขายราคาน้ำมันล่วงหน้าที่ยังคงค้างอยู่ โดยครอบคลุมถึงในเรื่องดังต่อไปนี้

- ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
- ความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาน้ำมัน
- ความเสี่ยงด้านการให้สินเชื่อ
- ความเสี่ยงด้านตลาด
- ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

**28. เครื่องมือทางการเงิน (ต่อ)****28.3 นโยบายการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน (ต่อ)****28.3.1 ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ**

กลุ่มบริษัทได้มีการทำสัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า โดยมีราคาตามสัญญาและอัตราแลกเปลี่ยนตามสัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 ดังนี้

	หน่วย : ล้านบาท	
	งบการเงินรวม/งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2563	2562
สัญญาซื้อเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า		
อัตรา 30.1370 - 30.1900 บาท = 1 USD	-	499.76
สัญญาขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า		
อัตรา 30.0100 - 30.1976 บาท = 1 USD	140.92	-
อัตรา 30.1430 - 30.2165 บาท = 1 USD	-	313.59

**28.3.2 ความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาน้ำมัน**

กลุ่มบริษัทได้ทำตราสารอนุพันธ์ประกันความเสี่ยงราคาน้ำมัน โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 มีปริมาณน้ำมันตามสัญญาดังกล่าว ซึ่งจะครบกำหนดภายในเดือนมกราคม - ธันวาคม 2564 ในงบการเงินเฉพาะกิจการ มีจำนวน 0.21 ล้านบาร์เรล (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 : 0.10 ล้านบาร์เรล)

**28.3.3 ความเสี่ยงด้านการให้สินเชื่อ**

ความเสี่ยงด้านการให้สินเชื่อ เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ลูกค้าไม่ปฏิบัติตามสัญญาหรือข้อกำหนดในการให้สินเชื่อซึ่งจะทำให้เกิดความเสียหายทางการเงินแก่บริษัท ทั้งนี้ บริษัทได้มีการบริหารความเสี่ยงตามนโยบายการให้สินเชื่อแก่ลูกค้า สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน และมีเครื่องมือบริหารสินเชื่อต่าง ๆ ร่วมกับธนาคารเพื่อให้การสนับสนุนวงเงินสินเชื่อกับลูกค้าสำหรับซื้อผลิตภัณฑ์จากบริษัท อาทิ โครงการสินเชื่อผ่านธนาคาร (Dealer Financing and Supply Chain Credit Project) รวมทั้งการจัดทำประกันภัยลูกค้าการค้า (Trade Credit Insurance) และการให้บริการเติมน้ำมันด้วยบัตร (Payment card and Fleet card) เพื่อลดความเสี่ยงจากการให้สินเชื่อของบริษัท พร้อมทั้งกำหนดแนวทางการป้องกันและลดความเสี่ยง ทั้งนี้ บริษัทยังกำหนดให้มีการประเมินระดับความน่าเชื่อถือสำหรับลูกค้าที่บริษัทให้สินเชื่อทั้งหมดด้วย

## 28. เครื่องมือทางการเงิน (ต่อ)

### 28.3 นโยบายการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน (ต่อ)

#### 28.3.4 ความเสี่ยงด้านตลาด

กลุ่มบริษัทมีความเสี่ยงหลักจากการเปลี่ยนแปลงในอัตราแลกเปลี่ยนระหว่างเงินบาทและเงินดอลลาร์สหรัฐ ความอ่อนไหวในกำไรหรือขาดทุนต่อการเปลี่ยนแปลงในอัตราแลกเปลี่ยนส่วนใหญ่มาจากสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินในสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐ

การวิเคราะห์ความอ่อนไหวของเครื่องมือทางการเงิน ณ 31 ธันวาคม 2563 มีรายละเอียดดังนี้

#### อัตราแลกเปลี่ยนสกุลเงิน

	หน่วย : ล้านบาท	
	งบการเงินรวม	
	องค์ประกอบอื่นของส่วน ของผู้ถือหุ้น-ผลต่างของ กำไรก่อนภาษี เพิ่มขึ้น (ลดลง)	อัตราแลกเปลี่ยนจากการ แปลงค่าทางการเงินเพิ่มขึ้น (ลดลง)
เมื่อสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐแข็งค่าขึ้นร้อยละ 10 เมื่อเทียบกับเงินบาท*	184.16	269.67
เมื่อสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐอ่อนค่าลงร้อยละ 10 เมื่อเทียบกับเงินบาท*	(184.16)	(269.67)
* โดยกำหนดให้ปัจจัยอื่นคงที่		

	หน่วย : ล้านบาท	
	งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	กำไรก่อนภาษีเพิ่มขึ้น (ลดลง)	
เมื่อสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐแข็งค่าขึ้นร้อยละ 10 เมื่อเทียบกับเงินบาท*		184.81
เมื่อสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐอ่อนค่าลงร้อยละ 10 เมื่อเทียบกับเงินบาท*		(184.81)
* โดยกำหนดให้ปัจจัยอื่นคงที่		

#### อัตราดอกเบี้ย

	หน่วย : ล้านบาท	
	งบการเงินรวม/งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	ต้นทุนทางการเงินสำหรับปี 2563 เพิ่มขึ้น (ลดลง)	
อัตราดอกเบี้ย - เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.0*		322.88
อัตราดอกเบี้ย - ลดลงร้อยละ 1.0*		(300.96)
* โดยกำหนดให้ปัจจัยอื่นคงที่		



**28. เครื่องมือทางการเงิน (ต่อ)****28.3 นโยบายการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน (ต่อ)****28.3.5 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง**

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม			
	ภายใน 1 ปี	เกิน 1 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี	เกิน 5 ปี	รวม
<b>วันครบกำหนดของหนี้สินทางการเงิน</b>				
<b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563</b>				
เงินเบิกเกินบัญชีและเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	23.83	-	-	23.83
เจ้าหนี้การค้า	23,338.95	-	-	23,338.95
เจ้าหนี้อื่น	5,371.85	-	-	5,371.85
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน	9,166.75	25,304.55	16,378.70	50,850.00
หนี้สินตามสัญญาเช่า	1,449.18	3,366.41	6,873.28	11,688.87
เงินมัดจำถึงก๊าซ	-	-	11,873.80	11,873.80
หนี้สินทางการเงินอื่น	16.80	478.97	483.35	979.12
กระแสเงินสดจ่ายจากสัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า	140.75	-	-	140.75
กระแสเงินสดรับจากสัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า	140.92	-	-	140.92
กระแสเงินสดจ่ายจากสัญญาป้องกันความเสี่ยงในราคาสินค้าโภคภัณฑ์	23.09	-	-	23.09
กระแสเงินสดรับจากสัญญาป้องกันความเสี่ยงในราคาสินค้าโภคภัณฑ์	12.51	0.21	-	12.72

## 28. เครื่องมือทางการเงิน (ต่อ)

### 28.3 นโยบายการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน (ต่อ)

#### 28.3.5 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (ต่อ)

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินเฉพาะกิจการ			
	ภายใน 1 ปี	เกิน 1 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี	เกิน 5 ปี	รวม
<b>วันครบกำหนดของหนี้สินทางการเงิน</b>				
<b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563</b>				
เจ้าหนี้การค้า	21,569.32	-	-	21,569.32
เจ้าหนี้อื่น	4,534.82	-	-	4,534.82
เงินกู้ยืมระยะสั้น - กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	32.94	-	-	32.94
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน	9,125.15	25,262.95	16,378.70	50,766.80
หนี้สินตามสัญญาเช่า	1,123.30	2,378.62	5,255.61	8,757.53
เงินมัดจำถึงก๊าซ	-	-	11,873.80	11,873.80
หนี้สินทางการเงินอื่น	5.31	381.69	456.00	843.00
กระแสเงินสดจ่ายจากสัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า	140.75	-	-	140.75
กระแสเงินสดรับจากสัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า	140.92	-	-	140.92
กระแสเงินสดจ่ายจากสัญญาป้องกันความเสี่ยงในราคาสินค้าโภคภัณฑ์	23.09	-	-	23.09
กระแสเงินสดรับจากสัญญาป้องกันความเสี่ยงในราคาสินค้าโภคภัณฑ์	12.51	0.21	-	12.72

**29. ลำดับชั้นของมูลค่ายุติธรรม**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 และวันที่ 31 ธันวาคม 2562 กลุ่มบริษัทมีสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรม ดังต่อไปนี้

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม			
	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	รวม
<b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563</b>				
<b>สินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรม</b>				
<b>เงินลงทุนที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรม</b>				
<b>ผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น</b>				
ตราสารทุน	1,071.00	-	1,245.96	2,316.96
<b>เงินลงทุนที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรม</b>				
<b>ผ่านกำไรขาดทุน</b>				
กองทุนรวม	1.62	-	-	1.62
<b>ตราสารอนุพันธ์</b>				
<b>ส่วนที่หมุนเวียน</b>				
สัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า	-	0.51	-	0.51
สัญญาอนุพันธ์ราคาสินค้าโภคภัณฑ์	-	10.25	-	10.25
<b>หนี้สินทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรม</b>				
<b>ตราสารอนุพันธ์</b>				
<b>ส่วนที่หมุนเวียน</b>				
สัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า	-	0.04	-	0.04
สัญญาอนุพันธ์ราคาสินค้าโภคภัณฑ์	-	27.78	-	27.78
<b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562</b>				
<b>สินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรม</b>				
<b>เงินลงทุนเพื่อขาย</b>				
ตราสารทุน	1,350.00	-	-	1,350.00
กองทุนรวม	1.85	-	-	1.85

**29. ลำดับชั้นของมูลค่ายุติธรรม (ต่อ)**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 และวันที่ 31 ธันวาคม 2562 กลุ่มบริษัทมีสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรม ดังต่อไปนี้ (ต่อ)

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินเฉพาะกิจการ			
	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	รวม
<b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563</b>				
<b>สินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรม</b>				
เงินลงทุนที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรม				
ผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น				
ตราสารทุน	1,071.00	-	2.74	1,073.74
เงินลงทุนที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรม				
ผ่านกำไรขาดทุน				
กองทุนรวม	0.11	-	-	0.11
<b>ตราสารอนุพันธ์</b>				
ส่วนที่หมุนเวียน				
สัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า	-	0.51	-	0.51
สัญญาอนุพันธ์ราคาสินค้าโภคภัณฑ์	-	10.25	-	10.25
<b>หนี้สินทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรม</b>				
<b>ตราสารอนุพันธ์</b>				
ส่วนที่หมุนเวียน				
สัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า	-	0.04	-	0.04
สัญญาอนุพันธ์ราคาสินค้าโภคภัณฑ์	-	27.78	-	27.78
<b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562</b>				
<b>สินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรม</b>				
เงินลงทุนเพื่อขาย				
ตราสารทุน	1,350.00	-	-	1,350.00
กองทุนรวม	0.13	-	-	0.13

## 29. ลำดับชั้นของมูลค่ายุติธรรม (ต่อ)

### เทคนิคการประเมินมูลค่ายุติธรรมและข้อมูลที่ใช้สำหรับการวัดมูลค่ายุติธรรมระดับ 1

มูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุนที่วัดผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นประเภทตราสารทุนที่เป็นหลักทรัพย์ซึ่งอยู่ในความต้องการของตลาด ประเมินโดยอ้างอิงจากราคาเสนอซื้อล่าสุด ณ สิ้นวันทำการสุดท้ายของปี

มูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุนที่วัดผ่านกำไรขาดทุนประเภทเงินลงทุนในกองทุนรวม ประเมินโดยใช้ข้อมูลมูลค่าสินทรัพย์สุทธิ (Net Asset Value) ตามรายงานยืนยันสถานะการลงทุน (Capital Call Statement) ณ วันที่รายงาน

### เทคนิคการประเมินมูลค่ายุติธรรมและข้อมูลที่ใช้สำหรับการวัดมูลค่ายุติธรรมระดับ 2

มูลค่ายุติธรรมของตราสารอนุพันธ์คำนวณโดยใช้เทคนิคการคำนวณมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดในอนาคต และแบบจำลองตามทฤษฎีในการประเมินมูลค่า โดยใช้อัตราคิดลดที่ปรับด้วยความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอ ซึ่งข้อมูลที่น่ามาใช้ในการประเมินมูลค่ายุติธรรมส่วนใหญ่เป็นข้อมูลที่สามารถสังเกตได้ในตลาดที่เกี่ยวข้อง เช่น อัตราแลกเปลี่ยนทันที อัตราแลกเปลี่ยนล่วงหน้าของเงินตราต่างประเทศ อัตราดอกเบี้ย เส้นอัตราผลตอบแทนของตราสารหนี้ และเส้นราคาล่วงหน้าของสินค้าโภคภัณฑ์ เป็นต้น

### เทคนิคการประเมินมูลค่ายุติธรรมและข้อมูลที่ใช้สำหรับการวัดมูลค่ายุติธรรมระดับ 3

มูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ทางการเงินไม่หมุนเวียนอื่นที่เป็นหลักทรัพย์ที่ไม่อยู่ในความต้องการของตลาด วัดมูลค่าด้วยวิธีสินทรัพย์สุทธิ รวมถึงปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งสรุปได้ว่า เงินลงทุนในตราสารทุนดังกล่าวได้สะท้อนมูลค่ายุติธรรมแล้ว

ในระหว่างปี ไม่มีการโอนรายการระหว่างลำดับชั้นของมูลค่ายุติธรรม

กลุ่มบริษัทมีสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินที่ไม่ได้วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมซึ่งส่วนใหญ่เป็นรายการที่มูลค่าตามบัญชีเป็นค่าประมาณการที่สมเหตุผลผลของมูลค่ายุติธรรม



### 30. เงินปันผลจ่าย

ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 2/2563 เมื่อวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2563 ได้มีมติเห็นชอบให้เสนอที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นเพื่ออนุมัติจ่ายเงินปันผลสำหรับปี 2562 ในอัตราหุ้นละ 0.37 บาท คิดเป็นจำนวนเงิน 3,330 ล้านบาท ทั้งนี้ เมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2563 ที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปีของบริษัท ได้มีมติอนุมัติให้จ่ายเงินปันผลดังกล่าว

เงินปันผล	สำหรับงวดผลการดำเนินงาน	อัตราการจ่าย			วันที่จ่าย
		เงินปันผล (บาทต่อหุ้น)	จำนวนหุ้น (ล้านหุ้น)	จำนวนเงินรวม (ล้านบาท)	
ประจำปี	1 ม.ค. 2562 - 31 ธ.ค. 2562	0.37	9,000	3,330	23 เม.ย. 2563

เมื่อวันที่ 23 พฤศจิกายน 2563 ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 11/2563 ได้มีมติอนุมัติจ่ายเงินปันผลระหว่างกาลสำหรับผลประกอบการ กวด 9 เดือนแรกของปี 2563 ดังนี้

เงินปันผล	สำหรับงวดผลการดำเนินงาน	อัตราการจ่าย			วันที่จ่าย
		เงินปันผล (บาทต่อหุ้น)	จำนวนหุ้น (ล้านหุ้น)	จำนวนเงินรวม (ล้านบาท)	
ระหว่างกาล	1 ม.ค. 2563 - 30 ก.ย. 2563	0.68	9,000	6,120	17 ธ.ค. 2563

### 31. การซื้อธุรกิจ

เมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน 2563 บริษัท มอคูล์ส เวนเจอร์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของ บริษัท พีทีทีโอร่า โฮลดิ้งส์ จำกัด ได้ลงนามในสัญญาจองซื้อหุ้นเพิ่มทุนในบริษัท พีเบอร์รี่ไทย จำกัด จำนวน 17,199,000 หุ้น คิดเป็นสัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 65

เมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2563 บริษัท พีเบอร์รี่ไทย จำกัด ได้ลงนามในสัญญาซื้อขายทรัพย์สินจากบริษัท พีเบอร์รี่ จำกัด ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นของบริษัท พีเบอร์รี่ไทย จำกัด เพื่อดำเนินธุรกิจจำหน่ายเครื่องชงกาแฟ เมล็ดกาแฟ และประกอบธุรกิจร้านจำหน่ายเครื่องดื่ม

**31. การซื้อธุรกิจ (ต่อ)****31.1 มูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สุทธิที่ได้มา ณ วันซื้อ มีดังนี้**

	หน่วย : ล้านบาท
สิ่งตอบแทนที่ใช้ในการซื้อ	138.20
มูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สุทธิที่ได้รับ	(123.89)
ค่าความนิยม (หมายเหตุฯ 16)	14.31

**สินทรัพย์และหนี้สินที่เกิดจากการซื้อธุรกิจ ณ วันที่ซื้อ มีดังนี้**

	หน่วย : ล้านบาท
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	0.61
สินค้างเหลือ	0.08
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	8.88
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ (หมายเหตุฯ 14)	57.22
สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น (หมายเหตุฯ 17)	67.15
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	1.96
เจ้าหนี้อื่น	(0.55)
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	(7.43)
ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน	(4.03)
มูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สุทธิที่ได้รับ	123.89
บวก ค่าความนิยม	14.31
รวมสิ่งตอบแทนที่ใช้ในการซื้อทั้งสิ้น	138.20
หัก เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดของบริษัทย่อย	(0.61)
เงินสดที่ใช้ไปในการซื้อธุรกิจ	137.59

## 32. ภาระผูกพันและหนี้สินที่อาจเกิดขึ้น

ภาระผูกพันและหนี้สินที่อาจเกิดขึ้นที่มีสาระสำคัญ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 32.1 ภาระผูกพันตามสัญญาเช่า - กรณีที่กลุ่มบริษัทเป็นผู้เช่า จำนวนเงินขั้นต่ำที่ต้องจ่ายในอนาคตตามสัญญาเช่าที่ไม่สามารถยกเลิกได้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 มีรายละเอียดดังนี้

	หน่วย : ล้านบาท	
	งบการเงินรวม	งบการเงินเฉพาะกิจการ
	2563	2563
- ไม่เกิน 1 ปี	38.35	14.96
- เกิน 1 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี	44.04	1.61
- เกินกว่า 5 ปี	94.81	-
รวม	177.20	16.57

ณ วันที่ 1 มกราคม 2563 กลุ่มบริษัทรับรู้หนี้สินตามสัญญาเช่าที่เกี่ยวข้องที่เคยจัดประเภทเป็นสัญญาเช่าดำเนินงานด้วยมูลค่าปัจจุบันของเงินจ่ายชำระตามสัญญาเช่าที่เหลืออยู่คิดลดด้วยอัตราดอกเบี้ยตามนัยของสัญญาเช่าหรืออัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมส่วนเพิ่มของกลุ่มบริษัท จากการนำมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 16 เรื่อง สัญญาเช่า มาถือปฏิบัติเป็นครั้งแรก (หมายเหตุฯ 4)

- 32.2 บริษัทย่อยแห่งหนึ่งได้ทำสัญญาให้บริการจัดส่งสินค้ากับบริษัทแห่งหนึ่ง โดยบริษัทย่อยมีภาระผูกพันที่จะต้องจ่ายค่าบริการให้แก่บริษัทดังกล่าวตามเกณฑ์และเงื่อนไขที่กำหนดในสัญญา
- 32.3 บริษัทย่อยแห่งหนึ่งได้ทำสัญญาให้บริการจัดเก็บเงินสดกับบริษัทแห่งหนึ่ง โดยบริษัทย่อยมีภาระผูกพันที่จะต้องจ่ายค่าบริการให้แก่บริษัทดังกล่าวตามเกณฑ์และเงื่อนไขที่กำหนดในสัญญา
- 32.4 ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ภาระหนี้สินที่อาจเกิดขึ้นซึ่งเป็นหนังสือค้ำประกันที่ออกโดยสถาบันการเงินในงบการเงินรวมมีจำนวน 198.74 ล้านบาท (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 : 164.00 ล้านบาท) และงบการเงินเฉพาะกิจการมีจำนวน 198.41 ล้านบาท (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 : 163.66 ล้านบาท)
- 32.5 ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 กลุ่มบริษัทมีภาระผูกพันเกี่ยวกับรายจ่ายฝ่ายทุนเป็นจำนวนเงิน 454.63 ล้านบาท (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 : 1,012.68 ล้านบาท) ซึ่งเกี่ยวกับการก่อสร้างสถานีบริการน้ำมัน

**32. การผูกพันและหนี้สินที่อาจเกิดขึ้น (ต่อ)**

การผูกพันและหนี้สินที่อาจเกิดขึ้นที่มีสาระสำคัญ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (ต่อ)

- 32.6 เมื่อปี 2550 บริษัทย่อยแห่งหนึ่งในประเทศฟิลิปปินส์ ได้รับหนังสือประเมินภาษีจากสำนักงานศุลกากรประเทศฟิลิปปินส์ (Bureau of Customs (“BOC”)) เพื่อเรียกเก็บภาษีศุลกากร และภาษีมูลค่าเพิ่มเพิ่มเติม จำนวนเงิน 470.73 ล้านเปโซฟิลิปปินส์ หรือประมาณ 300.23 ล้านบาท รวมถึงค่าปรับที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนเงิน 3,765.80 ล้านเปโซฟิลิปปินส์ หรือประมาณ 2,401.83 ล้านบาท เนื่องจากการยื่นภาษีสำหรับรายการนำเข้าน้ำมันก๊าดธรรมดาที่เกิดขึ้นในระหว่างปี 2547 ถึง 2549 ไม่ครบถ้วน บริษัทย่อยไม่เห็นด้วยต่อคำสั่งดังกล่าว จึงได้ดำเนินการยื่นคำร้องต่อศาลในประเทศฟิลิปปินส์ ซึ่งต่อมาศาลได้มีคำสั่งให้รวมคดีของบริษัทย่อย จากเดิมที่ดำเนินการแยกฟ้องออกเป็นหลายคดีให้เป็นคดีความเดียว และให้นำคดีดังกล่าวกลับมาพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง อย่างไรก็ตาม BOC ได้อุทธรณ์คำสั่งดังกล่าวต่อศาลฎีกา และปัจจุบันการอุทธรณ์คำสั่งของ BOC ดังกล่าวอยู่ระหว่างการพิจารณาของศาลฎีกา

ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัทย่อยดังกล่าวไม่ได้บันทึกหนี้สินที่อาจเกิดขึ้นจากผลของคดีความในงบการเงิน เนื่องจากฝ่ายบริหารและที่ปรึกษากฎหมายของบริษัทย่อย ประเมินแล้วว่าคำร้องดังกล่าวมีหลักทางกฎหมายที่ดีและน่าเชื่อถือได้ ทั้งนี้ บริษัทย่อยได้หยุดการนำเข้าน้ำมันก๊าดธรรมดา และคาดว่าจะไม่มีประเด็นทางภาษีเกิดขึ้นอีกในการดำเนินงานในปัจจุบันและอนาคต

**33. เหตุการณ์ภายหลังรอบระยะเวลารายงาน**

- 33.1 เมื่อวันที่ 7 มกราคม 2564 ที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นบริษัท พีทีทีโออาร์ โฮลดิ้งส์ จำกัด ครั้งที่ 1/2564 ได้อนุมัติการเพิ่มทุนจดทะเบียน จำนวน 18.60 ล้านบาท โดยออกหุ้นสามัญใหม่จำนวน 186,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 บาท เพื่อการลงทุนใน PTTOR International Holdings (Singapore) Pte. Ltd. สำหรับลงทุนในบริษัท ORC Coffee Passion Group Joint Stock Company (ORCG) บริษัทได้ชำระค่าหุ้นดังกล่าวแล้วทั้งจำนวนเมื่อวันที่ 20 มกราคม 2564
- 33.2 เมื่อวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564 ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 2/2564 ได้มีมติเห็นชอบให้เสนอที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นเพื่ออนุมัติจ่ายเงินปันผลสำหรับผลการดำเนินงานไตรมาส 4 ปี 2563 ในอัตรา 0.10 บาทต่อหุ้น
- 33.3 คณะกรรมการบริษัทอนุมัติให้ออกงบการเงินในวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564



รายงานฉบับนี้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม  
โดยการเลือกใช้กระดาษ EcoFiber และกระดาษที่มาจากป่าปลูก





บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)  
556/2 ถนนเชื่อมมิตรไมตรีคอมเพล็กซ์ อาคารบี ชั้น 12 ถนนวิภาวดีรังสิต  
แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

Contact Center 1365



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

# เอกสารแนบ

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

บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) (OR)

## รายการเอกสารแนบ

- เอกสารแนบ 1** รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจควบคุม ผู้ที่ได้รับมอบหมาย ให้รับผิดชอบสูงสุดในสายงานบัญชีและการเงิน ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ โดยตรงในการควบคุมดูแลการดำเนินงาน และเลขานุการบริษัท
- เอกสารแนบ 2** รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการของบริษัทย่อย
- เอกสารแนบ 3** รายละเอียดเกี่ยวกับหัวหน้างานตรวจสอบภายใน
- เอกสารแนบ 4** กริฟฟี่สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจและรายละเอียดเกี่ยวกับรายการประเมินราคากริฟฟี่สิน
- เอกสารแนบ 5** นโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการ ฉบับเต็ม และจรรยาบรรณธุรกิจ ฉบับเต็มที่บริษัทได้จัดทำ
- 5.1 คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี มาตรฐานทางจริยธรรม และจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ
  - 5.2 กฎบัตรคณะกรรมการ OR
  - 5.3 กฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ
  - 5.4 กฎบัตรคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน
  - 5.5 กฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร
  - 5.6 กฎบัตรคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- เอกสารแนบ 6** รายงานของคณะกรรมการตรวจสอบ

## เอกสารแนบ 1

รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจควบคุม  
ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบสูงสุดในสายงานบัญชีและการเงิน  
ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบโดยตรงในการควบคุมดูแลการทำบัญชี  
และเลขานุการบริษัท

ชื่อ-สกุล / ตำแหน่ง / วันที่เริ่มปฏิบัติงาน	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา / ประสบการณ์	สัดส่วน การถือหุ้น ในบริษัทฯ (ร้อยละ)	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่าง กรรมการ และผู้บริหาร	ประสบการณ์ทำงาน			
					ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงาน/ บริษัท	ประเภท ธุรกิจ
1. นางสาวจิราพร ขาวสวัสดิ์ ตำแหน่ง – กรรมการ / รักษาแทนประธาน เจ้าหน้าที่บริหารและ กรรมการผู้จัดการใหญ่ / กรรมการบริหาร ความเสียหายองค์กร / กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม เริ่มปฏิบัติงานที่กรรมการ ตั้งแต่วันที่ 22 มกราคม 2559  เริ่มปฏิบัติงานที่รักษาแทน ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและ กรรมการผู้จัดการใหญ่ ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2561  เริ่มปฏิบัติงานที่กรรมการ บริหารความเสียหายองค์กร ตั้งแต่วันที่ 14 พฤษภาคม 2562	58	1. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การบริหารการเงิน) (ปร.ม.) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2. บัณฑิตมหาบัณฑิต (การต้นทุน) (บช.ม.) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 3. วิทยาศาสตร์บัณฑิต (การบัญชี) (วท.บ.) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 4. หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้าน วิทยาการพลังงาน (วพน.) รุ่นที่ 12 สถาบันวิทยาการพลังงาน 5. หลักสูตรนิติตรรกการกำกับดูแลกิจการ สำหรับกรรมการและผู้บริหารระดับสูง ขององค์กรกำกับดูแล (Regulator) รัฐวิสาหกิจและองค์กรมหาชน (PDI) รุ่นที่ 20/2562 สถาบันพระปกเกล้า 6. ผู้บริหารระดับสูง (วตท.) รุ่นที่ 26 สถาบันวิทยาการตลาดทุน 7. Executive Development Program (EDP) สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย 8. หลักสูตร Senior Executive Program, London Business School, United Kingdom	0.00	ไม่มี	2562 – ปัจจุบัน	กรรมการบริหาร ความเสียหายองค์กร	บริษัท ปตท. น้ำมัน และการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)	พลังงานและ ค้าปลีก
					2561 – ปัจจุบัน	รักษาแทนประธาน เจ้าหน้าที่บริหารและ กรรมการผู้จัดการใหญ่	บริษัท ปตท. น้ำมัน และการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)	พลังงานและ ค้าปลีก
					2561 – ปัจจุบัน	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ประจำประธานเจ้าหน้าที่ ปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจ ปิโตรเลียมขั้นปลาย	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	พลังงานและ สาธารณูปโภค
					2559 – ปัจจุบัน	กรรมการ	บริษัท ปตท. น้ำมัน และการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)	พลังงานและ ค้าปลีก
					2560 – 2562	ประธานกรรมการ	บริษัท ปตท. บริหารธุรกิจค้าปลีก จำกัด (PTTRM)	บริหารธุรกิจ น้ำมันและ การค้าปลีก
					2561	กรรมการ	บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)	พลังงานและ สาธารณูปโภค
					2560 – 2561	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ หน่วยธุรกิจน้ำมัน	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	พลังงานและ สาธารณูปโภค
					2559 – 2560	กรรมการผู้จัดการ	บริษัท ปตท. บริหารธุรกิจค้าปลีก จำกัด (PTTRM)	บริหารธุรกิจ น้ำมันและ การค้าปลีก

ชื่อ-สกุล / ตำแหน่ง / วันที่เริ่มปฏิบัติงานที่	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา / ประสบการณ์	สัดส่วน การถือหุ้น ในบริษัทฯ (ร้อยละ)	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่าง กรรมการ และผู้บริหาร	ประสบการณ์ทำงาน			
					ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงาน / บริษัท	ประเภท ธุรกิจ
		9. Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 180/2013 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)			2559	กรรมการ	บริษัท ปตท. ธุรกิจค้าปลีก จำกัด (ปัจจุบัน คือ บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน))	พลังงานและ ค้าปลีก
		10. Company Secretary Program (CSP 53/2013) สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)						
		11. Director Certification Program Update (DCPU) รุ่นที่ 2/2014 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)			2555 – 2559	ผู้ช่วยกรรมการ ผู้จัดการใหญ่ วางแผน หน่วยธุรกิจน้ำมัน	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	พลังงานและ สาธารณูปโภค
		12. How to Develop a Risk Management Plan (HRP) รุ่นที่ 6/2014 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)						
		13. Successful Formulation & Execution of Strategy (SFE) รุ่นที่ 21/2014 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)						
		14. Risk Management Program for Corporate Leaders (RCL) รุ่นที่ 19/2020 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)						



ชื่อ-สกุล / ตำแหน่ง / วันที่เริ่มปฏิบัติงานที่	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา / ประสบการณ์	สัดส่วน การถือหุ้น ในบริษัทฯ (ร้อยละ)	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่าง กรรมการ และผู้บริหาร	ประสบการณ์ทำงาน			
					ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงาน / บริษัท	ประเภท ธุรกิจ
2. นายสมยศ คงประเวช ตำแหน่ง – รองกรรมการ ผู้จัดการใหญ่ฝ่ายพาณิชย์ เริ่มปฏิบัติงานตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2561	57	1. เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2. บัณฑิตพัฒนศึกษา (การบัญชี) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 3. Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 181/2013 สมาคม ส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) 4. TLCA Executive Development Program (EDP) สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย	0.00	ไม่มี	2563 – ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ	บริษัท ปตท. บริการ ธุรกิจค้าปลีก จำกัด (PTTRS)	บริหารบุคลากร
					2561 – ปัจจุบัน	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ศักยภาพองค์กร	บริษัท ปตท. น้ำมัน และการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)	พลังงานและ ค้าปลีก
					2562 – 2563	ประธานกรรมการ	บริษัท ปตท. บริหารธุรกิจค้าปลีก จำกัด (PTTRM)	บริหารธุรกิจ น้ำมันและ การค้าปลีก
					2560 – 2561	กรรมการ	บริษัท ปตท. บริหารธุรกิจค้าปลีก จำกัด (PTTRM)	บริหารธุรกิจ น้ำมันและ การค้าปลีก
					2560 – 2561	ประธานกรรมการ	บริษัท ปตท. บริการ ธุรกิจค้าปลีก จำกัด (PTTRS)	บริหารบุคลากร
					2560 – 2561	กรรมการผู้จัดการ	บริษัท ปตท. บริหารธุรกิจค้าปลีก จำกัด (PTTRM)	บริหารธุรกิจ น้ำมันและ การค้าปลีก
					2560	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ใหญ่การตลาดพาณิชย์	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	พลังงานและ สาธารณูปโภค
					2557 – 2560	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ใหญ่การตลาดพาณิชย์ และต่างประเทศ	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	พลังงานและ สาธารณูปโภค

ชื่อ-สกุล / ตำแหน่ง / วันที่เริ่มปฏิบัติงานที่	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา / ประสบการณ์	สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท (ร้อยละ)	ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	ประสบการณ์ทำงาน			
					ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงาน / บริษัท	ประเภทธุรกิจ
3. นางสาวราชนิศา รัชสิยากุล ตำแหน่ง – รองกรรมการผู้จัดการใหญ่กลยุทธ์องค์กร นวัตกรรมและความยั่งยืน เริ่มปฏิบัติงานตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2563	45	1. Master of Science, Engineering Business Management, the University of Warwick 2. วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต การจัดการทางวิศวกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 3. วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต วิศวกรรมอุตสาหกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 4. Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 296/2020 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) 5. หลักสูตรผู้บริหารเพื่อเสริมสร้างระดับสูง (บสส. 8/2562) สถาบันบริหาร	0.00	ไม่มี	2556 – 2557	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการแผนและการเงินธุรกิจ	บริษัท ปตท. บริหารธุรกิจค้าปลีก จำกัด (PTTRM)	บริหารธุรกิจ น้ำมันและการค้าปลีก
					2563 – ปัจจุบัน	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่กลยุทธ์องค์กร นวัตกรรมและความยั่งยืน	บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)	พลังงานและค้าปลีก
					2563 – ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ	บริษัท มอดุลัส เวนเจอร์ จำกัด (Modulus)	การลงทุนโดย การถือหุ้นใน บริษัทอื่น
					2563 – ปัจจุบัน	กรรมการ	บริษัท ท่อส่งปิโตรเลียมไทย จำกัด (THAPLINE)	การให้บริการขนส่งปิโตรเลียมผ่านระบบท่อ
					2562 – ปัจจุบัน	กรรมการ	Brighter PTT Oil and Retail Business Company Limited (BOR)	การตลาดน้ำมัน และการค้าปลีก
					2561 – 2563	ผู้จัดการฝ่ายสื่อสารองค์กร	บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)	พลังงานและค้าปลีก
					2560 – 2562	กรรมการ	บริษัท บีทีเอส เทรดริสเทส อัดโกลเอนท์ จำกัด	บริหารจัดการแรงงาน

ชื่อ-สกุล / ตำแหน่ง / วันที่เริ่มปฏิบัติหน้าที่	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา / ประวัติอบรม	สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ (ร้อยละ)	ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	ประสบการณ์ทำงาน			
					ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงาน / บริษัท	ประเภทธุรกิจ
4. นายพิจิตร อภิวันทนพร ตำแหน่ง – รองกรรมการผู้จัดการใหญ่บริหารการเงิน เริ่มปฏิบัติหน้าที่ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2561 เป็นผู้ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบสูงสุดในสายงานบัญชีและการเงิน	55	1. Master of Business Administration (MBA), Indiana University, U.S.A. 2. เศรษฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 3. การอบรมเตรียมความพร้อมทางบัญชีและการเงิน หลักสูตร Strategic Financial Leadership Program 2561 โดยสมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย ปี 2561 จำนวน 12 ชั่วโมง 4. TLCA Executive Development Program (EDP) สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย	0.00	ไม่มี	2560 – 2562	กรรมการ	บริษัท บีทีเอส กรุ๊ป โฮลดิ้งส์ จำกัด	บริหารจัดการแรงงาน
					2560 – 2561	กรรมการ	บริษัท บีโธโรเตีย (ประเทศไทย) จำกัด	การตลาดน้ำมัน
					2560 – 2561	ผู้จัดการฝ่ายกลยุทธ์ ตลาดขายปลีก	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค
					2559 – 2560	ผู้จัดการฝ่ายแผนธุรกิจ	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค
					2556 – 2559	ผู้จัดการส่วนกลยุทธ์การตลาด	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค
					2561 – ปัจจุบัน	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริหารการเงิน	บริษัท ปตท. น้ำมัน และการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)	พลังงานและค้าปลีก
					2561 – ปัจจุบัน	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ประจำประเทศไทย เจ้าหน้าที่บริหารการเงิน	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค
					2560 – 2561	รักษาการผู้จัดการฝ่ายแผนกลยุทธ์การเงินองค์กร	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค
					2556 – 2561	ผู้จัดการฝ่ายผู้ลงทุนสัมพันธ์	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค
					2554 – 2556	ผู้จัดการส่วนแผนการเงินองค์กร	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค

ชื่อ-สกุล / ตำแหน่ง / วันที่เริ่มปฏิบัติงานที่	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา / ประวัติอบรม	สัดส่วน การถือหุ้น ในบริษัทฯ (ร้อยละ)	ความสัมพันธ์ทางครอบครัว กรรมการ และผู้บริหาร	ประสบการณ์ทำงาน			
					ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงาน / บริษัท	ประเภท ธุรกิจ
		5. Thai Intelligence Investor Program (TIIP) 6. Leadership Development Program, Harvard School of Business (LDP-HBS) 7. การอบรมเตรียมความพร้อมทางบัญชี และการเงิน หลักสูตร CFO Focus On Financial Reporting รุ่นที่ 7 โดยสภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ ปี 2561 จำนวน 12 ชั่วโมง 8. การอบรมเตรียมความรู้ต่อเนื่องทาง บัญชี หลักสูตร ก้าวทันและวิเคราะห์ เจาะลึกรายการทางการเงิน รุ่นที่ 1/2562 โดยสภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ ปี 2561 จำนวน 6 ชั่วโมง 9. การอบรมพัฒนาความรู้ต่อเนื่องทาง บัญชี หลักสูตร กลยุทธ์การวิเคราะห์ งบการเงินสำหรับผู้บริหารและนักบัญชี มืออาชีพเพื่อประเมินจุดแข็ง-จุดอ่อน และการนำผลไปใช้ในการบริหารธุรกิจ โดยบริษัทฝึกอบรมและสัมมนารธรรม นิติ จำกัด ปี 2563 (สถาบันที่ได้รับ อนุมัติจากสภาวิชาชีพบัญชีให้เป็นผู้ให้ บริการอบรมบัญชี) จำนวน 6 ชั่วโมง						

ชื่อ-สกุล / ตำแหน่ง / วันที่เริ่มปฏิบัติงานที่	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา / ประวัติอบรม	สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท (ร้อยละ)	ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	ประสบการณ์ทำงาน			
					ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงาน / บริษัท	ประเภทธุรกิจ
5. นายบุญมา พนธกรกุล ตำแหน่ง – รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ธุรกิจค้าปลีกน้ำมัน เริ่มปฏิบัติงานตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2562	58	10. นักบริหารการเงินการคลังภาครัฐ ระดับสูง (ปงส.) รุ่นที่ 7 สถาบันพัฒนาบุคลากรด้านการคลังและบัญชีภาครัฐ กรมบัญชีกลาง 11. Leadership Development Program (LDP 3) รุ่นที่ 4 PTT Leadership and Learning Institute (PTT PLLI) 1. บริหารธุรกิจบัณฑิต (การเงิน) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต 2. Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 176/2017 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)	0.00	ไม่มี				
					2563 – ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ	PTT (Cambodia) Ltd. (PTTCL)	การตลาดน้ำมัน และการค้าปลีก
					2563 – ปัจจุบัน	กรรมการ	บริษัท ปตท. บริหารธุรกิจค้าปลีก จำกัด (PTTRM)	บริหารธุรกิจ น้ำมัน และการค้าปลีก
					2563 – ปัจจุบัน	กรรมการ	Brighter PTT Oil and Retail Business Company Limited (BOR)	การตลาดน้ำมัน และการค้าปลีก
					2562 – ปัจจุบัน	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ธุรกิจค้าปลีกน้ำมัน	บริษัท ปตท. น้ำมัน และการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)	พลังงานและค้าปลีก
					2561 – 2562	กรรมการผู้จัดการ	PTT (Cambodia) Ltd. (PTTCL)	การตลาดน้ำมัน และการค้าปลีก
					2561	ผู้จัดการฝ่ายตลาด อากาศยานและเรือขนส่ง	บริษัท ปตท. น้ำมัน และการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)	พลังงานและค้าปลีก

ชื่อ-สกุล / ตำแหน่ง / วันที่เริ่มปฏิบัติงานที่	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา / ประวัติอบรม	สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท (ร้อยละ)	ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	ประสบการณ์ทำงาน			
					ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงาน / บริษัท	ประเภทธุรกิจ
6. นายสุชาติ ระมาศ ตำแหน่ง – รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ธุรกิจค้าปลีก เริ่มปฏิบัติงานที่ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2562					2558 – 2561	ผู้จัดการฝ่ายการตลาดใน ประเทศและเทศนิคมอุตสาหกรรม	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค
	52	1. ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาศาสตร์) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2. วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (วิศวกรรมศาสตร์เครื่องกล) สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล	0.00	ไม่มี	2563 – ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ	บริษัท ปตท. บริหารธุรกิจค้าปลีก จำกัด (PTTRM)	บริหารธุรกิจ น้ำมันและการค้าปลีก
					2563 – ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ	บริษัท พีบีเอทีไทย จำกัด	การค้าปลีก
					2563 – ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ	PTTOR China (Shanghai) Company Limited (PTTOR China)	การค้าปลีก
					2562 – ปัจจุบัน	กรรมการ	บริษัท บีทีเอส เซอร์วิส เอส.ดี. จำกัด	บริหารจัดการแรงงาน
					2562 – ปัจจุบัน	กรรมการ	บริษัท บีทีเอส โปรเฟสชั่นแนล ไซลูชั่นส์ จำกัด	บริหารจัดการแรงงาน
					2562 – ปัจจุบัน	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ธุรกิจค้าปลีก	บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)	พลังงานและค้าปลีก
					2559 – 2563	กรรมการ	บริษัท ปตท. บริหารธุรกิจค้าปลีก จำกัด (PTTRM)	บริหารธุรกิจ น้ำมันและการค้าปลีก



ชื่อ-สกุล / ตำแหน่ง / วันที่เริ่มปฏิบัติงาน	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา / ประวัติอบรม	สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ (ร้อยละ)	ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	ประสบการณ์ทำงาน			
					ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงาน / บริษัท	ประเภทธุรกิจ
		7. หลักสูตรวุฒิปริญญาโทบริหารธุรกิจบัณฑิต (การตลาด) สำหรับบริหารธุรกิจและผู้บริหารระดับสูง ขององค์กรกำกับดูแล (Regulator) รัฐวิสาหกิจและองค์กรมหาชน (PDI) รุ่นที่ 22/2563 สถาบันพระปกเกล้า			2561 – 2562	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ การตลาดขายปลีก	บริษัท ปตท. น้ำมัน และการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)	พลังงานและค้าปลีก
					2559 – 2561	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ในการตลาดขายปลีก	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค
					2559 – 2560	ประธานกรรมการ	บริษัท ปตท. บริการธุรกิจค้าปลีก จำกัด (PTTRS)	บริหารบุคลากร
					2556 – 2560	กรรมการ	PTT (Lao) Co., Ltd. (PTT Lao)	การตลาดน้ำมัน และการค้าปลีก
					2556 – 2559	ผู้จัดการฝ่ายธุรกิจ คาเฟ่เอมซอน	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค
					2556 2553 –	ผู้จัดการฝ่ายธุรกิจค้าปลีก ในสถานบริการ	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค
					2555	ผู้จัดการฝ่ายตลาดรัฐและอุตสาหกรรม	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค
					2563 – ปัจจุบัน	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ การตลาดพาณิชย์	บริษัท ปตท. น้ำมัน และการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)	พลังงานและค้าปลีก
					2563 – ปัจจุบัน	กรรมการ	บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	บริการเติมน้ำมัน
7. นายสุเมพล สุรพิทยานนท์ ตำแหน่ง – รองกรรมการผู้จัดการใหญ่การตลาดพาณิชย์ เริ่มปฏิบัติงานตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2563	56	1. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การตลาด) มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2. วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (วิศวกรรมอุตสาหกรรม) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	0.00	ไม่มี	2563 – ปัจจุบัน	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ การตลาดพาณิชย์	บริษัท ปตท. น้ำมัน และการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)	พลังงานและค้าปลีก

ชื่อ-สกุล / ตำแหน่ง / วันที่เริ่มปฏิบัติงานที่	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา / ประสบการณ์	สัดส่วน การถือหุ้น ในบริษัทฯ (ร้อยละ)	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่าง กรรมการ และผู้บริหาร	ประสบการณ์ทำงาน			
					ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	ชื่อบริษัท / บริษัท	ประเภท ธุรกิจ
		3. Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 180/2013 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)			2562 – 2563	ประธานกรรมการ	PTTOR China (Shanghai) Company Limited (PTTOR China)	การผลิตปิโตรเลียม หลอส์และ การค้าปลีก
		4. TLCA Executive Development Program (EDP) สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย			2562 – 2563	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ธุรกิจหลอส์	บริษัท ปตท. น้ำมัน และการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)	พลังงานและ ค้าปลีก
					2562 – 2563	ประธานกรรมการ	บริษัท ไทยดีปเอส จำกัด (TLBC)	รับจ้างผสมและ บรรจุผลิตภัณฑ์ หลอส์
					2561 – 2562	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ วางแผน	บริษัท ปตท. น้ำมัน และการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)	พลังงานและ ค้าปลีก
					2559 – 2562	ประธานกรรมการ	PTT Oil Myanmar Company Limited (PTTOM)	การให้บริการ ที่เกี่ยวข้องกับ ด้านธุรกิจ
					2559 – 2562	กรรมการ	บริษัท ทอสง ปิโตรเลียมไทย จำกัด (THAPPLINE)	การให้บริการ ขนส่งปิโตรเลียม ผ่านระบบท่อ
					2559 – 2561	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ใหญ่วางแผน	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	พลังงานและ สาธารณูปโภค
					2558 – 2559	ผู้จัดการฝ่ายแผนธุรกิจ	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	พลังงานและ สาธารณูปโภค

ชื่อ-สกุล / ตำแหน่ง / วันที่เริ่มปฏิบัติงานที่	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา / ประวัติอบรม	สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท (ร้อยละ)	ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	ประสบการณ์ทำงาน			
					ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงาน / บริษัท	ประเภทธุรกิจ
8. นายชุมพล สิริไพฑูริย์ ตำแหน่ง – รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ธุรกิจพลังงาน เริ่มปฏิบัติงานตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2563	56	1. พัฒนาระบบบริหารการดำเนินงานด้านปฏิบัติการ การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์ 2. วิทยาลัยการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ 3. Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 192/2014 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)	0.00	ไม่มี	2555 – 2559	กรรมการ	บริษัท บริการน้ำมัน อากาศยาน จำกัด	บริการเติมน้ำมัน อากาศยาน
					2554 – 2557	ผู้จัดการฝ่ายตลาด อากาศยานและเรือขนส่ง	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	พลังงานและ สาธารณูปโภค
					2563 – ปัจจุบัน	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ธุรกิจพลังงาน	บริษัท ปตท. น้ำมัน และการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)	พลังงานและ ค้าปลีก
					2563 – ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ	บริษัท ไทยดีเบลินด์ จำกัด (TLBC)	รับจ้างผสมและ บรรจุผลิตภัณฑ์ หล่อลื่น
					2563	รองผู้อำนวยการโครงการ เพิ่มระดับขีดความสามารถ เพื่อดำเนินการแข่งขัน	บริษัท ปตท. น้ำมัน และการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)	พลังงานและ ค้าปลีก
					2558 – 2563	กรรมการ	บริษัท ไทยดีเบลินด์ จำกัด (TLBC)	รับจ้างผสมและ บรรจุผลิตภัณฑ์ หล่อลื่น
					2561 – 2562	ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	บริษัท ปตท. น้ำมัน และการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)	พลังงานและ ค้าปลีก
					2560 – 2562	กรรมการ	PTT (Lao) Co., Ltd. (PTT Lao)	การตลาดน้ำมัน และการค้าปลีก
					2559 – 2561	ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	พลังงานและ สาธารณูปโภค

ชื่อ-สกุล / ตำแหน่ง / วันที่เริ่มปฏิบัติงาน	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา / ประวัติอบรม	สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท (ร้อยละ)	ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	ประสบการณ์ทำงาน			
					ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	ชื่อบริษัท / บริษัท	ประเภทธุรกิจ
9. นายวิศาล ขวลิตานนท์ ตำแหน่ง – รองกรรมการผู้จัดการใหญ่การตลาดต่างประเทศ เริ่มปฏิบัติงานตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2561	58	1. รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต (การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2. วิศวกรรมเครื่องกล (วิศวกรรมเครื่องกล) มหาวิทยาลัยขอนแก่น 3. หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงสถาบันวิทยาการตลาดทุน (วตท.) 4. หลักสูตร N.U.S. Executive Management Program สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) 5. CMA-GMS International Program สถาบันวิทยาการตลาดทุน	0.00	ไม่มี	2557 – 2561	กรรมการ	PTT (Cambodia) Ltd. (PTTCL)	การตลาดน้ำมัน และการค้าปลีก
					2557	ผู้จัดการฝ่ายบริหารบริษัทในเครือ	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	พลังงานและ สาธารณูปโภค
					2563 – ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ	ORC Coffee Passion Group Joint Stock Company (ORCG)	การค้าปลีก
					2562 – ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ	PTTOR International Holdings (Singapore) (Singapore) Pte. Ltd. (SGHOLDCO)	การลงทุนโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น
					2561 – ปัจจุบัน	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ การตลาดต่างประเทศ	บริษัท ปตท. น้ำมัน และการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)	พลังงานและค้าปลีก
					2560 – ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ	PTT Philippines Corporation (PTTPC)	การตลาดน้ำมัน และการค้าปลีก
					2560 – ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ	PTT (Lao) Co., Ltd. (PTT Lao)	การตลาดน้ำมัน และการค้าปลีก
					2560 – 2562	ประธานกรรมการ	PTT (Cambodia) Ltd. (PTTCL)	การตลาดน้ำมัน และการค้าปลีก
					2560 – 2561	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ การตลาดต่างประเทศ	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	พลังงานและ สาธารณูปโภค
					2557 – 2559	รักษาการแทนประธานเจ้าหน้าที่บริหารและ กรรมการผู้จัดการใหญ่	PTT Philippines Corporation (PTTPC)	การตลาดน้ำมัน และการค้าปลีก

ชื่อ-สกุล / ตำแหน่ง / วันที่เริ่มปฏิบัติงาน	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา / ประวัติอบรม	สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ (ร้อยละ)	ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	ประสบการณ์ทำงาน			
					ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงาน / บริษัท	ประเภทธุรกิจ
10. นายสุนทร เชื้อสุข ตำแหน่ง – รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ปฏิบัติการคลังปิโตรเลียม เริ่มปฏิบัติงานตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2563	57	1. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการ) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2. อุตสาหกรรมศาสตรบัณฑิต (เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์อุตสาหกรรม) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง 3. Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 180/2013 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) 4. TLCA Executive Development Program (EDP) สถาบันบริหารและพัฒนาประเทศไทย	0.00	ไม่มี	2563 – ปัจจุบัน	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ปฏิบัติการคลังปิโตรเลียม	บริษัท ปตท. น้ำมัน และการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)	พลังงานและค้าปลีก
					2563 – ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ	บริษัท ท่อส่งปิโตรเลียมไทย จำกัด (THAPLINE)	การให้บริการขนส่งปิโตรเลียมผ่านระบบท่อ
					2563 – ปัจจุบัน	กรรมการ	BRIGHTER ENERGY COMPANY LIMITED (BE)	การบริหารงานคลัง
					2562 – 2563	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่การตลาดพาณิชย์	บริษัท ปตท. น้ำมัน และการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)	พลังงานและค้าปลีก
					2560 – 2563	กรรมการ	บริษัท ท่อส่งปิโตรเลียมไทย จำกัด (THAPLINE)	การให้บริการขนส่งปิโตรเลียมผ่านระบบท่อ
					2560 – 2562	กรรมการผู้จัดการ	บริษัท ท่อส่งปิโตรเลียมไทย จำกัด (THAPLINE)	การให้บริการขนส่งปิโตรเลียมผ่านระบบท่อ
					2558 – 2560	ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรมและซ่อมบำรุง	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค
					2558	ผู้จัดการฝ่ายตลาดอากาศยานและเรือขนส่ง	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค

ชื่อ-สกุล / ตำแหน่ง / วันที่เริ่มปฏิบัติงานที่	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา / ประวัติอบรม	สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท (ร้อยละ)	ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	ประสบการณ์ทำงาน			
					ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	ชื่อบริษัท	ประเภทธุรกิจ
11. นางสาวพัทธนันท์ ภูเกลา ตำแหน่ง – ผู้จัดการฝ่ายควบคุมทางการเงินบัญชี เริ่มปฏิบัติงานตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2561 เป็นผู้ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบโดยตรงในการควบคุมดูแลการทำบัญชี (เป็นผู้ทำบัญชีที่มีคุณสมบัติและเงื่อนไขของการเป็น ผู้ทำบัญชี ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในประกาศ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์)	55	1. รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต การบริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยบูรพา 2. บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการบัญชี มหาวิทยาลัยรามคำแหง 3. การอบรมพัฒนาศักยภาพต่อเนื่องทางบัญชี หลักสูตรบัญชีพื้นฐาน และการวิเคราะห์งบการเงิน โดยบริษัท ซีพี ดีเวลอปส์ จำกัด ปี 2561 (สถาบันที่ได้รับอนุมัติจากสภาวิชาชีพบัญชีให้เป็นผู้ให้บริการอบรมบัญชี) จำนวน 14 ชั่วโมง 4. การอบรมพัฒนาศักยภาพต่อเนื่องทางบัญชี หลักสูตรการจัดทำงบการเงินรวม และรายได้จากสัญญาที่ทำกับลูกค้า (TRFS 15) โดยบริษัท ซีพี ดีเวลอปส์ จำกัด ปี 2562 (สถาบันที่ได้รับอนุมัติจากสภาวิชาชีพบัญชีให้เป็นผู้ให้บริการอบรมบัญชี) จำนวน 14 ชั่วโมง 5. การอบรมพัฒนาศักยภาพต่อเนื่องทางบัญชี หลักสูตร การบัญชีบริหาร เพื่อการวางแผนและตัดสินใจ และเทคนิคและจุดที่ต้องระมัดระวังสำหรับบัญชีในการควบคุมภายใน และปรับปรุงระบบบัญชี โดยบริษัท ฝึกอบรมและสัมมนาธรรมนิติ จำกัด ปี 2563 (สถาบันที่ได้รับอนุมัติจากสภาวิชาชีพบัญชีให้เป็นผู้ให้บริการอบรมบัญชี) จำนวน 13 ชั่วโมง	0.00	ไม่มี	2563 – ปัจจุบัน	กรรมการ	บริษัท โมดูลัส เวนเจอร์ จำกัด (Modulus)	การลงทุนโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น
					2562 – ปัจจุบัน	กรรมการ	บริษัท พีทีทีโออาร์ โฮลดิ้งส์ จำกัด (OR Holdings)	การลงทุนโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น
					2561 – ปัจจุบัน	ผู้จัดการฝ่ายควบคุมทางการเงินบัญชี	บริษัท ปตท. น้ำมัน และการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)	พลังงานและค้าปลีก
					2561 – 2562	ผู้จัดการฝ่ายประจำ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารการเงิน	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค
					2560 – 2561	ผู้จัดการส่วนบัญชีบริหารสำนักงานใหญ่	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค
					2559 – 2560	ผู้จัดการส่วนบัญชีบริหารกลุ่มธุรกิจโครงสร้างพื้นฐาน	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค
					2557 – 2559	ผู้จัดการส่วนบัญชีขายและต้นทุน	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค



ชื่อ-สกุล / ตำแหน่ง / วันที่เริ่มปฏิบัติงาน	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา / ประวัติอบรม	สัดส่วน การถือหุ้น ในบริษัทฯ (ร้อยละ)	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่าง กรรมการ และผู้บริหาร	ประสบการณ์ทำงาน			
					ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงาน / บริษัท	ประเภท ธุรกิจ
12. นายสุรชาติ จินตวลการ ตำแหน่ง – ผู้จัดการฝ่าย การเงินองค์กร เริ่มปฏิบัติงานตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2561	50	6. Director Certification Program (DCP) รุ่น 292/2020 จาก สมาคมส่งเสริม สถาบันกรรมการบริษัทไทย(IOD)  1. Master of Business Administration (MBA), Finance, Auburn University, U.S.A. 2. บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการเงินและ การธนาคาร มหาวิทยาลัยรามคำแหง 3. CFO In Practice สมภาวิธชาติบัญชี	0.00	ไม่มี	2562 – ปัจจุบัน	ผู้จัดการฝ่ายการเงิน องค์กร	บริษัท ปตท. น้ำมัน และการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)	พลังงานและ ค้าปลีก
					2562 – ปัจจุบัน	ผู้จัดการฝ่าย ประจำ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร การเงิน	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	พลังงานและ สาธารณูปโภค
					2561 – 2562	ผู้จัดการสอน วิชาการ ผู้จัดการฝ่ายการเงิน องค์กร	บริษัท ปตท. น้ำมัน และการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)	พลังงานและ ค้าปลีก
					2561 – 2562	ผู้จัดการสอน วิชาการ ผู้จัดการฝ่าย ประจำ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร การเงิน	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	พลังงานและ สาธารณูปโภค
					2561	ผู้จัดการส่วนการเงิน	บริษัท ปตท. น้ำมัน และการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)	พลังงานและ ค้าปลีก
					2559 – 2561	ผู้จัดการส่วนแผนการเงิน องค์กร	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	พลังงานและ สาธารณูปโภค
					2558 – 2559	ผู้จัดการส่วนกำกับดูแล การเงินบริษัทในเครือ	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	พลังงานและ สาธารณูปโภค

ชื่อ-สกุล / ตำแหน่ง / วันที่เริ่มปฏิบัติงาน	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา / ประวัติอบรม	สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท (ร้อยละ)	ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	ประสบการณ์ทำงาน			
					ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงาน / บริษัท	ประเภทธุรกิจ
13. นางกาญจณี อุดมกุลวณิชย์ ตำแหน่ง – เลขานุการบริษัท เริ่มปฏิบัติงานตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2563	54	1. Master of Business Administration (International Management), Southeastern University 2. นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 3. Company Secretary Program (CSP) รุ่นที่ 11/2020 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)	0.00	ไม่มี	2557 – 2558	ผู้จัดการส่วนการเงิน	บริษัท โกลบอล เพาเวอร์ซินเนอริยี จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค
					2557	รักษาการผู้จัดการส่วนการเงิน	บริษัท โกลบอล เพาเวอร์ซินเนอริยี จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค
					2563 – ปัจจุบัน	เลขานุการบริษัท / ผู้จัดการฝ่ายสำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่ และเลขานุการบริษัท	บริษัท ปตท. น้ำมัน และการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)	พลังงานและค้าปลีก
					2563	ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล	บริษัท ปตท. น้ำมัน และการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)	พลังงานและค้าปลีก
					2562 – 2563	ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กร	บริษัท ปตท. น้ำมัน และการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)	พลังงานและค้าปลีก
					2562	ผู้จัดการฝ่ายคลังปิโตรเลียมส่วนกลาง	บริษัท ปตท. น้ำมัน และการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)	พลังงานและค้าปลีก
					2561	ผู้จัดการฝ่ายขนส่งปิโตรเลียม	บริษัท ปตท. น้ำมัน และการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)	พลังงานและค้าปลีก
					2558 – 2561	ผู้จัดการฝ่ายขนส่งปิโตรเลียม	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค

## เอกสารแนบ 2

รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการของบริษัทย่อย

[illegible]

[illegible]
$$N = \text{ผู้บริหาร}$$

// = คณะกรรมการบริหาร

/ = การรวมการ

หมายเหตุ: X = ภาระงานกรรมการ  
ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563

## เอกสารแนบ 3

รายละเอียดเกี่ยวกับหัวหน้างานตรวจสอบภายใน



ชื่อ-สกุล / ตำแหน่ง	อายุ	คุณวุฒิทางการศึกษา / ประวัติอบรม	ประสบการณ์ทำงาน			
			ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงาน / บริษัท	ประเภทธุรกิจ
นางสาวรพนิต สิทธิบุศย์ ตำแหน่ง - ผู้จัดการฝ่าย ตรวจสอบภายใน	47	<ul style="list-style-type: none"><li>ปริญญาโท สาขา MBA University of North Florida</li><li>ปริญญาตรี สาขา บัญชีบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li></ul>	2561 – ปัจจุบัน	ผู้จัดการฝ่ายตรวจสอบภายใน	บริษัท ปตท. น้ำมัน และการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)	พลังงานและค้าปลีก
			2558 – 2561	ผู้จัดการสังกัดฝ่ายพัฒนาธุรกิจ หน่วยธุรกิจน้ำมัน	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค
			2555 – 2558	ผู้จัดการส่วนภาษี และกองทุนฝ่ายภาษี	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค
			2541 – 2555	นักบัญชี	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค

## เอกสารแนบ 4

ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจและรายละเอียดเกี่ยวกับรายการประเมินราคาทรัพย์สิน

## ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ และรายละเอียดเกี่ยวกับรายการประเมินราคาทรัพย์สิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 สินทรัพย์ถาวรที่ใช้ในการประกอบธุรกิจของ OR มีมูลค่าตามบัญชีสุทธิหลังหักค่าเสื่อมราคาสะสม ตามที่ปรากฏในงบการเงินรวมของ OR ทั้งนี้ สินทรัพย์ถาวรทั้งหมด ไม่มีการระบุหนี้และมีมูลค่าตามบัญชีสุทธิ ดังนี้

สินทรัพย์	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 (ล้านบาท)
ที่ดิน	12,269.0 <sup>1</sup>
อาคารและส่วนปรับปรุงอาคาร	13,123.3 <sup>2</sup>
เครื่องจักรและอุปกรณ์	12,154.1 <sup>3</sup>
สินทรัพย์อื่น ๆ <sup>4</sup>	620.8 <sup>5</sup>
งานระหว่างก่อสร้าง	3,828.6 <sup>6</sup>
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน <sup>7</sup>	2,140.7 <sup>8</sup>
รวม	44,136.5

## รายละเอียดสัญญาเช่าที่สำคัญ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 OR มีสัญญาเช่าทรัพย์สิน และสัญญาที่ให้สิทธิในการใช้ทรัพย์สินแก่ OR ในการประกอบธุรกิจของ OR กับบุคคลภายนอก และกลุ่ม ปตท. โดยสัญญาที่สำคัญดังกล่าวมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. สัญญาเช่าที่ดินสำหรับสถานีบริการน้ำมัน (รวมถึงสัญญาประเภทอื่น ๆ ที่ OR ได้รับสิทธิในการใช้ที่ดินหรือพื้นที่)

OR ได้ทำสัญญาเช่าที่ดินและพื้นที่ รวมถึงสัญญาให้ใช้สิทธิเหนือที่ดินกับบุคคลภายนอก สำหรับการดำเนินกิจการสถานีบริการน้ำมันประเภท COCO ในประเทศไทย โดยมีกำหนดระยะเวลาเช่าหรือการใช้สิทธิเฉลี่ยประมาณ 27 ปี

สำหรับการเช่าที่ดินและพื้นที่นั้น OR ได้จดทะเบียนการเช่ากับสำนักงานที่ดิน ซึ่งประกอบไปด้วยการเช่าที่ดินที่ไม่รวมการเช่าสิ่งปลูกสร้าง และการเช่าที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง โดยในสัญญาเช่าที่ดินที่ไม่ได้รวมการเช่าสิ่งปลูกสร้างนั้น มีข้อกำหนดให้อาคารและสิ่งปลูกสร้างที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นใหม่ในอนาคตตกเป็นกรรมสิทธิ์ของ OR ซึ่งหลังจากสัญญาเช่าที่ดินดังกล่าวสิ้นสุดแล้ว OR อาจดำเนินการรื้อถอนอาคารและสิ่งปลูกสร้างทั้งหมด และปรับให้อยู่ในสภาพเรียบร้อย เพื่อให้ใช้ประโยชน์ต่อไปได้ หรือส่งมอบสิ่งปลูกสร้างที่เป็นกรรมสิทธิ์ของ OR ให้แก่เจ้าของที่ดินก็ได้ (แล้วแต่กรณี) ทั้งนี้ มีสถานีบริการจำนวนหนึ่งที่ OR ได้รับอนุญาตให้ใช้ที่ดินหรือพื้นที่ของหน่วยงานของรัฐ ซึ่ง OR จะต้องปฏิบัติตามระเบียบที่หน่วยงานนั้น ๆ กำหนด

ส่วนกรณีสัญญาให้ใช้สิทธิเหนือที่ดินสำหรับสถานีบริการน้ำมันบางส่วนนั้น OR มีสิทธิในการใช้ที่ดินภายใต้สัญญาให้ใช้สิทธิเหนือที่ดินระหว่าง OR และเจ้าของที่ดิน ทั้งนี้ OR เป็นเจ้าของสิ่งปลูกสร้างและทรัพย์สินในที่ดินดังกล่าว โดยเมื่อสิทธิเหนือที่ดินสิ้นสุดตามสัญญา OR จะรื้อถอนอาคารและสิ่งปลูกสร้างออกจากที่ดินนั้นก็ได้ โดยต้องทำให้ที่ดินเป็นตามเดิม หรือหากเจ้าของที่ดินไม่ยอมให้รื้อถอนและประสงค์จะซื้ออาคารและสิ่งปลูกสร้างดังกล่าว OR จะต้องขายอาคารและสิ่งปลูกสร้างดังกล่าวให้แก่เจ้าของที่ดิน

<sup>1</sup> รายละเอียดตามหมายเหตุประกอบงบการเงิน ข้อ 14

<sup>2</sup> รายละเอียดตามหมายเหตุประกอบงบการเงิน ข้อ 14

<sup>3</sup> รายละเอียดตามหมายเหตุประกอบงบการเงิน ข้อ 14

<sup>4</sup> สินทรัพย์อื่น ๆ โดยหลักประกอบด้วย อุปกรณ์สำนักงาน และยานพาหนะ

<sup>5</sup> รายละเอียดตามหมายเหตุประกอบงบการเงิน ข้อ 14

<sup>6</sup> รายละเอียดตามหมายเหตุประกอบงบการเงิน ข้อ 14

<sup>7</sup> สินทรัพย์ไม่มีตัวตน ประกอบด้วย คอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ รายชื่อลูกค้า สิทธิการใช้ เครื่องหมายการค้า สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น

<sup>8</sup> รายละเอียดตามหมายเหตุประกอบงบการเงิน ข้อ 17

## 2. สัญญาเช่าช่วงคลังเก็บผลิตภัณฑ์ของ OR (พื้นที่บริเวณคลังพระโขนง-บางจาก)

OR ในฐานะผู้เช่าช่วง ได้ทำสัญญาเช่าช่วงพื้นที่บริเวณคลังพระโขนง-บางจาก (รวมทั้งอาคารและอุปกรณ์บนพื้นที่ดังกล่าว) กับ ปตท. ในฐานะผู้ให้เช่าช่วง โดย OR ใช้พื้นที่ดังกล่าวในการบรรจุ รับ เก็บ และจ่ายผลิตภัณฑ์หล่อลื่น ซึ่งสัญญาดังกล่าวนั้น มีระยะเวลาเช่าช่วงจนถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2563

## 3. สัญญาเช่าช่วงอาคารสำนักงาน (พื้นที่บริเวณคลังพระโขนง-บางจาก)

OR ในฐานะผู้เช่าช่วง ได้ทำสัญญาเช่าช่วงพื้นที่บริเวณคลังพระโขนง-บางจาก (รวมทั้งอาคารและอุปกรณ์บนพื้นที่ดังกล่าว) กับ ปตท. ในฐานะผู้ให้เช่าช่วง โดย OR ใช้พื้นที่ดังกล่าวเพื่อเป็นอาคารสำนักงานในการประกอบธุรกิจ ซึ่งสัญญาดังกล่าวนั้น มีระยะเวลาเช่าช่วงตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2563 จนถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2564


## 4. สัญญาเช่าและเช่าช่วงทรัพย์สินคลัง ปตท.

OR ในฐานะผู้เช่า/เช่าช่วง ได้ทำสัญญาเช่า/เช่าช่วงพื้นที่บริเวณคลังปิโตรเลียมและคลังน้ำมันจำนวน 12 คลัง กับ ปตท. ในฐานะผู้ให้เช่า/เช่าช่วง โดย OR ใช้พื้นที่ดังกล่าวในการบรรจุ รับ เก็บ และจ่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม วัตถุดิบและวัสดุที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจปิโตรเลียม สินค้าส่งเสริมการขาย หรือการดำเนินการตามแผนธุรกิจอื่นๆ ซึ่งสัญญาดังกล่าวนั้น มีระยะเวลาเช่า/เช่าช่วงตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2563 เป็นต้นไป โดยมีระยะเวลาลิ้นสุดสัญญาที่แตกต่างกันไปในแต่ละคลังตามเงื่อนไขที่คู่สัญญากำหนดร่วมกัน

## เครื่องหมายการค้าและเครื่องหมายบริการ

### เครื่องหมายการค้าและเครื่องหมายบริการที่ OR เป็นเจ้าของ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 OR มีเครื่องหมายการค้าและเครื่องหมายบริการ จำนวนทั้งหมด 948 เครื่องหมาย<sup>9</sup> ซึ่งเป็นเครื่องหมายการค้าที่ OR ดำเนินการจดทะเบียนเรียบร้อยแล้ว จำนวน 685 เครื่องหมาย และอยู่ในระหว่างกระบวนการจดทะเบียน จำนวน 263 เครื่องหมาย ทั้งนี้สาเหตุที่เครื่องหมายการค้าและเครื่องหมายบริการของ OR (ทั้งที่จดทะเบียนและอยู่ระหว่างการพิจารณาของกรมทรัพย์สินทางปัญญา) มีจำนวนมาก เนื่องจาก OR ต้องการให้มีเครื่องหมายการค้าและเครื่องหมายบริการครอบคลุมสินค้าและบริการสำหรับการดำเนินธุรกิจให้ได้มากที่สุด และ OR เชื่อว่าการจดทะเบียนเครื่องหมายการค้าและเครื่องหมายบริการจะทำให้แบรนด์สินค้าที่มีคุณค่าของ OR ได้รับความคุ้มครองที่สำคัญจากการละเมิดเครื่องหมายการค้าและการละเมิดในรูปแบบอื่นๆ

นอกจากนี้ OR ได้ดำเนินการจดทะเบียนเครื่องหมายการค้าและเครื่องหมายบริการที่เป็นเครื่องหมาย  (ซึ่งรวมถึงที่ยังอยู่ในขั้นตอนการจดทะเบียนด้วย) ทั้งในประเทศไทย และในต่างประเทศอีกกว่า 28 ประเทศทั่วโลกเพื่อให้เครื่องหมาย ชื่อ และสัญลักษณ์ที่เกี่ยวข้องของ OR ได้รับความคุ้มครองในประเทศนั้นๆ ด้วย

<sup>9</sup> เครื่องหมายการค้าและเครื่องหมายบริการ จำนวนทั้งหมด 948 เครื่องหมาย ประกอบด้วย (ก) เครื่องหมายการค้าและเครื่องหมายบริการที่ OR เป็นผู้ประดิษฐ์ขึ้น จำนวน 192 เครื่องหมาย (ข) เครื่องหมายการค้าและเครื่องหมายบริการที่ได้รับโอนจาก ปตท. แล้ว จำนวน 647 เครื่องหมาย และ (ค) เครื่องหมายการค้าและเครื่องหมายบริการที่อยู่ในระหว่างกระบวนการจดทะเบียนโอนจาก ปตท. จำนวน 109 เครื่องหมาย

รายละเอียดของเครื่องหมายการค้าและเครื่องหมายบริการที่สำคัญต่อการประกอบธุรกิจของ OR มีดังนี้

เครื่องหมายการค้า / เครื่องหมายบริการ	เลขที่คำขอ / เลขที่ทะเบียน	ระยะเวลาคุ้มครอง / สถานะ <sup>10</sup>
สำหรับสถานีบริการน้ำมัน		
	180116292	อยู่ระหว่างการพิจารณาของ กรมทรัพย์สินทางปัญญา
	180144741	อยู่ระหว่างการพิจารณาของ กรมทรัพย์สินทางปัญญา
	180144707	อยู่ระหว่างการพิจารณาของ กรมทรัพย์สินทางปัญญา
	180144729	อยู่ระหว่างการพิจารณาของ กรมทรัพย์สินทางปัญญา
สำหรับศูนย์บริการรถยนต์ FIT Auto		
	161106372	ตั้งแต่วันที่ 14 พฤศจิกายน 2556 จนถึง วันที่ 13 พฤศจิกายน 2566 โดย OR เป็นเจ้าของ
สำหรับผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม		
	191110529	ตั้งแต่วันที่ 5 กันยายน 2560 จนถึงวันที่ 4 กันยายน 2570 โดย OR เป็นเจ้าของ
	170131232	อยู่ระหว่างการพิจารณาของ กรมทรัพย์สินทางปัญญา

<sup>10</sup> สำหรับเครื่องหมายการค้าหรือบริการที่ OR ยังจดทะเบียนไม่แล้วเสร็จนั้น แม้ว่าจะไม่ได้รับความคุ้มครองภายใต้พระราชบัญญัติเครื่องหมายการค้า พ.ศ. 2534 (รวมทั้งที่แก้ไขเพิ่มเติม) เทียบเท่ากับเครื่องหมายการค้าหรือบริการที่จดทะเบียนแล้วก็ตาม แต่ OR ยังได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายอยู่ เช่น การฟ้องเรียกค่าเสียหายจากความรับผิดทางละเมิดในกรณีฉ้อโกง และการดำเนินคดีตามประมวลกฎหมายอาญาที่เกี่ยวข้องกับเครื่องหมายการค้าที่ไม่ได้จดทะเบียน เป็นต้น

เครื่องหมายการค้า / เครื่องหมายบริการ	เลขที่คำขอ / เลขที่ทะเบียน	ระยะเวลาคุ้มครอง / สถานะ <sup>10</sup>
	171130415	ตั้งแต่วันที่ 19 ธันวาคม 2554 จนถึงวันที่ 18 ธันวาคม 2564 โดย OR เป็นเจ้าของ
	171130414	ตั้งแต่วันที่ 19 ธันวาคม 2554 จนถึงวันที่ 18 ธันวาคม 2564 โดย OR เป็นเจ้าของ
ธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ (Non-Oil)		
	171111510	ตั้งแต่วันที่ 25 กันยายน 2558 จนถึงวันที่ 24 กันยายน 2568 โดย OR เป็นเจ้าของ
	191108039	ตั้งแต่วันที่ 7 ธันวาคม 2560 จนถึงวันที่ 6 ธันวาคม 2570 โดย OR เป็นเจ้าของ
	200103892	อยู่ระหว่างการพิจารณาของ กรมทรัพย์สินทางปัญญา
	201106911	ตั้งแต่วันที่ 7 ธันวาคม 2560 จนถึงวันที่ 6 ธันวาคม 2570 โดย OR เป็นเจ้าของ
	บ14847	ตั้งแต่วันที่ 24 พฤศจิกายน 2543 จนถึงวันที่ 23 พฤศจิกายน 2563 โดยบริษัท ปตท. บริหารธุรกิจค้าปลีก จำกัด (บริษัทย่อยของ OR) เป็นเจ้าของ ทั้งนี้ OR ได้ดำเนินการต่อระยะเวลา ความคุ้มครองแล้วจนถึง วันที่ 23 พฤศจิกายน 2573
	ค385644	ตั้งแต่วันที่ 31 ตุลาคม 2555 จนถึงวันที่ 30 ตุลาคม 2565 โดยบริษัท ปตท. บริหารธุรกิจค้าปลีก จำกัด (บริษัทย่อยของ OR) เป็นเจ้าของ



### เครื่องหมายการค้าและเครื่องหมายบริการที่ OR ได้รับอนุญาตให้ใช้

OR ได้รับอนุญาตให้ใช้เครื่องหมายการค้าและเครื่องหมายบริการของบุคคลอื่น ภายใต้สัญญาให้สิทธิ หรือสัญญาแฟรนไชส์กับบุคคลภายนอก มีรายละเอียดของเครื่องหมายการค้าและเครื่องหมายบริการที่สำคัญ ซึ่ง OR ได้รับอนุญาตให้ใช้ มีรายละเอียดดังนี้

เครื่องหมายการค้า / เครื่องหมายบริการ	ชื่อเจ้าของ	ประเภทสินค้า / บริการ
 	Cajun Funding Corp	บริการอาหารและเครื่องดื่ม สัตว์ปีก (ไม่มีชีวิต) เนื้อไก่ อาหารสำเร็จรูปที่ทำจากไก่ และอื่น ๆ
	บริษัท ฮั่วเซ่งฮงราชพฤษก์ จำกัด	จัดจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม รับประทานอาหารนอกสถานที่ ภัตตาคารชนิดที่มีเครือข่ายสาขา อาหารแช่แข็งที่มีส่วนผสมของเนื้อปลา แสม สัตว์ปีก เนื้อสัตว์หรือเนื้อหมู เครื่องดื่มน้ำสมุนไพร ไม่ใช่ในทางการแพทย์ ขนมไหว้พระจันทร์ ขนมปัง ขนมพาย ต้มยำแซ่แข็ง ต้มยำ และอื่น ๆ

### นโยบายการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมของ OR

นโยบายการลงทุนของ OR ไม่ว่าจะเป็นประเภทโครงการ (ที่มีใช้การลงทุนในธุรกิจปกติของ OR เช่น การร่วมทุน การควบรวม หรือได้มาซึ่งกิจการ เป็นต้น) หรือประเภทแผนงาน (ซึ่งเป็นการลงทุนเพื่อธุรกิจปกติของ OR) นั้น OR จะวิเคราะห์และพิจารณาการลงทุนจากความเหมาะสมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Fit) ความสามารถในการดำเนินการ (Execution Capacity) การบริหารความเสี่ยงของการลงทุน (Risk Management) การบริหารจัดการลงทุน (Governance Management) การบริหารผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Management) ผลตอบแทนทางการเงิน (Financial Return) และการบริหารเงินทุนขององค์กร (Capital Management) เป็นหลักเกณฑ์ในการประกอบการพิจารณา

## เอกสารแนบ 5

นโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการ ฉบับเต็ม  
และจรรยาบรรณธุรกิจ ฉบับเต็มที่บริษัทได้จัดทำ

คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี  
มาตรฐานทางจริยธรรม  
และจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ



# คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี

มาตรฐานทางจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ ปี 2563

Corporate  
Governance

## ใบลงนามรับทราบและถือปฏิบัติ

ข้าพเจ้าได้รับและอ่านหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มาตรฐานทางจริยธรรม และ  
จรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) แล้ว  
ข้าพเจ้าเข้าใจ รับทราบ และน้อมรับเป็นหลักปฏิบัติในการดำเนินงานต่อไป

ลงชื่อ : \_\_\_\_\_  
( \_\_\_\_\_ )

ตำแหน่ง : \_\_\_\_\_

รหัสพนักงาน \_\_\_\_\_

หน่วยงาน \_\_\_\_\_

วันที่ : \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

ใบลงนามรับทราบและถือปฏิบัติ	2
ประกาศบริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)	5
นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	6
มาตรฐานทางจริยธรรม	8

## ส่วนที่ 1 บททั่วไป

วิสัยทัศน์	9
พันธกิจ	9
ค่านิยมองค์กร	11
หลักปฏิบัติและกลไกเกี่ยวกับคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี มาตรฐานทางจริยธรรม และจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของบริษัท	11
นโยบายการร้องเรียน	13
ช่องทางการร้องเรียนด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณ	13

## ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท

นิยามและความหมาย	14
ความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี	15
<b>แนวปฏิบัติที่ดีตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี</b>	
1. ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท	17
2. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของบริษัทที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน	20
3. เสริมสร้างคณะกรรมการบริษัทที่มีประสิทธิภาพ	22
4. สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร	30
5. ส่งเสริมนวัตกรรม และประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ	33
6. ดูแลให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม	37
7. รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล	42
8. สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น	46



## ส่วนที่ 3 จริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ

ความหมาย	50
1. การเคารพกฎหมาย และหลักสิทธิมนุษยชนสากล	50
2. การป้องกันการฟอกเงิน	51
3. การสนับสนุนภาคการเมือง	52
4. การมีส่วนได้เสีย และผลประโยชน์ขัดกัน	53
5. การรักษาความลับ การเก็บรักษาข้อมูล และการใช้ข้อมูลภายใน	54
6. การปฏิบัติต่อลูกค้า และผู้บริโภค	55
7. การปฏิบัติต่อคู่แข่งทางการค้า	56
8. การจัดซื้อ จัดหา และการปฏิบัติต่อคู่ค้า	57
9. ความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมโดยรวม	58
10. การปฏิบัติต่อพนักงาน	59
11. การปฏิบัติต่อเจ้าหนี้	61
12. การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน	61
13. การรับ การให้ของขวัญ ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใด	62
14. ความปลอดภัย สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อม	63
15. ทรัพย์สินทางปัญญา และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	65
<b>นโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน</b>	<b>67</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>71</b>
• คำจำกัดความและคุณสมบัติความเป็นอิสระของกรรมการ	71
• บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการอิสระ	73
• แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ขัดกัน	73
<b>เอกสารอ้างอิง</b>	<b>74</b>

## ประกาศบริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก

บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) (บริษัทฯ) ได้กำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมให้บริษัทฯ มีการกำกับดูแลกิจการและการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ มีคุณธรรมในการดำเนินธุรกิจ มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้

บริษัทฯ ได้จัดทำคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งประกอบด้วยนโยบาย หลักการ มาตรฐานทางจริยธรรม และจรรยาบรรณ และแนวปฏิบัติที่ดีในด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาและยกระดับระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ ให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง และเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ตลอดจนนำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร

เพื่อเป็นการแสดงถึงพันธะสัญญาที่จะร่วมกันยึดถือสาระสำคัญในคู่มือฯ เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน จึงขอให้บุคลากรทุกระดับของบริษัทฯ ทำความเข้าใจ ลงนามรับทราบ และยอมรับเป็นหลักปฏิบัติเพื่อธำรงไว้ซึ่งการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ ต่อไป

(นายอรรถพล ฤกษ์พิบูลย์)

ประธานกรรมการ

บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

# นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

คณะกรรมการบริษัทมีเจตนารมณ์ที่จะส่งเสริมให้บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ การกำกับดูแลกิจการ และการบริหารจัดการที่ดีเลิศ โดยมุ่งเน้นการสร้างประโยชน์ที่ดีให้แก่ผู้ถือหุ้น และคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนได้เสียโดยรวม มีคุณธรรมในการดำเนินธุรกิจ มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ จึงได้กำหนดเป็นนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และพนักงาน ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนมุ่งมั่นที่จะนำเอาหลักสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ ทั้ง 6 ประการ คือ Accountability, Responsibility, Equitable Treatment, Transparency, Vision to Create Long-term Value และ Ethics มาใช้ในการดำเนินงาน มีโครงสร้างการบริหารที่มีความสัมพันธ์กันระหว่างคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และผู้ถือหุ้นอย่างเป็นธรรม
2. คณะกรรมการบริษัทจะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทุ่มเทและรับผิดชอบ มีความเป็นอิสระ และมีการจัดแบ่งบทบาทหน้าที่ระหว่างประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ออกจากกันอย่างชัดเจน
3. คณะกรรมการบริษัทมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ นโยบาย และแผนงานที่สำคัญของบริษัทฯ โดยจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยเสี่ยงและวางแนวทางการบริหารจัดการที่มีความเหมาะสม รวมทั้งต้องดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าระบบบัญชี รายงานทางการเงิน และการสอบบัญชีมีความน่าเชื่อถือ
4. คณะกรรมการบริษัทจะต้องเป็นผู้นำในเรื่องจริยธรรม เป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ และสอดส่องดูแลเรื่องการจัดการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และรายการที่เกี่ยวข้องกัน
5. คณะกรรมการบริษัทอาจแต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะเรื่องขึ้นตามความเหมาะสม เพื่อช่วยพิจารณากลับกรองงานที่มีความสำคัญอย่างรอบคอบ
6. คณะกรรมการบริษัทต้องจัดให้มีการประเมินผลตนเองรายปี เพื่อใช้เป็นกรอบในการตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท
7. คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้พิจารณากำหนดมาตรฐานทางจริยธรรม และจรรยาบรรณของบริษัทฯ เพื่อให้คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร พนักงาน รวมถึงลูกจ้างทุกคนใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ ควบคู่ไปกับข้อบังคับและระเบียบของบริษัทฯ

8. คณะกรรมการบริษัทต้องจัดให้มีการเปิดเผยสารสนเทศของบริษัทฯ ทั้งในเรืองทางการเงินและที่ไม่ใช่เรืองทางการเงินอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้ และทันเวลา เพื่อให้ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทฯ ได้รับสารสนเทศอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งจัดให้มีหน่วยงานประชาสัมพันธ์และหน่วยงานนักลงทุนสัมพันธ์ เพื่อรับผิดชอบการให้ข้อมูลแก่นักลงทุนและประชาชนทั่วไป
9. คณะกรรมการบริษัทต้องปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน โดยให้ผู้ถือหุ้นมีสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ และมีช่องทางที่เหมาะสมในการสื่อสารกับบริษัทฯ
10. คณะกรรมการบริษัทต้องจัดให้มีระบบการคัดสรรบุคลากรที่จะเข้ามารับผิดชอบในตำแหน่งบริหารที่สำคัญทุกระดับอย่างเหมาะสม และมีกระบวนการสรรหาที่โปร่งใสเป็นธรรม
11. คณะกรรมการบริษัทต้องจัดให้มีนโยบายและระบบที่สนับสนุนการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจว่าฝ่ายบริหารได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมทั้งปฏิบัติตามมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ และสอดคล้องกับมาตรฐานทางจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ บริษัทฯ จึงกำหนดมาตรฐานทางจริยธรรมโดยให้คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างยึดถือปฏิบัติเป็นค่านิยมร่วมขององค์กร ควบคู่ไปกับระเบียบและข้อบังคับของบริษัทฯ เพื่อให้การบริหารและการปฏิบัติงานมีความโปร่งใส ชัดเจน เป็นธรรม มีประสิทธิภาพ ผดุงเกียรติและศักดิ์ศรีควรแก่ความเชื่อมั่นและไว้วางใจของลูกค้าและประชาชนโดยทั่วไป ดังนี้

1. ต้องยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม
2. ต้องมีจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์ สุจริต และรับผิดชอบ
3. ต้องยึดถือประโยชน์ของประเทศไทยเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน
4. ต้องยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นธรรม และถูกกฎหมาย
5. ต้องให้บริการประชาชนด้วยความรวดเร็ว มีอัธยาศัย และไม่เลือกปฏิบัติ
6. ต้องให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนอย่างครบถ้วน และไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง
7. ต้องมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน มีคุณภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้
8. ต้องยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
9. ต้องยึดมั่นในหลักจรรยาวิชาชีพขององค์กร

# ส่วนที่ 1 บททั่วไป

บริษัทฯ เป็นองค์กรชั้นนำซึ่งมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีคุณธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ และเพื่อให้การดำเนินการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และหลักปฏิบัติสากล บริษัทฯ จึงจัดทำคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างของบริษัทฯ ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมทั้งให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกฎหมายของประเทศที่บริษัทฯ เข้าไปลงทุน ตลอดจนการปฏิบัติที่สอดคล้องกับขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่นนั้นๆ

## วิสัยทัศน์

Leading Thai Global Brand Enriching Community Values through Oil, Retail, and Related Businesses

“แบรนด์ไทยชั้นนำระดับโลกที่สร้างคุณค่าให้กับชุมชนผ่านการดำเนินธุรกิจน้ำมัน ธุรกิจค้าปลีกและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง”

## พันธกิจ

To conduct integrated oil, retail, and related businesses both domestic and international as a globally recognized company, which creates values and engages all stakeholders

ดำเนินธุรกิจน้ำมัน ธุรกิจค้าปลีก และธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ในฐานะบริษัทชั้นนำระดับโลกที่สร้างคุณค่าและการมีส่วนร่วมให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

## โดยมีพันธกิจในการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล ดังต่อไปนี้

**ต่อประเทศ** สร้างการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน ผ่านการดำเนินธุรกิจน้ำมัน ค้าปลีก และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง / Driving economic growth in a sustainable way through oil, retail and related businesses

**ต่อสังคมชุมชน** เป็นองค์กรที่ดีของสังคม ดำเนินธุรกิจที่มีการบริหารจัดการผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีแก่สังคม ชุมชน / Maintaining a good standing corporate status in society by exercising environmental stewardship and helping to improve the quality of life for community and society



ต่อผู้ถือหุ้น	ดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ สามารถสร้างผลตอบแทนที่ดี และมีการขยายธุรกิจสู่สากลให้เติบโตต่อเนื่องอย่างยั่งยืน / Operating profitable business and expanding businesses globally that lead to sustainable growth while generating optimum returns
ต่อลูกค้า	สร้างความพึงพอใจและความผูกพันแก่ลูกค้าโดยผ่านการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพในระดับมาตรฐานสากล ด้วยราคาเป็นธรรม / Ensuring customer satisfaction and loyalty by delivering world-class quality products and services at fair prices
ต่อคู่ค้า	ดำเนินธุรกิจร่วมกันบนพื้นฐานของความเป็นธรรม มุ่งสร้างความไว้วางใจ ความสัมพันธ์ และความร่วมมือที่ดี เพื่อพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจร่วมกันในระยะยาว / Conducting fair business practice with all partners while promoting trust, relationship and cooperation to expand business capability and increase efficiency in long-term business partnership
ต่อพนักงาน	สนับสนุนการพัฒนาความสามารถการทำงานระดับมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง ให้ความมั่นใจในคุณภาพชีวิต การทำงานของพนักงานทัดเทียมบริษัทชั้นนำเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร / Promoting capability building professionally

ค่านิยมองค์กร – SPIRIT



Synergy	สร้างพลังร่วมอันยิ่งใหญ่
Performance Excellence	ร่วมมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
Innovation	ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม
Responsibility for Society	ร่วมรับผิดชอบต่อสังคม
Integrity and Ethics	ร่วมสร้างพลังความดี
Trust and Respect	ร่วมใจสร้างความเชื่อมั่น

## หลักปฏิบัติและกลไกเกี่ยวกับคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี มาตรฐานทางจริยธรรม และ จรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของบริษัท

บุคลากรของบริษัทฯ ทุกคนต้องศึกษาหลักการกำกับดูแลกิจการ มาตรฐานทางจริยธรรม และจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ โดยละเอียดถี่ถ้วน และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ถือเป็นวินัยในการปฏิบัติงาน ผู้ละเว้นย่อมถูกสอบสวนและลงโทษทางวินัยตามความเหมาะสม อาจถึงขั้นลงโทษให้ไล่ออก และอาจถูกดำเนินคดีตามกฎหมายในกรณีที่การกระทำนั้นผิดกฎหมาย โดยให้เป็นไปตามระเบียบและข้อกำหนดของบริษัทฯ ว่าด้วย การบริหารงานบุคคล

ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นในทุกหน่วยงานมีหน้าที่รับผิดชอบกำกับดูแลและสนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานในบังคับบัญชาปฏิบัติตามคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี มาตรฐานทางจริยธรรม และจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ อย่างทั่วถึง

ในกรณีที่มีการฝ่าฝืนหรือละเว้นการปฏิบัติตามคู่มือฉบับนี้ ให้วินิจฉัยตามลักษณะของการฝ่าฝืน ความจงใจหรือเจตนา การหลีกเลี่ยงจริยธรรม หรือความสำคัญผิด มูลเหตุจงใจ ความสำคัญ และระดับตำแหน่งหน้าที่ของผู้ฝ่าฝืน อายุ ประวัติและความประพฤติในอดีต สภาพแวดล้อมแห่งกรณี ผลร้ายอันเกิดจากการฝ่าฝืนหรือเหตุอื่นอันควรจะนำมาประกอบการพิจารณา

บุคลากรของบริษัทฯ ที่ต้องปฏิบัติตามจรรยาบรรณในการประกอบวิชาชีพโดยเฉพาะ เช่น วิศวกร นักบัญชี แพทย์ เภสัชกร ทนายความ/นิติกร ต้องปฏิบัติหน้าที่ตามประมวลจริยธรรม ในการประกอบวิชาชีพของตนอย่างเคร่งครัด และถือเป็นส่วนหนึ่งของมาตรฐานทางจริยธรรม และจรรยาบรรณธุรกิจของบริษัทฯ

บุคลากรของบริษัทฯ ต้องพึงระลึกเสมอว่า เราไม่อาจกำหนดทุกพฤติกรรม ทุกเหตุการณ์ และทุกสถานการณ์ทั้งหมดไว้เป็นแนวทางปฏิบัติในจรรยาบรรณธุรกิจของบริษัทฯ หากบุคลากรของบริษัทฯ ประสบปัญหาในการตัดสินใจหรือการปฏิบัติงานที่มีได้กำหนดไว้ในจรรยาบรรณธุรกิจของบริษัทฯ ให้ตั้งคำถามเกี่ยวกับการกระทำนั้นกับตนเองดังต่อไปนี้

- การกระทำนั้นขัดต่อกฎหมายหรือไม่ หากขัดต่อกฎหมาย ให้ยุติ
- การกระทำนั้นขัดต่อนโยบายของบริษัทฯ หรือไม่ หากขัดต่อนโยบาย ให้ยุติ
- การกระทำนั้นขัดต่อค่านิยมหรือวัฒนธรรมของบริษัทฯ หรือไม่ หากขัดต่อค่านิยมหรือวัฒนธรรม ให้ยุติ
- การกระทำนั้นส่งผลเสียต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทฯ หรือไม่ หากส่งผลเสีย ให้ยุติ
- การกระทำนั้นส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์ของบริษัทฯ หรือไม่ หากส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์ ให้ยุติ
- การกระทำนั้นจะก่อให้เกิดแนวปฏิบัติที่ไม่ดีในอนาคตหรือไม่ หากก่อให้เกิดแนวปฏิบัติที่ไม่ดี ให้ยุติ

กรณีไม่แน่ใจหรือไม่อาจตัดสินใจได้ว่าการตัดสินใจของตนเองนั้นถูกต้องหรือไม่ ควรหารือผู้ร่วมงาน ปรีกษาผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น หรือกรรมการแล้วแต่กรณี ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ให้คำแนะนำในขั้นต้นแก่ผู้ได้บังคับบัญชา หรือสอบถามได้ที่ สำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่และเลขานุการบริษัท

## นโยบายการร้องเรียน

บริษัทฯ คาดหมายว่า บุคลากรของบริษัทฯ จะร่วมกันสอดส่องดูแลการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มาตรฐานทางจริยธรรม และจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ โดยสนับสนุนให้มีการสอบถามกรณีมีข้อสงสัยหรือข้อใจเกี่ยวกับมาตรฐานทางจริยธรรม และจรรยาบรรณธุรกิจของบริษัทฯ รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนร้องเรียนเมื่อพบพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม หรือขัดต่อมาตรฐานทางจริยธรรม และจรรยาบรรณธุรกิจของบริษัทฯ หรือสอบถามได้ที่ สำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่และเลขานุการบริษัท ฝ่ายตรวจสอบภายใน หรือ รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ศักยภาพองค์กร

บริษัทฯ ให้คำมั่นสัญญาว่าจะรับฟังทุกข้อร้องเรียนอย่างเสมอภาค โปร่งใส และเอาใจใส่ รวมทั้งให้เป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย กำหนดระยะเวลาสอบสวนอย่างเหมาะสม ชื่อของผู้ร้องเรียนจะถูกปิดเป็นความลับ ผู้ร้องเรียนจะได้รับความคุ้มครอง ไม่ให้ถูกกลั่นแกล้ง ทั้งในระหว่างการสอบสวน และภายหลังการสอบสวน

## ช่องทางการร้องเรียนด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณ

หากพบเห็นการฝ่าฝืน หรือการไม่ปฏิบัติตามจริยธรรม และจรรยาบรรณ สามารถสอบถามข้อสงสัย หรือส่งข้อร้องเรียนไปยังช่องทางต่อไปนี้

จดหมายอิเล็กทรอนิกส์

OR-CG@pttor.com

จดหมายธรรมดา

สำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่และเลขานุการบริษัท  
บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)  
เลขที่ 555/2 ศูนย์เอนเนอร์ยี่คอมเพล็กซ์ อาคาร B ชั้นที่  
12 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ  
10900

## ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

### นิยามและความหมาย

การกำกับดูแลกิจการที่ดี หมายถึง การจัดโครงสร้าง และกลไกการบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ถือหุ้น โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญในการสร้างประโยชน์ที่เหมาะสมแก่ผู้ถือหุ้น โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยรวม การจัดโครงสร้าง และกลไกการบริหารจัดการดังกล่าวต้องสะท้อนหลักการสำคัญดังต่อไปนี้

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| 1. Accountability                   | ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเอง สามารถชี้แจงและอธิบายการตัดสินใจนั้นได้            |
| 2. Responsibility                   | ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ                        |
| 3. Equitable Treatment              | การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน มีความเป็นธรรม และมีคำอธิบายได้                |
| 4. Transparency                     | ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ และมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง |
| 5. Vision to Create Long-term Value | การมีวิสัยทัศน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว   |
| 6. Ethics                           | การมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ  |

## ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

### ความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี

1. เสริมสร้างระบบบริหารจัดการที่ดี โปร่งใส และมีมาตรฐานชัดเจน เป็นสากล ซึ่งจะช่วยให้บริษัทฯ มีศักยภาพในการแข่งขัน ป้องกันและขจัดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น
2. สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ลงทุนทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยสนับสนุนให้มีการสื่อสารระหว่างบริษัทฯ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. เป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานของบริษัทฯ และตรวจสอบการทำงานต่างๆ เพื่อปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
4. สร้างกรอบความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย รวมทั้งเป็นการสร้างพันธมิตรผูกพันเพื่อให้ฝ่ายบริหารใช้อำนาจภายในขอบเขตที่กำหนด



## ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

### แนวปฏิบัติที่ดีตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

คณะกรรมการบริษัทให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยครอบคลุมหลักปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) 8 หลักปฏิบัติ ดังนี้

1. ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทในฐานะผู้นำองค์กร ที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน
2. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของบริษัทฯ ที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน
3. เสริมสร้างคณะกรรมการบริษัทที่มีประสิทธิภาพ
4. สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร
5. ส่งเสริมนวัตกรรม และประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ
6. ดูแลให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม
7. รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล
8. สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น

## ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

1. **ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน**
  - 1.1. คณะกรรมการบริษัทจะทำความเข้าใจบทบาทและตระหนักถึงความรับผิดชอบในฐานะผู้นำที่ต้องกำกับดูแลให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งครอบคลุมถึง
    - การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
    - การกำหนดกลยุทธ์ นโยบายการดำเนินงาน ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรสำคัญ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
    - การติดตาม ประเมินผล และดูแลการรายงานผลการดำเนินงาน
  - 1.2. คณะกรรมการบริษัทจะกำกับดูแลบริษัทฯ ให้นำไปสู่ผลการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance Outcome) อย่างน้อย ดังต่อไปนี้
    - สามารถแข่งขันได้ และมีผลประโยชน์ที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว
    - ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิ และมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
    - เป็นประโยชน์ต่อสังคม และพัฒนาหรือลดผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม
    - สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง

ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทจะยึดหลักปฏิบัติดังต่อไปนี้ในการกำกับดูแลบริษัทฯ ให้นำไปสู่ผลการกำกับดูแลกิจการที่ดี

  - 1.2.1. คณะกรรมการบริษัทจะคำนึงถึงจริยธรรม ผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญในการกำหนดความสำเร็จของการดำเนินกิจการ นอกเหนือจากผลประโยชน์ทางการเงิน
  - 1.2.2. คณะกรรมการบริษัทจะประพฤติตนเป็นแบบอย่างในฐานะผู้นำในการกำกับดูแลกิจการเพื่อขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในจริยธรรม
  - 1.2.3. คณะกรรมการบริษัทจะจัดให้มีนโยบายสำหรับกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ที่แสดงถึงหลักการและแนวทางในการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร อาทิ จรรยาบรรณในการประกอบธุรกิจ เป็นต้น
  - 1.2.4. คณะกรรมการบริษัทจะกำกับดูแลให้มีการสื่อสารเพื่อให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนเข้าใจ มีกลไกเพียงพอที่เอื้อให้มีการนำนโยบายข้างต้นไปปฏิบัติจริง ติดตามผลการปฏิบัติ และทบทวนนโยบายและการปฏิบัติตามนโยบายเป็นประจำ

## ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

- 1.3. คณะกรรมการบริษัทจะดูแลให้กรรมการทุกคนและผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบระมัดระวัง (Duty of Care) และซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร (Duty of Loyalty) และดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ตลอดจนนโยบายหรือแนวทางที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งมีกระบวนการอนุมัติการดำเนินงานที่สำคัญ (เช่น การลงทุน การทำธุรกรรมที่มีผลกระทบต่อบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ การทำรายการกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน การได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สิน การจ่ายเงินปันผล เป็นต้น) ให้เป็นไปตามเงื่อนไขที่กฎหมายกำหนด
- 1.4. คณะกรรมการบริษัทจะทำความเข้าใจขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท และกำหนดขอบเขตการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ และฝ่ายบริหารอย่างชัดเจน ตลอดจนติดตามดูแลให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่และฝ่ายบริหารปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย
  - 1.4.1. คณะกรรมการบริษัทจะจัดทำกฎบัตรของคณะกรรมการบริษัท ที่ระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทเพื่อใช้อ้างอิงในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการทุกคน และจะจัดให้มีการทบทวนกฎบัตรดังกล่าวเป็นประจำอย่างน้อยปีละครั้ง รวมทั้งทบทวนการแบ่งบทบาทหน้าที่ที่คณะกรรมการบริษัท ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ และฝ่ายบริหาร อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร
  - 1.4.2. คณะกรรมการบริษัทจะมีองค์ประกอบ คุณสมบัติ ขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ และวาระการดำรงตำแหน่งตามที่ระบุในกฎบัตรคณะกรรมการบริษัท
  - 1.4.3. คณะกรรมการบริษัทจะทำความเข้าใจขอบเขตหน้าที่ของตน และมอบหมายอำนาจการจัดการบริษัทฯ ให้แก่ฝ่ายบริหาร โดยทำการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการบริษัทจะติดตามดูแลฝ่ายบริหารให้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ ขอบเขตหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ และฝ่ายบริหาร อาจพิจารณาแบ่งออกเป็นดังนี้

## ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

### เรื่องที่คณะกรรมการบริษัทควรดูแลให้มีการดำเนินการ

หมายถึง เรื่องที่คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้รับผิดชอบหลักให้มีการดำเนินการอย่างเหมาะสม ซึ่งคณะกรรมการบริษัทต้องมีความเข้าใจและพิจารณาเป็นอย่างดี ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทอาจมอบหมายให้ฝ่ายบริหารเป็นผู้เสนอเรื่องเพื่อพิจารณาได้ ซึ่งได้แก่เรื่องดังต่อไปนี้

- (1) การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลักในการประกอบธุรกิจ
- (2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในจริยธรรม รวมทั้งประพฤติตนเป็นต้นแบบ
- (3) การดูแลโครงสร้าง และการปฏิบัติของคณะกรรมการบริษัท ให้เหมาะสมต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายหลักในการประกอบธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ
- (4) การสรรหา พัฒนา กำหนดค่าตอบแทน และประเมินผลงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่
- (5) การกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนที่เป็นเครื่องจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กร

### เรื่องที่คณะกรรมการบริษัทจะดำเนินการร่วมกับฝ่ายบริหาร

หมายถึง เรื่องที่คณะกรรมการบริษัท ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ และฝ่ายบริหารจะพิจารณาร่วมกัน โดยฝ่ายบริหารเสนอให้คณะกรรมการบริษัทเห็นชอบ ซึ่งคณะกรรมการบริษัทจะกำกับดูแลให้นโยบายภาพรวมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายหลักในการประกอบธุรกิจ รวมทั้งมอบหมายให้ฝ่ายบริหารไปดำเนินการโดยคณะกรรมการบริษัทติดตามและให้ฝ่ายบริหารรายงานให้คณะกรรมการบริษัททราบเป็นระยะ ๆ ตามที่เหมาะสม ซึ่งได้แก่เรื่องดังต่อไปนี้

- (1) การกำหนดและทบทวนกลยุทธ์ เป้าหมาย แผนงานประจำปี
- (2) การดูแลความเหมาะสมเพียงพอของระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- (3) การกำหนดอำนาจดำเนินการที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร
- (4) การกำหนดกรอบการจัดสรรทรัพยากร การพัฒนาและงบประมาณ เช่น นโยบาย และแผนการบริหารจัดการบุคคล และนโยบายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- (5) การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน
- (6) การดูแลให้การเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและไม่ใช้การเงินมีความน่าเชื่อถือ

## ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

### เรื่องที่คณะกรรมการบริษัทมอบหมายให้บุคคลอื่นเป็นผู้ดำเนินการแทน

หมายถึง เรื่องที่คณะกรรมการบริษัทจะกำกับดูแลระดับนโยบาย โดยมอบหมายให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ และฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินการ ซึ่งได้แก่เรื่องดังต่อไปนี้

- (1) การจัดการ (Execution) ให้เป็นไปตามกลยุทธ์ นโยบาย แผนงานที่คณะกรรมการบริษัทอนุมัติแล้ว ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทควรปล่อยให้ฝ่ายบริหารรับผิดชอบการตัดสินใจดำเนินงาน การจัดซื้อจัดจ้าง การรับบุคลากรเข้าทำงาน ฯลฯ ตามกรอบนโยบายที่กำหนดไว้และติดตามดูแล โดยไม่แทรกแซงการตัดสินใจ เว้นแต่มีเหตุจำเป็น
- (2) เรื่องที่ข้อกำหนดห้ามไว้ เช่น การอนุมัติรายการที่กรรมการมีส่วนได้เสีย เป็นต้น

## 2. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของบริษัทฯ ที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน

2.1. คณะกรรมการบริษัทจะกำหนดหรือดูแลให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของบริษัท (Objectives) เป็นไปเพื่อความยั่งยืน โดยเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สอดคล้องกับการสร้างคุณค่าให้ทั้งบริษัทฯ ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคมโดยรวม

2.1.1. คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่รับผิดชอบดูแลให้บริษัทฯ มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหลัก (Objectives) ที่ชัดเจน เหมาะสม สามารถใช้เป็นแนวคิดหลักในการกำหนดรูปแบบธุรกิจ (Business Model) และสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน โดยจัดทำเป็นวิสัยทัศน์ และค่านิยมร่วมขององค์กร (Vision and Values) หรือวัตถุประสงค์และหลักการ (Principles and Purposes) หรืออื่นๆ ในลักษณะเดียวกัน

2.1.2. ในการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหลัก คณะกรรมการบริษัทจะกำหนดรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่สามารถสร้างคุณค่าให้ทั้งแก่บริษัทฯ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคมโดยรวมควบคู่กันไป

2.1.3. คณะกรรมการบริษัทจะส่งเสริมค่านิยมในการกำกับดูแลกิจการที่ดี เช่น ความรับผิดชอบต่อผลการกระทำ (Accountability) ความเที่ยงธรรม (Integrity) ความโปร่งใส (Transparency) ความเอาใจใส่ (Due Consideration of Social and Environmental Responsibilities) เป็นต้น

2.1.4. คณะกรรมการบริษัทจะส่งเสริมการสื่อสาร และเสริมสร้างให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กรสะท้อนอยู่ในการตัดสินใจและการดำเนินงานของบุคลากรในทุกระดับ จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร

## ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

- 2.2. คณะกรรมการบริษัทจะกำกับดูแลให้วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตลอดจนกลยุทธ์ในระยะเวลายานกลาง (3-5 ปี) และ/หรือประจำปีของบริษัทฯ สอดคล้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของบริษัทฯ โดยมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม และปลอดภัย
- 2.2.1. คณะกรรมการบริษัทจะกำกับดูแลให้การจัดทำกลยุทธ์และแผนงานประจำปี สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของบริษัทฯ โดยคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมของบริษัทฯ ขณะนั้น ตลอดจนโอกาสและความเสี่ยงที่ยอมรับได้และสนับสนุนให้มีการจัดทำ หรือทบทวนวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์สำหรับระยะปานกลาง (3-5 ปี) ด้วย เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์และแผนงานประจำปีได้คำนึงถึงผลกระทบในระยะยาวที่สามารถคาดการณ์ได้ตามสมควร
- 2.2.2. ในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงานประจำปี คณะกรรมการบริษัทจะดูแลให้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ปัจจัยและความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องตลอดสาย value chain รวมทั้งปัจจัยต่างๆ ที่อาจมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายหลักของบริษัทฯ โดยมีกลไกที่ทำให้เข้าใจความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง
- 2.2.3. คณะกรรมการบริษัทจะกำกับดูแลการกำหนดกลยุทธ์ โดยให้มีการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างความสามารถในการแข่งขันและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยยังคงตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
- 2.2.4. คณะกรรมการบริษัทจะกำหนดเป้าหมายให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และศักยภาพของบริษัทฯ โดยคณะกรรมการบริษัทจะพิจารณากำหนดเป้าหมายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัทจะต้องตระหนักถึงความเสี่ยงของการตั้งเป้าหมายที่อาจนำไปสู่การประพฤติที่ผิดกฎหมาย หรือ ขาดจริยธรรม (Unethical Conduct) ควบคู่ไปด้วย
- 2.2.5. คณะกรรมการบริษัทจะกำกับดูแลให้มีการถ่ายทอดวัตถุประสงค์และเป้าหมายผ่านกลยุทธ์และแผนงานให้ทั่วทั้งองค์กร
- 2.2.6. คณะกรรมการบริษัทจะกำกับดูแลให้มีการจัดสรรทรัพยากรและการควบคุมการดำเนินงานที่เหมาะสมและติดตามการดำเนินการตามกลยุทธ์และแผนงานประจำปี โดยจัดให้มีผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบดูแลและติดตามผลการดำเนินงาน



## ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

### 3. เสริมสร้างคณะกรรมการบริษัทที่มีประสิทธิภาพ

3.1. คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดและทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการบริษัท ทั้งในเรื่องขนาด องค์ประกอบ สัดส่วนกรรมการที่เป็นอิสระที่เหมาะสมและจำเป็นต่อการนำพางบองค์กรสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักที่กำหนดไว้

3.1.1. คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่ดูแลให้คณะกรรมการบริษัทประกอบด้วยกรรมการที่มีคุณสมบัติหลากหลายทั้งในด้านทักษะ ประสบการณ์ ความสามารถ และคุณลักษณะเฉพาะด้าน ตลอดจนเพศและอายุ ที่จำเป็นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของบริษัทฯ โดยจัดทำตารางองค์ประกอบความรู้ความชำนาญของกรรมการ (Board Skill Matrix) เพื่อให้มั่นใจว่า คณะกรรมการบริษัทโดยรวมมีคุณสมบัติเหมาะสม สามารถเข้าใจและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ รวมทั้งต้องมีกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารอย่างน้อย 1 คน ที่มีประสบการณ์ในธุรกิจน้ำมัน และ/หรือ ธุรกิจค้าปลีก

3.1.2. กรรมการแต่ละคนต้องมีคุณสมบัติ และไม่มีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎหมายว่าด้วยบริษัทมหาชนจำกัด กฎหมายว่าด้วยคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ และไม่มีลักษณะที่แสดงถึงการขาดความเหมาะสมที่จะได้รับความไว้วางใจให้บริหารจัดการกิจการที่มีมหาชนเป็นผู้ถือหุ้น ตามกฎหมายและประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

3.1.3. คณะกรรมการบริษัทจะมีสัดส่วนระหว่างกรรมการที่เป็นผู้บริหารและกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารที่สะท้อนอำนาจที่ถ่วงดุลกันอย่างเหมาะสม โดย

- (1) กรรมการส่วนใหญ่จะเป็นกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารที่สามารถให้ความเห็นเกี่ยวกับการทำงานของฝ่ายบริหารได้อย่างอิสระ
- (2) จำนวนกรรมการอิสระและคุณสมบัติของกรรมการอิสระเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมทั้งมีคุณสมบัติอื่นๆ ตามที่บริษัทฯ กำหนด (ดูคำจำกัดความใน ภาคผนวก) และดูแลให้กรรมการอิสระสามารถทำงานร่วมกับคณะกรรมการบริษัททั้งหมดได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ตาม “บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการอิสระของบริษัท” ที่กำหนดไว้ (ดูในภาคผนวก)

## ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

3.1.4. คณะกรรมการบริษัทจะดำเนินการเปิดเผยนโยบายในการกำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการบริษัทที่มีความหลากหลาย และข้อมูลกรรมการ อาทิ อายุ เพศ ประวัติการศึกษา ประสบการณ์ สัดส่วนการถือหุ้น จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง กรรมการ และการดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทจดทะเบียนอื่น ในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) รายงานประจำปี (แบบ 56-2) และบนเว็บไซต์ของบริษัทฯ

3.2. คณะกรรมการบริษัทจะเลือกบุคคลที่เหมาะสมเป็นประธานกรรมการ และดูแลให้มั่นใจว่า องค์ประกอบและการดำเนินงานของคณะกรรมการบริษัทเอื้อต่อการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจอย่างมีอิสระ

3.2.1. ประธานกรรมการควรเป็นกรรมการอิสระและต้องไม่ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการเฉพาะเรื่อง กรณีประธานกรรมการไม่เป็นกรรมการอิสระ คณะกรรมการบริษัทควรส่งเสริมให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจระหว่างคณะกรรมการบริษัทและฝ่ายบริหาร โดยพิจารณาให้

- (1) องค์ประกอบคณะกรรมการบริษัทประกอบด้วยกรรมการอิสระมากกว่ากึ่งหนึ่ง หรือ
- (2) แต่งตั้งกรรมการอิสระคนหนึ่งร่วมพิจารณากำหนดวาระการประชุม คณะกรรมการบริษัท

3.2.2. ประธานกรรมการ และ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่มีหน้าที่ความรับผิดชอบต่างกัน โดยคณะกรรมการบริษัทจะกำหนดอำนาจหน้าที่ของประธานกรรมการ และ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ให้ชัดเจน และเพื่อไม่ให้คนใดคนหนึ่งมีอำนาจโดยไม่จำกัด โดยประธานกรรมการ และประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่จะต้องไม่ใช่บุคคลเดียวกัน

3.2.3. ประธานกรรมการมีบทบาทเป็นผู้นำของคณะกรรมการบริษัท โดยหน้าที่ของประธานกรรมการจะครอบคลุมเรื่องดังต่อไปนี้

- (1) การกำกับ ติดตาม และดูแลให้มั่นใจได้ว่า การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กร
- (2) การดูแลให้มั่นใจว่า กรรมการทุกคนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรม และเป็นไปตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

## ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

- (3) การกำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการบริษัทโดยหารือร่วมกับประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ และมีมาตรการที่ดูแลให้เรื่องสำคัญได้ถูกบรรจุเป็นวาระการประชุม
  - (4) การจัดสรรเวลาไว้อย่างเพียงพอที่ฝ่ายบริหารจะเสนอเรื่องและมากพอที่กรรมการจะอภิปรายประเด็นสำคัญกันอย่างรอบคอบโดยทั่วกัน การส่งเสริมให้กรรมการมีการใช้ดุลพินิจที่รอบคอบ ให้ความเห็นได้อย่างอิสระ
  - (5) การเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกรรมการที่เป็นผู้บริหารและกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร และระหว่างคณะกรรมการบริษัทและฝ่ายบริหาร
- 3.2.4. ในกรณีที่ประธานกรรมการ และ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ไม่ได้แยกจากกันอย่างชัดเจน เช่น ประธานกรรมการ และ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นบุคคลเดียวกัน ประธานกรรมการไม่เป็นกรรมการอิสระ ประธานกรรมการ และ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นบุคคลในครอบครัวเดียวกัน หรือประธานกรรมการมีส่วนร่วมในการบริหาร คณะกรรมการบริษัทควรส่งเสริมให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจระหว่างคณะกรรมการบริษัทและฝ่ายบริหาร โดยพิจารณาให้
- (1) องค์ประกอบคณะกรรมการบริษัทประกอบด้วยกรรมการอิสระมากกว่ากึ่งหนึ่ง หรือ
  - (2) แต่งตั้งกรรมการอิสระคนหนึ่งร่วมพิจารณากำหนดวาระการประชุม คณะกรรมการบริษัท
- 3.2.5. เพื่อให้เรื่องสำคัญได้รับการพิจารณาในรายละเอียดอย่างรอบคอบ คณะกรรมการบริษัทจะพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะเรื่อง เพื่อพิจารณาประเด็นเฉพาะเรื่อง กลั่นกรองข้อมูล และเสนอแนวทางพิจารณาก่อนเสนอให้คณะกรรมการบริษัทเห็นชอบต่อไป ทั้งนี้ ประธานคณะกรรมการเฉพาะเรื่องควรเป็นกรรมการอิสระ
- 3.2.6. คณะกรรมการบริษัทจะกำหนดนโยบายให้กรรมการอิสระมีการดำรงตำแหน่งต่อเนื่องไม่เกิน 9 ปี นับจากวันที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระครั้งแรก ในกรณีที่แต่งตั้งกรรมการอิสระนั้นให้ดำรงตำแหน่งต่อไป คณะกรรมการบริษัทจะพิจารณาอย่างสมเหตุสมผลถึงความจำเป็นดังกล่าว
- 3.2.7. คณะกรรมการบริษัทจะดูแลให้มีการเปิดเผยบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการเฉพาะเรื่อง จำนวนครั้งของการประชุม และจำนวนครั้ง

## ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

ที่กรรมการแต่ละท่านเข้าร่วมประชุมในปีที่ผ่านมา และรายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการเฉพาะเรื่องทุกชุด

- 3.3. คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่กำกับดูแลให้การสรรหาและคัดเลือกกรรมการมีกระบวนการที่โปร่งใสและชัดเจนเพื่อให้ได้คณะกรรมการบริษัทฯ ที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับองค์ประกอบที่กำหนดไว้ รวมถึงในการเสนอคำตอบแทนกรรมการให้ผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัติ คณะกรรมการบริษัทโดยการเสนอแนะของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดคำตอบแทนจะพิจารณาให้โครงสร้างและอัตราค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับความรับผิดชอบและจูงใจให้คณะกรรมการบริษัทนำพาองค์กรให้ดำเนินงานตามเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยคณะกรรมการสรรหาและกำหนดคำตอบแทนจะมีองค์ประกอบ คุณสมบัติ ขอบเขต อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และวาระการดำรงตำแหน่งตามที่ระบุในกฎบัตรของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดคำตอบแทน
- ทั้งนี้ ในกรณีที่คณะกรรมการบริษัทได้แต่งตั้งบุคคลใดให้เป็นที่ปรึกษาของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดคำตอบแทน ให้มีการเปิดเผยข้อมูลของที่ปรึกษานั้นไว้ในรายงานประจำปี รวมทั้งความเป็นอิสระ หรือไม่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์
- 3.4. คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่กำกับดูแลให้กรรมการทุกคนมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และจัดสรรเวลาอย่างเพียงพอ
- 3.4.1. คณะกรรมการบริษัทจะดูแลให้มั่นใจว่า มีกลไกสนับสนุนให้กรรมการเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน
- 3.4.2. กรรมการสามารถดำรงตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจและ/หรือนิติบุคคลได้ดังนี้
- (1) ดำรงตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจและ/หรือนิติบุคคลที่รัฐวิสาหกิจเป็นผู้ถือหุ้นได้ไม่เกิน 3 แห่ง
  - (2) ดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้ไม่เกิน 3 แห่ง ทั้งนี้ การดำรงตำแหน่งกรรมการตามความในข้อ (2) นี้ ต้องไม่ขัดต่อหลักเกณฑ์ในข้อ (1) ด้วย
- อนึ่ง การดำรงตำแหน่งกรรมการตามความในข้อ (1) และข้อ (2) รวมกันแล้วต้องไม่เกิน 5 แห่ง
- 3.4.3. คณะกรรมการบริษัทจะจัดให้มีระบบการรายงานการดำรงตำแหน่งอื่นของกรรมการ และเปิดเผยให้เป็นที่รับทราบ
- 3.4.4. ในกรณีที่กรรมการดำรงตำแหน่งกรรมการหรือผู้บริหาร หรือมีส่วนได้ส่วนเสียไม่ว่าโดยตรงหรือโดยอ้อมในกิจการอื่นที่มีความขัดแย้ง หรือสามารถใช้โอกาสหรือ

## ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

ข้อมูลของบริษัทฯ เพื่อประโยชน์ของตน คณะกรรมการบริษัทต้องดูแลให้มั่นใจว่าบริษัทฯ มีมาตรการป้องกันอย่างเพียงพอและมีการแจ้งให้ผู้ถือหุ้นรับทราบตามความเหมาะสม

- 3.4.5. คณะกรรมการบริษัทควรอุทิศเวลา ท่วมเท และให้ความสนใจกับการดำเนินงานของบริษัทฯ อย่างเต็มที่และพร้อมที่จะเข้าร่วมประชุมอย่างสม่ำเสมอ กรรมการแต่ละคนจะต้องเข้าร่วมประชุมอย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้ง หรือตามความจำเป็น แต่ควรเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของจำนวนการประชุมคณะกรรมการบริษัททั้งหมดที่ได้จัดให้มีขึ้นในรอบปี โดยเลขานุการบริษัทจะเป็นผู้ประสานงาน เตรียมความพร้อม เตรียมเอกสารที่ใช้ในการประชุม และเชิญประชุม ทั้งนี้กรรมการต้องมาประชุมอย่างน้อยกึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมดจึงจะครบองค์ประชุม
- 3.4.6. การขาดการประชุมมากกว่า 3 ครั้งติดต่อกันโดยไม่มีเหตุอันสมควร ถือว่ากรรมการไม่มีความประสงค์ที่จะเป็นกรรมการอีกต่อไป เว้นแต่กรรมการมีความจำเป็นไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ จะต้องแจ้งลาต่อประธานกรรมการเป็นลายลักษณ์อักษร
- 3.4.7. กรรมการที่อาจจะมีความเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสียในวาระการประชุมใด จะต้องดออกเสียง งดให้ความเห็น และไม่เข้าร่วมประชุมในวาระนั้นๆ
- 3.5. คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีกรอบและกลไกในการกำกับดูแลนโยบายและการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมและกิจการอื่นที่บริษัทฯ ไปลงทุนอย่างมีนัยสำคัญ ในระดับที่เหมาะสมกับกิจการแต่ละแห่ง รวมทั้งบริษัทย่อยและกิจการอื่นที่บริษัทฯ ไปลงทุน โดยให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของบริษัทฯ ว่าด้วย หลักเกณฑ์การลงทุนและบริหารจัดการงบประมาณลงทุนของ ปตท. น้ำมันและการค้าปลีกและบริษัทในกลุ่ม ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก และแนวทางการกำกับดูแลการลงทุนของบริษัทที่ ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก ถือหุ้น พ.ศ. 2561 รวมทั้งที่มีการแก้ไขเพิ่มเติม
- 3.6. คณะกรรมการบริษัทจะจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการเฉพาะเรื่อง และกรรมการรายบุคคลเป็นประจำทุกปี เพื่อเป็นกรอบในการตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการเฉพาะเรื่อง และกรรมการรายบุคคล รวมถึงพิจารณา ทบทวน วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน และนำมาพัฒนา ปรับปรุงการทำงานต่อ
  - 3.6.1. การประเมินผลดังกล่าวแบ่งเป็น
    - (1) การประเมินผลการปฏิบัติงานคณะกรรมการบริษัททั้งคณะ
    - (2) การประเมินผลการปฏิบัติงานกรรมการรายบุคคล (ประเมินตนเอง)

## ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

- (3) การประเมินผลการปฏิบัติงานกรรมการรายบุคคล (ประเมินกรรมการท่านอื่น)
- (4) การประเมินผลการปฏิบัติงานคณะกรรมการเฉพาะเรื่อง
- 3.6.2. การประเมินผลดังกล่าวจะต้องรายงานให้คณะกรรมการบริษัทรับทราบ รวมถึงเปิดเผยหลักเกณฑ์ ขั้นตอน และผลการประเมินในภาพรวมไว้ในรายงานประจำปี
- 3.6.3. คณะกรรมการบริษัทอาจพิจารณาจัดให้มีที่ปรึกษาภายนอกมาช่วยในการกำหนดแนวทาง และเสนอแนะประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยทุกๆ 3 ปี และเปิดเผยการดำเนินการดังกล่าวไว้ในรายงานประจำปี
- 3.6.4. ผลการประเมินของคณะกรรมการบริษัทจะถูกนำไปใช้ประกอบการพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบคณะกรรมการบริษัท
- 3.7. คณะกรรมการบริษัทจะกำกับดูแลให้คณะกรรมการบริษัทและกรรมการแต่ละคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ลักษณะการประกอบธุรกิจ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ ตลอดจนนโยบายและแนวทางปฏิบัติในการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ อีกทั้งสนับสนุนให้กรรมการทุกคนได้รับการเสริมสร้างทักษะและความรู้สำหรับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการอย่างสม่ำเสมอ
  - 3.7.1. คณะกรรมการบริษัทจะดูแลให้มั่นใจว่า บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการใหม่จะได้รับการแนะนำและมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งรวมถึงความเข้าใจในวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร ตลอดจนลักษณะธุรกิจและแนวทางการดำเนินธุรกิจของบริษัท
  - 3.7.2. คณะกรรมการบริษัทจะดูแลให้กรรมการได้รับการอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติหน้าที่กรรมการ ทั้งในลักษณะธุรกิจของบริษัทฯ หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และหลักสูตรอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ โดยบริษัทฯ ส่งเสริมให้กรรมการพิจารณาเข้ารับการอบรมกับสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย และสถาบันอื่นๆ ในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องตลอดปี นอกจากนี้ บริษัทฯ จะสนับสนุนการจัดอบรมภายใน (In-housing Briefing) โดยการเชิญผู้เชี่ยวชาญ ที่ปรึกษา เพื่อนำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ



## ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

- 3.7.3. คณะกรรมการบริษัทจะทำความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย กฎเกณฑ์ มาตรฐาน ความเสี่ยง และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ รวมทั้งได้รับทราบข้อมูลที่เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ
- 3.7.4. คณะกรรมการบริษัทจะเปิดเผยข้อมูลการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องของคณะกรรมการบริษัทในรายงานประจำปี
- 3.8. คณะกรรมการบริษัทจะดูแลให้มั่นใจว่า การดำเนินงานของคณะกรรมการบริษัทเป็นไปด้วยความเรียบร้อย สามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็น และเลขานุการบริษัทมีความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นและเหมาะสมต่อการสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการบริษัท
  - 3.8.1. คณะกรรมการบริษัทจะจัดให้มีกำหนดการประชุมและวาระการประชุม คณะกรรมการบริษัทเป็นการล่วงหน้าเพื่อให้กรรมการสามารถจัดเวลาและเข้าร่วมประชุมได้
  - 3.8.2. จำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการบริษัทควรพิจารณาให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทและลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัทแต่ไม่น้อยกว่า 6 ครั้งต่อปี ในกรณีที่คณะกรรมการบริษัทไม่ได้มีการประชุมทุกเดือน คณะกรรมการบริษัทควรกำหนดให้ฝ่ายบริหารรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการบริษัททราบในเดือนที่ไม่ได้มีการประชุม เพื่อให้คณะกรรมการบริษัทสามารถกำกับควบคุมและดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารได้อย่างต่อเนื่องและทันการณ์
  - 3.8.3. คณะกรรมการบริษัทจะดูแลให้มีกลไกให้กรรมการแต่ละคน รวมทั้งฝ่ายบริหารมีอิสระที่จะเสนอเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ เข้าสู่วาระการประชุม
  - 3.8.4. เอกสารประกอบการประชุมจะจัดส่งให้แก่กรรมการเป็นการล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 7 วันก่อนวันประชุม เว้นแต่ในกรณีจำเป็นเร่งด่วนเพื่อรักษาสิทธิหรือประโยชน์ของบริษัทฯ จะแจ้งการนัดประชุมโดยวิธีอื่นและกำหนดวันประชุมให้เร็วกว่านั้นก็ได้
  - 3.8.5. คณะกรรมการบริษัทจะสนับสนุนให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่/เชิญผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริษัทเพื่อให้สารสนเทศรายละเอียดเพิ่มเติมในสถานะที่เกี่ยวข้องกับปัญหาโดยตรง และเพื่อให้มีโอกาสรู้จักผู้บริหารระดับสูงสำหรับใช้ประกอบการพิจารณาแผนการสืบทอดตำแหน่ง

## ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

- 3.8.6. คณะกรรมการบริษัทจะเข้าถึงสารสนเทศที่จำเป็นเพิ่มเติมได้จากประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ เลขานุการบริษัท หรือผู้บริหารอื่นที่ได้รับมอบหมายภายในขอบเขตนโยบายที่กำหนด และในกรณีที่จำเป็น คณะกรรมการบริษัทอาจจัดให้มีการเห็นอิสระจากที่ปรึกษาหรือผู้ประกอบวิชาชีพภายนอก โดยถือเป็นค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ
- 3.8.7. กรรมการอิสระจะจัดให้มีการประชุมร่วมกันของกรรมการอิสระอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง พร้อมทั้งรายงานรับรองความเป็นอิสระของตนเมื่อได้รับการแต่งตั้ง และเป็นประจำทุกปี เพื่อเปิดเผยในรายงานประจำปีของบริษัทฯ
- 3.8.8. คณะกรรมการบริษัทอาจพิจารณากำหนดเป็นนโยบายให้กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารมีโอกาสที่จะประชุมระหว่างกันเองตามความจำเป็นเพื่ออภิปรายปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับการจัดการที่อยู่ในความสนใจ โดยไม่มีฝ่ายบริหารร่วมด้วย โดยแจ้งให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ทราบถึงผลการประชุมด้วย
- 3.8.9. ในการพิจารณาอนุมัติในที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท จำนวนองค์ประชุมขั้นต่ำจะต้องมีกรรมการอยู่ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด
- 3.8.10. คณะกรรมการบริษัทต้องแต่งตั้งเลขานุการบริษัทเพื่อปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์เพื่อทำหน้าที่จัดเก็บเอกสารรายงานการประชุม และจัดเก็บและส่งสำเนารายงานการมีส่วนได้ส่วนเสีย รายงานการถือและเปลี่ยนแปลงการถือหลักทรัพย์ต่อประธานกรรมการ และประธานกรรมการตรวจสอบภายใน 7 วัน และการอื่นที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนกำหนดในนามของคณะกรรมการตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เมื่อมีการแต่งตั้งแล้ว ให้ประธานกรรมการแจ้งรายชื่อไปยังสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ภายใน 14 วัน
- 3.8.11. คณะกรรมการบริษัทจะกำหนดคุณสมบัติและประสบการณ์ของเลขานุการบริษัทที่เหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่ในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับด้านกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่คณะกรรมการบริษัทจะต้องทราบ ดูแลการจัดการเอกสารการประชุม คณะกรรมการบริษัท เอกสารสำคัญต่างๆ และกิจกรรมของคณะกรรมการบริษัท รวมทั้งประสานงานให้มีการปฏิบัติตามมติคณะกรรมการบริษัท นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัทจะเปิดเผยคุณสมบัติและประสบการณ์ของเลขานุการบริษัทในรายงานประจำปี และบนเว็บไซต์ของบริษัทฯ
- 3.8.12. การจัดบันทึกการประชุมคณะกรรมการบริษัทจะต้องมีความชัดเจนทั้งผลการประชุม และความเห็นของคณะกรรมการบริษัทเพื่อใช้อ้างอิง

## ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

3.8.13. เลขานุการบริษัทจะฝึกอบรมและพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่และในกรณีที่มีหลักสูตรรับรอง (Certified Program) เลขานุการบริษัทจะเข้ารับการอบรมหลักสูตรดังกล่าวด้วย

### 4. สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร

4.1. คณะกรรมการบริษัทจะดำเนินการให้มั่นใจว่ามีการสรรหาและพัฒนาประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ และผู้บริหารระดับสูง ให้มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย

4.1.1. คณะกรรมการบริษัทจะพิจารณาหรือมอบหมายให้คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนพิจารณาหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่

4.1.2. คณะกรรมการบริษัทจะติดตามดูแลให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ดูแลให้มีผู้บริหารระดับสูงที่เหมาะสม โดยอย่างน้อยคณะกรรมการบริษัทหรือคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนจะร่วมกับประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่พิจารณาหลักเกณฑ์และวิธีการในการสรรหาและแต่งตั้งบุคคล รวมถึงเห็นชอบบุคคลที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่เสนอให้เป็นผู้บริหารระดับสูง

เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างต่อเนื่อง คณะกรรมการบริษัทควรกำกับดูแลให้มีแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เพื่อเป็นการเตรียมสืบทอดตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ และให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่รายงานผลการดำเนินงานตามแผนสืบทอดตำแหน่งต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อทราบอย่างน้อยปีละหนึ่ง (1) ครั้ง

ทั้งนี้ บริษัทฯ ต้องมีการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรเพื่อวางแผนการสืบทอด โดยเฉพาะในตำแหน่งผู้บริหาร โดยกำหนดนโยบาย/แนวทางการบริหารและพัฒนาผู้บริหาร รวมทั้งการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อให้มีความพร้อมขึ้น ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นเมื่อมีตำแหน่งว่างลง ได้แก่ ตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ ตำแหน่งรองกรรมการผู้จัดการใหญ่หรือเทียบเท่า ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายหรือเทียบเท่า

4.1.3. คณะกรรมการบริษัทจะส่งเสริมและสนับสนุนให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ และผู้บริหารระดับสูงได้รับการอบรมและพัฒนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

## ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

4.1.4. หลักการในการไปดำรงตำแหน่งกรรมการ ที่ปรึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือดำรงตำแหน่งใดๆ ในบริษัทฯ หน่วยงาน หรือนิติบุคคลอื่นๆ ของผู้บริหาร มีดังนี้

- (1) ในกรณีผู้บริหารสูงสุดของบริษัทฯ ได้รับพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง หรือได้รับการแต่งตั้งจากคณะรัฐมนตรีโดยอาศัยอำนาจตามกฎหมายให้ดำรงตำแหน่งใดๆ นอกเหนือจากการปฏิบัติงานในกิจการของบริษัทในกลุ่มบริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) ให้ผู้บริหารสูงสุดเสนอเรื่องต่อคณะกรรมการบริษัทที่ตนปฏิบัติงานอยู่เพื่อทราบ ภายหลังจากที่ได้รับพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งหรือได้รับการแต่งตั้งจากมติคณะรัฐมนตรี แล้วแต่กรณี
- (2) ในกรณีผู้บริหารสูงสุดของบริษัทได้รับการแต่งตั้งจากหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานอื่นของรัฐ องค์การอิสระ หรือสถาบันการศึกษา ภาครัฐให้ดำรงตำแหน่งกรรมการ อนุกรรมการ คณะทำงาน ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ปรึกษา หรือตำแหน่งใดๆ นอกเหนือจากการปฏิบัติงานในกิจการของบริษัทในกลุ่มบริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) ให้ผู้บริหารสูงสุดเสนอเรื่องต่อคณะกรรมการบริษัทที่ตนปฏิบัติงานอยู่ เพื่อทราบและให้ข้อคิดเห็น ก่อนที่จะได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว
- (3) ในกรณีผู้บริหารสูงสุดของบริษัทจะไปดำรงตำแหน่งกรรมการ อนุกรรมการ คณะทำงาน ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ปรึกษา หรือตำแหน่งใดๆ ในบริษัทฯ หรือนิติบุคคลอื่นนอกเหนือจากที่กำหนดไว้ตามข้อ (2) และมีใช้การปฏิบัติงานในกิจการของบริษัทในกลุ่มบริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) ให้ผู้บริหารสูงสุดขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการบริษัทที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ก่อนตอบรับการไปดำรงตำแหน่งดังกล่าว
- (4) สำหรับผู้บริหารและพนักงานที่มีใช้ผู้บริหารสูงสุดของบริษัทหากเข้าข่ายตามข้อ (1) ข้อ (2) และข้อ (3) ดังกล่าวข้างต้น ให้เสนอเรื่องเพื่อทราบหรือขอความเห็นชอบแล้วแต่กรณีต่อผู้บริหารสูงสุดของบริษัทในกลุ่มบริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) ที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ก่อนการตอบรับการไปดำรงตำแหน่งดังกล่าว

4.2. คณะกรรมการบริษัทโดยคำแนะนำของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนจะกำกับดูแลให้มีการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนและการประเมินผลที่เหมาะสม

## ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

4.2.1. คณะกรรมการบริษัทจะกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนที่เป็นเครื่องจูงใจให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กรและสอดคล้องกับผลประโยชน์ของบริษัทฯ ในระยะยาว ซึ่งรวมถึง

- (1) การพิจารณาความเหมาะสมของสัดส่วนค่าตอบแทนที่เป็นเงินเดือน ผลการดำเนินงานระยะสั้น เช่น โบนัส และผลการดำเนินงานระยะยาว เช่น Employee Stock Ownership Plan
- (2) การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน ควรคำนึงถึงปัจจัย เช่น ระดับค่าตอบแทนสูงกว่าหรือเท่ากับระดับอุตสาหกรรมโดยประมาณ ผลการดำเนินงานของกิจการ
- (3) การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินผล และการสื่อสารให้เป็นที่รับทราบ

4.2.2. คณะกรรมการบริษัทที่ไม่รวมกรรมการที่เป็นผู้บริหารควรมีบทบาทเกี่ยวกับค่าตอบแทนและการประเมินผลงานประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ อย่างน้อยในเรื่องดังต่อไปนี้

- (1) เห็นชอบหลักเกณฑ์การประเมินผลงานประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ โดยเกณฑ์การประเมินผลงานควรจูงใจให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่บริหารกิจการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก กลยุทธ์ และสอดคล้องกับผลประโยชน์ของกิจการในระยะยาว โดยสื่อสารให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ทราบเกณฑ์การประเมินเป็นการล่วงหน้า
- (2) ประเมินผลงานประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นประจำทุกปีหรืออาจมอบหมายให้คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนเป็นผู้ประเมิน และประธานกรรมการเป็นผู้สื่อสารผลการพิจารณา รวมทั้งประเด็นเพื่อการพัฒนาให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ทราบ
- (3) อนุมัติค่าตอบแทนประจำปีของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ และควรพิจารณาผลประเมินการปฏิบัติหน้าที่ของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ และปัจจัยอื่นๆ ประกอบด้วย

4.2.3. คณะกรรมการบริษัทจะพิจารณาเห็นชอบหลักเกณฑ์และปัจจัยในการประเมินผลงาน ตลอดจนอนุมัติโครงสร้างค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง และติดตามให้

## ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ประเมินผู้บริหารระดับสูงให้สอดคล้องกับหลักการประเมินดังกล่าว

- 4.2.4. คณะกรรมการบริษัทควรกำกับดูแลให้มีการกำหนดหลักเกณฑ์และปัจจัยในการประเมินผลงานสำหรับทั้งองค์กร
- 4.3. คณะกรรมการจะทำความเข้าใจโครงสร้างและความสัมพันธ์ของผู้ถือหุ้นที่อาจมีผลกระทบต่อการบริหารและการดำเนินงานของบริษัทฯ
  - 4.3.1. คณะกรรมการบริษัทจะทำความเข้าใจโครงสร้างและความสัมพันธ์ของผู้ถือหุ้น ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของข้อตกลงผู้ถือหุ้น หรือนโยบายของกลุ่มบริษัทแม่ ซึ่งมีผลต่ออำนาจในการควบคุมการบริหารจัดการบริษัทฯ
  - 4.3.2. คณะกรรมการบริษัทจะดูแลไม่ให้ข้อตกลงตามข้อ 4.3.1 เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท เช่น การมีบุคคลที่เหมาะสมมาสืบทอดตำแหน่ง
  - 4.3.3. คณะกรรมการบริษัทจะดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลตามข้อตกลงต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการควบคุมบริษัทฯ
- 4.4. คณะกรรมการบริษัทจะติดตามดูแลการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีจำนวน ความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ และแรงจูงใจที่เหมาะสม
  - 4.4.1. คณะกรรมการบริษัทจะดูแลให้มีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร พนักงานในทุกระดับมีความรู้ ความสามารถ แรงจูงใจที่เหมาะสม และได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมเพื่อรักษาบุคลากรที่มีความสามารถขององค์กรไว้
  - 4.4.2. คณะกรรมการบริษัทจะดูแลให้มีการจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพหรือกลไกอื่นเพื่อดูแลให้พนักงานมีการออมอย่างเพียงพอสำหรับรองรับการเกษียณ รวมทั้งสนับสนุนให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการเงิน การเลือกนโยบายการลงทุนที่สอดคล้องกับช่วงอายุ ระดับความเสี่ยง
5. ส่งเสริมวัฒนธรรมและประจักษ์จรรยาบรรณอย่างมีความรับผิดชอบ
  - 5.1. คณะกรรมการบริษัทให้ความสำคัญและสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าแก่ธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างคุณประโยชน์ต่อลูกค้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง และมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม



## ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

5.1.1. คณะกรรมการบริษัทจะให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม และดูแลให้ฝ่ายบริหารนำไปเป็นส่วนหนึ่งในการทบทวนกลยุทธ์ การวางแผนพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานและการติดตามผลการดำเนินงาน

5.1.2. คณะกรรมการบริษัทจะส่งเสริมการดำเนินการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้บริษัทฯ ตามสภาพปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งอาจครอบคลุมการกำหนดรูปแบบธุรกิจ (Business Model) วิถีคิดมุมมองในการออกแบบและพัฒนาสินค้าและบริการ การวิจัย การปรับปรุงกระบวนการผลิตและกระบวนการทำงาน รวมทั้งการร่วมมือกับคู่ค้า

ทั้งนี้ การดำเนินการข้างต้นควรมีลักษณะเป็นไปเพื่อการสร้างประโยชน์ร่วมกันทั้งแก่บริษัทฯ ลูกค้า คู่ค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม และไม่สนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม กิจกรรมที่ผิดกฎหมายหรือขาดจริยธรรม

5.2. คณะกรรมการบริษัทจะติดตามดูแลให้ฝ่ายบริหารประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และสะท้อนอยู่ในแผนดำเนินการ (Operational Plan) เพื่อให้มั่นใจได้ว่า ทุกฝ่ายขององค์กรได้ดำเนินการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก และแผนกลยุทธ์ (Strategies) ของบริษัทฯ

5.2.1. คณะกรรมการบริษัทจะดูแลให้มีกลไกที่ทำให้มั่นใจว่า บริษัทฯ ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ไม่ละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเป็นแนวทางให้ทุกส่วนในองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลักที่เป็นไปด้วยความยั่งยืน โดยจัดทำนโยบายและจรรยาบรรณทางธุรกิจให้ครอบคลุมเรื่องดังต่อไปนี้

- (1) ความรับผิดชอบต่อพนักงานและลูกจ้าง โดยปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง และปฏิบัติต่อพนักงานและลูกจ้างอย่างเป็นธรรมและเคารพสิทธิมนุษยชน ได้แก่ การกำหนดค่าตอบแทนและค่าผลประโยชน์อื่นๆ ที่เป็นธรรมและเหมาะสมกับศักยภาพเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรของบริษัทฯ มีแรงจูงใจในการทำงาน การจัดสวัสดิการที่ไม่น้อยกว่าที่กฎหมายกำหนดหรือมากกว่าตามความเหมาะสม การดูแลสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน มีแผนชดเชยที่ดี หากมีเหตุให้บุคลากรของบริษัทฯ ต้องยุติการทำงานด้วยสาเหตุใดก็ตาม การอบรมให้ความรู้ พัฒนาศักยภาพและส่งเสริมความก้าวหน้า รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานมีโอกาสพัฒนาทักษะการทำงานในด้านอื่นๆ

## ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

- (2) ความรับผิดชอบต่อลูกค้า โดยปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง และคำนึงถึงสุขภาพ ความปลอดภัย ความเป็นธรรม การเก็บรักษาข้อมูลลูกค้า การบริการหลังการขายตลอดช่วงอายุสินค้าและบริการ การติดตามวัดผลความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อการพัฒนาปรับปรุงสินค้าและบริการ รวมทั้งการโฆษณาประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการขายต้องกระทำอย่างมีความรับผิดชอบ ไม่ทำให้เกิดความเข้าใจผิด หรือใช้ประโยชน์จากความเข้าใจผิดของลูกค้า
- (3) ความรับผิดชอบต่อคู่ค้า โดยมีกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและเงื่อนไขสัญญาหรือข้อตกลงที่เป็นธรรม การช่วยให้ความรู้ พัฒนาศักยภาพและยกระดับความสามารถในการผลิตและให้บริการให้ได้มาตรฐาน ชี้แจงและดูแลให้คู่ค้าเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานตนเองอย่างเป็นธรรม รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงติดตามตรวจสอบและประเมินผลคู่ค้าเพื่อพัฒนาการประกอบธุรกิจระหว่างกันอย่างยั่งยืน
- (4) ความรับผิดชอบต่อชุมชน โดยนำความรู้และประสบการณ์ทางธุรกิจมาพัฒนาโครงการที่สามารถสร้างเสริมประโยชน์ต่อชุมชนได้อย่างเป็นรูปธรรม มีการติดตามและวัดผลความคืบหน้าและความสำเร็จในระยะยาว
- (5) ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม โดยป้องกัน ลด จัดการ และดูแลให้มั่นใจว่าบริษัทฯ จะไม่สร้างหรือก่อให้เกิดผลกระทบในทางลบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งครอบคลุมการใช้วัตถุดิบ การใช้พลังงาน การใช้น้ำ การใช้ทรัพยากรหมุนเวียน การดูแลและฟื้นฟูความหลากหลายทางชีวภาพที่ได้รับผลกระทบจากการประกอบธุรกิจ การปลดปล่อยและจัดการของเสียที่เกิดจากการประกอบธุรกิจ การปล่อยก๊าซเรือนกระจก เป็นต้น
- (6) การแข่งขันอย่างเป็นธรรม โดยการประกอบธุรกิจอย่างเปิดเผยโปร่งใสและไม่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างไม่เป็นธรรม
- (7) การต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน โดยปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง และกำหนดให้บริษัทฯ มีและประกาศนโยบายการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันต่อสาธารณะ โดยบริษัทฯ อาจพิจารณาเข้าร่วมเป็นภาคีเครือข่ายในการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมถึงสนับสนุนให้บริษัทอื่นๆ และคู่ค้ามีและประกาศนโยบายการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมทั้งเข้าร่วมเป็นภาคีเครือข่ายด้วย

## ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

- 5.3. คณะกรรมการบริษัทจะติดตามดูแลให้ฝ่ายบริหารจัดการสรรและจัดการทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยคำนึงถึงผลกระทบและการพัฒนาทรัพยากรตลอดสาย value chain เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักได้อย่างยั่งยืน
  - 5.3.1. คณะกรรมการบริษัทจะตระหนักถึงความจำเป็นของทรัพยากรที่ต้องใช้ รวมทั้งตระหนักว่าการใช้ทรัพยากรแต่ละประเภทมีผลกระทบต่อกันและกัน
  - 5.3.2. คณะกรรมการบริษัทจะตระหนักว่า รูปแบบธุรกิจ (Business model) ที่ต่างกันทำให้เกิดผลกระทบต่อทรัพยากรที่ต่างกันด้วย ดังนั้น ในการตัดสินใจเลือกรูปแบบธุรกิจ ให้คำนึงถึงผลกระทบและความคุ้มค่าที่จะเกิดขึ้นต่อทรัพยากร โดยยังคงอยู่บนพื้นฐานของการมีจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อและสร้างคุณค่าให้แก่บริษัทฯ อย่างยั่งยืน
  - 5.3.3. คณะกรรมการบริษัทจะดูแลให้มั่นใจว่า ในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของบริษัทฯ ฝ่ายบริหารมีการทบทวน พัฒนาดูแลการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและภายนอกอยู่เสมอ
- 5.4. คณะกรรมการบริษัทจะจัดให้มีกรอบการกำกับดูแลและการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศระดับองค์กร ที่สอดคล้องกับความต้องการของบริษัทฯ รวมทั้งดูแลให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจและพัฒนากิจการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยง เพื่อให้บริษัทฯ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายหลักของบริษัทฯ
  - 5.4.1. คณะกรรมการบริษัทจะจัดให้มีนโยบายในเรื่องการจัดการสรรและการบริหารทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งครอบคลุมถึงการจัดการสรรทรัพยากรให้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ และการกำหนดแนวทางเพื่อรองรับในกรณีที่ไม่สามารถจัดการสรรทรัพยากรได้เพียงพอตามที่กำหนดไว้
  - 5.4.2. คณะกรรมการบริษัทจะดูแลให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรครอบคลุมถึงการบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย
  - 5.4.3. คณะกรรมการบริษัทจะจัดให้มีนโยบายและมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศ ทั้งนี้ กรอบการกำกับดูแลและการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศระดับองค์กร ได้แก่

## ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

- (1) การทำตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- (2) การจัดให้มีระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ในการรักษาความลับ (Confidentiality) การรักษาความน่าเชื่อถือ (Integrity) และความพร้อมใช้ของข้อมูล (Availability) รวมทั้งป้องกันมิให้มีการนำข้อมูลไปใช้ในทางมิชอบ หรือมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต
- (3) การพิจารณาความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดให้มีมาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าว ในด้านต่างๆ เช่น การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management) การบริหารจัดการเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศ (Incident Management) การบริหารจัดการทรัพย์สินสารสนเทศ (Asset Management) เป็นต้น
- (4) การพิจารณาการจัดสรรและบริหารทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การกำหนดหลักเกณฑ์และปัจจัยในการกำหนดลำดับความสำคัญของแผนงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ความเหมาะสมสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ความเร่งด่วนในการใช้งานงบประมาณและทรัพยากรบุคคลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และความสอดคล้องกับรูปแบบธุรกิจ (Business Model) เป็นต้น

### 6. ดูแลให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม

- 6.1. คณะกรรมการบริษัทจะกำกับดูแลให้มั่นใจว่า บริษัทฯ มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1.1. คณะกรรมการบริษัทจะทำความเข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญของบริษัทฯ และอนุมัติความเสี่ยงที่ยอมรับได้
  - 6.1.2. คณะกรรมการบริษัทจะพิจารณาและอนุมัตินโยบายการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก กลยุทธ์ และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของบริษัทฯ สำหรับเป็นกรอบการปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของทุกคนในองค์กรให้เป็นทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทจะให้ความสำคัญกับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าและดูแลให้มีการทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำ

## ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

- 6.1.3. คณะกรรมการบริษัทจะดูแลให้บริษัทฯ มีการระบุความเสี่ยง โดยพิจารณาปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่อาจส่งผลให้บริษัทฯ ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- 6.1.4. คณะกรรมการบริษัทจะดูแลให้มั่นใจว่า บริษัทฯ ได้มีการประเมินผลกระทบและโอกาสที่เกิดขึ้นของความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง และมีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม
- 6.1.5. คณะกรรมการบริษัทอาจมอบหมายให้คณะกรรมการตรวจสอบหรือคณะกรรมการเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลั่นกรองข้อ 6.1.1– 6.1.4 ก่อนเสนอให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณา
- 6.1.6. คณะกรรมการบริษัทจะติดตามและประเมินประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
- 6.1.7. คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่ดูแลให้บริษัทฯ ประกอบธุรกิจให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและในระดับสากล
- 6.1.8. ในกรณีที่บริษัทฯ มีบริษัทย่อยหรือกิจการอื่นที่บริษัทฯ ไปลงทุนอย่างมีนัยสำคัญ (เช่น มีสัดส่วนการถือหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงตั้งแต่ร้อยละยี่สิบ (20) แต่ไม่เกินร้อยละห้าสิบ (50) คณะกรรมการบริษัทจะนำผลประเมินระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาตามข้อ 6.1.1–6.1.7 ด้วย
- 6.2. คณะกรรมการบริษัทจะจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและอิสระ โดยคณะกรรมการตรวจสอบจะมีองค์ประกอบ คุณสมบัติ ขอบเขต อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และวาระการดำรงตำแหน่งตามที่ระบุในระเบียบบริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) ว่าด้วย คณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยงานตรวจสอบภายใน พ.ศ. 2561
  - 6.2.1. คณะกรรมการบริษัทจะดูแลให้บริษัทฯ จัดให้มีกลไกหรือเครื่องมือที่จะทำให้คณะกรรมการตรวจสอบสามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เช่น เอื้ออำนวยให้คณะกรรมการตรวจสอบสามารถเรียกผู้ที่เกี่ยวข้องมาให้ข้อมูล การได้หารือร่วมกับผู้สอบบัญชี หรือแสวงหาความเห็นที่เป็นอิสระจากที่ปรึกษาทางวิชาชีพอื่นใดมาประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการตรวจสอบได้
  - 6.2.2. คณะกรรมการบริษัทจะจัดให้มีบุคคลหรือหน่วยงานตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาและสอบทานประสิทธิภาพ

## ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

ระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน พร้อมทั้งรายงานให้คณะกรรมการตรวจสอบและเปิดเผยรายงานการสอบทานไว้ในรายงานประจำปี

- 6.2.3. คณะกรรมการตรวจสอบต้องให้ความเห็นถึงความเพียงพอของระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปี
- 6.3. คณะกรรมการบริษัทจะติดตามดูแลและจัดการความขัดแย้งของผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นได้ระหว่างบริษัทฯ กับฝ่ายบริหาร คณะกรรมการบริษัท หรือผู้ถือหุ้น รวมไปถึงการป้องกันการใช้ประโยชน์อันมิควรในทรัพย์สิน ข้อมูล และโอกาสของบริษัทและการทำธุรกรรมกับผู้ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบริษัทฯ ในลักษณะที่ไม่สมควร
  - 6.3.1. คณะกรรมการบริษัทจะกำกับดูแลให้มีระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ซึ่งรวมถึงการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติในการรักษาความลับ (Confidentiality) การรักษาความน่าเชื่อถือ (Integrity) และความพร้อมใช้ของข้อมูล (Availability) รวมทั้งการจัดการข้อมูลที่อาจมีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์ (Market Sensitive Information) นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัทจะดูแลให้กรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน ตลอดจนบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง อาทิ ที่ปรึกษาทางกฎหมาย ที่ปรึกษาทางการเงิน ปฏิบัติตามระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลด้วย
  - 6.3.2. ห้ามคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร รวมถึงผู้ดำรงตำแหน่งระดับบริหารในสายงานบัญชีหรือการเงินที่เป็นระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไปหรือเทียบเท่า และผู้เกี่ยวข้องกับข้อมูล ใช้ข้อมูลภายในโดยมิชอบ (Insider Trading) โดยปฏิบัติตามนโยบายการป้องกันการใช้อ้างอิงข้อมูลภายในของบริษัทฯ รวมถึง
    - (1) ห้ามมิให้กรรมการและผู้บริหาร รวมถึงผู้ดำรงตำแหน่งระดับบริหารในสายงานบัญชีหรือการเงินที่เป็นระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไปหรือเทียบเท่า และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องที่ได้รับทราบข้อมูลภายในที่ยังมิได้มีการเปิดเผยต่อสาธารณะและเป็นข้อมูลที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงราคาหรือมูลค่าของหลักทรัพย์ นำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการซื้อ ขาย เสนอซื้อ เสนอขาย หรือชักชวนให้บุคคลอื่นซื้อ ขาย เสนอซื้อ หรือเสนอขายซึ่งหลักทรัพย์ของบริษัทฯ ไม่ว่าทั้งทางตรงหรือทางอ้อม และไม่ว่าการกระทำได้กล่าวจะทำเพื่อประโยชน์ตนเองหรือผู้อื่น
    - (2) กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน หรืออดีตกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานที่ลาออกแล้ว มีหน้าที่เก็บรักษาข้อมูลภายในของบริษัทฯ ที่ตนได้รับทราบจากการปฏิบัติหน้าที่ และห้ามมิให้นำข้อมูลภายในดังกล่าวที่ตน



## ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

ได้รับทราบจากการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งยังไม่ได้เปิดเผยต่อสาธารณะ ไปแสวงหาประโยชน์ในทางมิชอบ หรือไปเปิดเผยให้บุคคลภายนอกทราบ

- (3) กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานมีหน้าที่ปฏิบัติตามแนวทางการใช้ข้อมูลภายในตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (รวมทั้งที่มีการแก้ไขเพิ่มเติม) แนวปฏิบัติในการจัดการข้อมูลลับที่มีผลต่อราคาหลักทรัพย์ รวมถึงกฎเกณฑ์อื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงนโยบายการป้องกันการใช้ข้อมูลภายในของบริษัทฯ
- (4) ห้ามซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัทฯ ในช่วง 45 วัน สำหรับงบไตรมาส และ 60 วัน สำหรับงบประจำปี และควรรออย่างน้อย 2 วัน ภายหลังจากเปิดเผยข้อมูลแก่สาธารณชนแล้ว พร้อมทั้งหลีกเลี่ยงการซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัทฯ นอกเหนือจากช่วงเวลาดังกล่าวข้างต้น โดยหากมีความจำเป็นต้องซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัทฯ ต้องแจ้งเลขานุการบริษัทล่วงหน้าอย่างน้อย 2 วัน ตามแบบที่กำหนดในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ
- (5) ห้ามเปิดเผยข้อมูลใดๆ ที่ยังไม่เปิดเผย ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์ของบริษัทฯ แก่บุคคลภายนอก หรือบุคคลที่ไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง

6.3.3. คณะกรรมการบริษัทต้องรายงานการเปลี่ยนแปลงการถือหลักทรัพย์ของบริษัทฯ ตามกฎเกณฑ์ของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และกำหนดให้จัดทำรายงานการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวให้ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทรับทราบด้วย รวมทั้งเปิดเผยในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) และรายงานประจำปี (แบบ 56-2) ทั้งนี้ ตามเงื่อนไขที่กำหนดในนโยบายการป้องกันการใช้ข้อมูลภายในของบริษัทฯ

6.3.4. คณะกรรมการบริษัทจะดูแลให้มีการจัดการและติดตามรายการที่อาจมีความขัดแย้งของผลประโยชน์ รวมทั้งดูแลให้มีแนวทางและวิธีปฏิบัติเพื่อให้การทำรายการดังกล่าวเป็นไปตามขั้นตอนการดำเนินการและการเปิดเผยข้อมูลตามที่กฎหมายกำหนดและเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของบริษัทฯ และผู้ถือหุ้นโดยรวมเป็นสำคัญ โดยที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

6.3.5. คณะกรรมการบริษัทจะจัดให้มีข้อกำหนดให้กรรมการรายงานการมีส่วนได้เสียอย่างน้อยก่อนการพิจารณาการประชุมคณะกรรมการบริษัท และบันทึกไว้ในรายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการบริษัทจะดูแลให้กรรมการที่มีส่วนได้เสียอย่างมีนัยสำคัญในลักษณะที่อาจทำให้กรรมการรายดังกล่าวไม่

## ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

สามารถให้ความเห็นได้อย่างอิสระ งดเว้นจากการเข้าร่วมในการประชุมพิจารณาในวาระนั้น

- 6.4. คณะกรรมการบริษัทจะกำกับดูแลให้มีการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันที่ชัดเจนและสื่อสารในทุกระดับขององค์กรและต่อคนนอกเพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติได้จริง
  - 6.4.1. คณะกรรมการบริษัทต้องจัดให้มีระบบที่สนับสนุนการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจว่าฝ่ายบริหารได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมทั้งปฏิบัติตามมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน
  - 6.4.2. คณะกรรมการบริษัทจะให้การสนับสนุนกิจกรรมที่ส่งเสริมและปลูกฝังให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
- 6.5. คณะกรรมการบริษัทจะกำกับดูแลให้บริษัทฯ มีกลไกในการรับเรื่องร้องเรียนและการดำเนินการกรณีมีการชี้เบาะแส
  - 6.5.1. บริษัทฯ หมายความว่า บุคลากรของบริษัทฯ จะร่วมกันสอดส่องดูแลการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มาตรฐานทางจริยธรรม และจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ โดยสนับสนุนให้มีการสอบถามกรณีมีข้อสงสัยหรือข้อใจเกี่ยวกับมาตรฐานทางจริยธรรม และจรรยาบรรณธุรกิจของบริษัทฯ รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนร้องเรียนเมื่อพบพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม หรือขัดต่อมาตรฐานทางจริยธรรม และจรรยาบรรณธุรกิจของบริษัทฯ หรือสอบถามข้อข้องใจได้ที่ สำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่และเลขาธิการบริษัท ฝ่ายตรวจสอบภายใน รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ศักยภาพองค์กร
  - 6.5.2. คณะกรรมการบริษัทจะกำกับดูแลให้มีกลไกและกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และดูแลให้มีการจัดช่องทางเพื่อการรับข้อร้องเรียนที่มีความสะดวกและมีมากกว่าหนึ่งช่องทาง รวมทั้งเปิดเผยช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนไว้ในเว็บไซต์ หรือรายงานประจำปี
  - 6.5.3. คณะกรรมการบริษัทจะดูแลให้มีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจนในกรณีที่มีการชี้เบาะแส โดยจะกำหนดให้มีช่องทางในการแจ้งเบาะแสหรือสอบถามข้อสงสัยผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ หรือผ่านกรรมการอิสระ หรือกรรมการตรวจสอบ รวมทั้งมีกระบวนการตรวจสอบข้อมูล การดำเนินการ และรายงานต่อคณะกรรมการบริษัท

## ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

6.5.4. คณะกรรมการบริษัทจะดูแลให้มีมาตรการคุ้มครองที่เหมาะสมแก่ผู้แจ้งเบาะแสที่แจ้งเบาะแสด้วยเจตนาสุจริต บริษัทฯ ให้คำมั่นสัญญาว่าจะรับฟังทุกข้อร้องเรียนอย่างเสมอภาค โปร่งใส และเอาใจใส่ รวมทั้งให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย กำหนดระยะเวลาสอบสวนอย่างเหมาะสม ชื่อของผู้ร้องเรียนจะถูกปิดเป็นความลับ ผู้ร้องเรียนจะได้รับความคุ้มครอง ไม่ให้ถูกกลั่นแกล้ง ทั้งในระหว่างการสอบสวน และภายหลังการสอบสวน

### 7. รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล

7.1. คณะกรรมการบริษัทมีความรับผิดชอบในการดูแลให้ระบบการจัดทำรายงานทางการเงิน และการเปิดเผยข้อมูลสำคัญต่างๆ ถูกต้อง เพียงพอ ทันเวลา เป็นไปตามกฎเกณฑ์ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

7.1.1. คณะกรรมการบริษัทจะดูแลให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำและเปิดเผยข้อมูล มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีจำนวนเพียงพอ โดยบุคลากรดังกล่าวหมายรวมถึงผู้บริหารสูงสุดสายงานบัญชีและการเงิน ผู้จัดทำบัญชี ผู้ตรวจสอบภายใน เลขาธิการบริษัท และนักลงทุนสัมพันธ์

7.1.2. ในการให้ความเห็นชอบการเปิดเผยข้อมูล ให้คณะกรรมการบริษัทคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยในกรณีที่เป็นรายงานทางการเงิน จะพิจารณาปัจจัยอย่างน้อยดังต่อไปนี้ด้วย

- (1) ผลการประเมินความเพียงพอของระบบควบคุมภายใน
- (2) ความเห็นของผู้สอบบัญชีในรายงานทางการเงิน และข้อสังเกตของผู้สอบบัญชี เกี่ยวกับระบบควบคุมภายใน รวมทั้งข้อสังเกตของผู้สอบบัญชีผ่าน การสื่อสารในช่องทางอื่นๆ (ถ้ามี)
- (3) ความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบ
- (4) ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก กลยุทธ์และนโยบายของ บริษัทฯ

7.1.3. คณะกรรมการบริษัทจะดูแลให้การเปิดเผยข้อมูล ซึ่งรวมถึงงบการเงิน รายงานประจำปี แบบ 56-1 สะท้อนฐานะการเงินและผลการดำเนินงานอย่างเพียงพอ รวมทั้งสนับสนุนให้บริษัทฯ จัดทำคำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายบริหาร (Management Discussion and Analysis หรือ MD&A) เพื่อประกอบการเปิดเผยงบการเงินทุกไตรมาส ทั้งนี้ เพื่อให้ให้นักลงทุนได้รับทราบข้อมูลและเข้าใจ

## ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ในแต่ละไตรมาสได้ดียิ่งขึ้น นอกจากข้อมูลตัวเลขในงบการเงินเพียงอย่างเดียว

- 7.1.4. ในกรณีที่การเปิดเผยข้อมูลรายการใดเกี่ยวข้องกับกรรมการรายใดรายหนึ่งเป็นการเฉพาะ กรรมการรายนั้นจะดูแลให้การเปิดเผยในส่วนของตนมีความครบถ้วนถูกต้องด้วย เช่น ข้อมูลผู้ถือหุ้นของกลุ่มตน การเปิดเผยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น (Shareholders' Agreement) ของกลุ่มตน (หากมี)
- 7.2. คณะกรรมการบริษัทจะติดตามดูแลความเพียงพอของสภาพคล่องทางการเงินและความสามารถในการชำระหนี้
  - 7.2.1. คณะกรรมการบริษัทจะดูแลให้ฝ่ายบริหารมีการติดตามและประเมินฐานะทางการเงินของบริษัทฯ และมีการรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างสม่ำเสมอ โดยให้คณะกรรมการบริษัทและฝ่ายบริหารร่วมกันหาทางแก้ไขโดยเร็วหากเริ่มมีสัญญาณบ่งชี้ถึงปัญหาสภาพคล่องทางการเงินและความสามารถในการชำระหนี้
  - 7.2.2. ในการอนุมัติการทำรายการใดๆ หรือการเสนอความเห็นให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นอนุมัติ คณะกรรมการบริษัทจะพิจารณาให้มั่นใจได้ว่า การทำรายการดังกล่าวจะไม่กระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินกิจการ สภาพคล่องทางการเงิน หรือความสามารถในการชำระหนี้
- 7.3. ในภาวะที่บริษัทฯ ประสบปัญหาทางการเงินหรือมีแนวโน้มจะประสบปัญหา คณะกรรมการบริษัทจะพิจารณาให้มั่นใจได้ว่า บริษัทฯ มีแผนในการแก้ไขปัญหา หรือมีกลไกอื่นที่จะสามารถแก้ไขปัญหาทางการเงินได้ ทั้งนี้ ภายใต้การคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - 7.3.1. ในกรณีที่บริษัทฯ มีแนวโน้มที่จะไม่สามารถชำระหนี้หรือมีปัญหาทางการเงิน คณะกรรมการบริษัทจะติดตามอย่างใกล้ชิด และดูแลให้บริษัทฯ ประกอบธุรกิจด้วยความระมัดระวัง และปฏิบัติตามข้อกำหนดเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูล
  - 7.3.2. คณะกรรมการบริษัทจะดูแลให้บริษัทฯ กำหนดแผนการแก้ไขปัญหาทางการเงิน โดยคำนึงถึงความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งรวมถึงเจ้าหนี้ ตลอดจนติดตามการแก้ไขปัญหา โดยให้ฝ่ายบริหารรายงานสถานะอย่างสม่ำเสมอ
  - 7.3.3. คณะกรรมการบริษัทจะพิจารณาให้มั่นใจได้ว่า การพิจารณาตัดสินใจใดๆ ในการแก้ไขปัญหาทางการเงินของบริษัทฯ ไม่ว่าจะด้วยวิธีการใดจะต้องเป็นไปอย่างสมเหตุสมผล

## ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

- 7.4. คณะกรรมการบริษัทจะพิจารณาจัดทำรายงานความยั่งยืนตามความเหมาะสม
  - 7.4.1. คณะกรรมการบริษัทจะพิจารณาความเหมาะสมในการเปิดเผยข้อมูลการปฏิบัติตามกฎหมาย การปฏิบัติตามจรรยาบรรณ นโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน การปฏิบัติต่อพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม และการเคารพสิทธิมนุษยชน รวมทั้งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยคำนึงถึงกรอบการรายงานที่ได้รับการยอมรับในประเทศหรือในระดับสากล ทั้งนี้ อาจเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวไว้ในรายงานประจำปี หรืออาจจัดทำเป็นเล่มแยกต่างหากตามความเหมาะสมของบริษัทฯ
  - 7.4.2. คณะกรรมการบริษัทจะดูแลให้ข้อมูลที่เปิดเผยเป็นเรื่องที่สำคัญและสะท้อนการปฏิบัติที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าแก่บริษัทฯ อย่างยั่งยืน
- 7.5. คณะกรรมการบริษัทจะกำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารจัดการให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบงานนักลงทุนสัมพันธ์ที่ทำหน้าที่ในการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น เช่น นักลงทุน นักวิเคราะห์ ให้เป็นไปอย่างเหมาะสม เท่าเทียมกัน และทันเวลา
  - 7.5.1. คณะกรรมการบริษัทจะจัดให้มีนโยบายการสื่อสาร (Communication Policy) และนโยบายการเปิดเผยข้อมูล (Disclosure Policy) เพื่อให้มั่นใจได้ว่า การสื่อสารและการเปิดเผยข้อมูลต่อบุคคลภายนอกเป็นไปอย่างเหมาะสม เท่าเทียมกัน ทันเวลา ใช้ช่องทางที่เหมาะสม ปกป้องข้อมูลลับและข้อมูลที่มีผลต่อราคาหลักทรัพย์ รวมทั้งมีการสื่อสารให้เข้าใจตรงกันทั้งองค์กรในการปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าว
  - 7.5.2. คณะกรรมการบริษัทจะจัดให้มีการกำหนดผู้ที่รับผิดชอบการให้ข้อมูลกับบุคคลภายนอก โดยเป็นผู้ที่มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ เข้าใจธุรกิจของบริษัทฯ รวมทั้งวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก ค่านิยม และสามารถสื่อสารกับตลาดทุนได้เป็นอย่างดี
  - 7.5.3. คณะกรรมการบริษัทจะดูแลให้ฝ่ายบริหารกำหนดทิศทางและสนับสนุนงานด้านนักลงทุนสัมพันธ์ เช่น การจัดให้มีหลักปฏิบัติในการให้ข้อมูล นโยบายการใช้ข้อมูลภายใน รวมทั้งกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของนักลงทุนสัมพันธ์ให้ชัดเจน เพื่อให้การสื่อสารและการเปิดเผยข้อมูลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 7.6. คณะกรรมการบริษัทจะส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเผยแพร่ข้อมูล นอกจากการเผยแพร่ข้อมูลตามเกณฑ์ที่กำหนดและผ่านช่องทางของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยแล้ว คณะกรรมการบริษัทจะพิจารณาให้มีการเปิดเผยข้อมูลทั้งภาษาไทยและ

## ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

ภาษาอังกฤษผ่านช่องทางอื่นด้วย เช่น เว็บไซต์ของบริษัทฯ โดยกระทำอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งนำเสนอข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน

ทั้งนี้ บริษัทฯ จะเปิดเผยข้อมูลอย่างน้อยดังต่อไปนี้บนเว็บไซต์ของบริษัทฯ

- (1) วิสัยทัศน์และค่านิยมของบริษัทฯ
- (2) ลักษณะการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ
- (3) รายชื่อคณะกรรมการบริษัทและผู้บริหาร
- (4) งบการเงินและรายงานเกี่ยวกับฐานะการเงินและผลการดำเนินงานทั้งฉบับปัจจุบัน และของปีก่อนหน้า
- (5) แบบ 56-1 และรายงานประจำปี ที่สามารถให้ดาวน์โหลดได้
- (6) ข้อมูลหรือเอกสารอื่นใดที่บริษัทฯ นำเสนอต่อนักวิเคราะห์ ผู้จัดการกองทุน หรือ สื่อต่างๆ
- (7) โครงสร้างการถือหุ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม
- (8) โครงสร้างกลุ่มบริษัทฯ รวมถึงบริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทร่วมค้า และ Special Purpose Enterprises/Vehicles (SPEs/SPVs)
- (9) กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ทั้งทางตรงและทางอ้อมที่ถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ 5 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดและมีสิทธิออกเสียง
- (10) การถือหุ้นทั้งทางตรงและทางอ้อมของกรรมการ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้บริหารระดับสูง
- (11) หนังสือเชิญประชุมสามัญและวิสามัญผู้ถือหุ้น
- (12) ข้อบังคับของบริษัทฯ หนังสือบริคณห์สนธิ
- (13) นโยบายการกำกับดูแลกิจการของบริษัทฯ นโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน นโยบายรักษาความปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และนโยบายด้านบริหารความเสี่ยง รวมถึงวิธีการจัดการความเสี่ยงด้านต่างๆ
- (14) กฎบัตร หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณสมบัติ วาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการบริษัท รวมถึงกฎบัตร หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณสมบัติ วาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการเฉพาะเรื่อง
- (15) จรรยาบรรณในการประกอบธุรกิจ



## ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

- (16) ข้อมูลติดต่อหน่วยงานหรือโรงเรียน หรือบุคคลที่รับผิดชอบงานนักลงทุนสัมพันธ์ เลขานุการบริษัท เช่น ชื่อบุคคลที่สามารถให้ข้อมูลได้ หมายเลขโทรศัพท์ อีเมล

### 8. สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น

#### 8.1. คณะกรรมการบริษัทจะดูแลให้มั่นใจว่า ผู้ถือหุ้นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของบริษัทฯ

8.1.1. คณะกรรมการบริษัทจะดูแลให้เรื่องสำคัญ ทั้งประเด็นที่กำหนดในกฎหมายและประเด็นที่อาจมีผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานของบริษัทฯ ได้ผ่านการพิจารณาและ/หรือการอนุมัติของผู้ถือหุ้น โดยเรื่องสำคัญดังกล่าวถูกบรรจุเป็นวาระการประชุมผู้ถือหุ้น

#### 8.1.2. คณะกรรมการบริษัทจะสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ถือหุ้น เช่น

- (1) การกำหนดหลักเกณฑ์การให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยสามารถเสนอเพิ่มวาระการประชุมล่วงหน้าก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้น โดยคณะกรรมการบริษัทจะพิจารณาบรรจุเรื่อง πουผู้ถือหุ้นเสนอเป็นวาระการประชุม ซึ่งหากกรณีคณะกรรมการบริษัทปฏิเสธเรื่อง ที่ผู้ถือหุ้นเสนอบรรจุเป็นวาระ คณะกรรมการบริษัทต้องแจ้งเหตุผลให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบ
- (2) หลักเกณฑ์การให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยเสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ

ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทจะดูแลให้มีการเปิดเผยหลักเกณฑ์ดังกล่าวให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้า

#### 8.1.3. คณะกรรมการบริษัทจะดูแลให้หนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้นมีข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และเพียงพอต่อการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้น

#### 8.1.4. คณะกรรมการบริษัทจะดูแลให้มีการส่งหนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้นพร้อมเอกสารที่เกี่ยวข้อง และเผยแพร่บนเว็บไซต์ของบริษัทฯ อย่างน้อย 28 วันก่อนวันประชุม

#### 8.1.5. คณะกรรมการบริษัทจะเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นส่งคำถามล่วงหน้าก่อนวันประชุม โดยกำหนดหลักเกณฑ์การส่งคำถามล่วงหน้า และเผยแพร่หลักเกณฑ์ดังกล่าวไว้บนเว็บไซต์ของบริษัทฯ ด้วย

#### 8.1.6. หนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้นและเอกสารที่เกี่ยวข้องจะถูกจัดทำเป็นภาษาอังกฤษทั้งฉบับ และเผยแพร่พร้อมกับฉบับภาษาไทย

## ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

ทั้งนี้ หนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้น ประกอบด้วยข้อความดังต่อไปนี้

- (1) วัน เวลา และสถานที่จัดประชุมผู้ถือหุ้น
  - (2) วาระการประชุม โดยระบุว่า เป็นวาระเพื่อทราบหรือเพื่ออนุมัติ รวมทั้งแบ่งเป็นเรื่องๆ อย่างชัดเจน เช่น ในวาระที่เกี่ยวกับกรรมการ ได้แยกเรื่องการเลือกตั้งกรรมการและการอนุมัติค่าตอบแทนกรรมการเป็นแต่ละวาระ
  - (3) วัตถุประสงค์และเหตุผล และความเห็นของคณะกรรมการบริษัทในแต่ละวาระการประชุมที่เสนอซึ่งรวมถึง
    - ก. วาระอนุมัติจ่ายปันผล – นโยบายการจ่ายเงินปันผล อัตราเงินปันผลที่เสนอจ่ายพร้อมทั้งเหตุผลและข้อมูลประกอบ ในกรณีที่เสนอให้งดจ่ายปันผล ให้อธิบายเหตุผลและข้อมูลประกอบ
    - ข. วาระแต่งตั้งกรรมการ – ระบุชื่อ อายุ ประวัติการศึกษาและการทำงาน จำนวนบริษัทจดทะเบียนและบริษัททั่วไปที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาประเภทของกรรมการที่เสนอ และในกรณีที่เป็นการเสนอซื้อกรรมการเดิมกลับเข้ามาดำรงตำแหน่งอีกครั้ง ให้ระบุข้อมูลการเข้าร่วมประชุมปีที่ผ่านมา และวันที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการ
    - ค. วาระอนุมัติค่าตอบแทนกรรมการ – นโยบายและหลักเกณฑ์ในการกำหนดค่าตอบแทนของกรรมการแต่ละตำแหน่ง และค่าตอบแทนกรรมการทุกรูปแบบทั้งที่เป็นตัวเงินและสิทธิประโยชน์อื่นๆ
    - ง. วาระแต่งตั้งผู้สอบบัญชี – ชื่อผู้สอบบัญชี บริษัทที่สังกัด ประสบการณ์ทำงาน ความเป็นอิสระของผู้สอบบัญชี ค่าสอบบัญชีและค่าบริการอื่น
  - (4) หนังสือมอบฉันทะตามแบบที่กระทรวงพาณิชย์กำหนด
  - (5) ข้อมูลประกอบการประชุมอื่นๆ เช่น ขั้นตอนการออกเสียงลงคะแนน การนับและแจ้งผลคะแนนเสียง สิทธิของหุ้นแต่ละประเภทในการลงคะแนนเสียง ข้อมูลของกรรมการอิสระที่บริษัทฯ เสนอเป็นผู้รับมอบฉันทะจากผู้ถือหุ้น เอกสารที่ผู้ถือหุ้นต้องแสดงก่อนเข้าประชุม เอกสารประกอบการมอบฉันทะ และแผนที่ของสถานที่จัดประชุม เป็นต้น
- 8.2. คณะกรรมการบริษัทจะดูแลให้การดำเนินการในวันประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปด้วยความเรียบร้อย โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และเอื้อให้ผู้ถือหุ้นสามารถใช้สิทธิของตน
- 8.2.1. คณะกรรมการบริษัทจะกำหนดวัน เวลา และสถานที่ประชุม โดยคำนึงถึงความสะดวกในการเข้าร่วมประชุมของผู้ถือหุ้น เช่น ช่วงเวลาการประชุมที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการอภิปราย สถานที่จัดประชุมที่สะดวกต่อการเดินทาง เป็นต้น

## ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

- 8.2.2. คณะกรรมการบริษัทจะดูแลให้มีการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่คำนึงถึงเพศ อายุ เชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา ความเชื่อ ความคิดเห็นทางการเมือง หรือความพิการ และแม้ผู้ถือหุ้นจะไม่สามารถเข้าร่วมประชุมด้วยเหตุไม่สะดวกประการใด ผู้ถือหุ้นย่อมมีสิทธิมอบฉันทะให้บุคคลอื่นเข้าร่วมประชุมแทนได้
- 8.2.3. ผู้ถือหุ้นย่อมมีสิทธิมอบฉันทะให้ผู้อื่นมาประชุม และลงมติแทนผู้ถือหุ้น ผู้ถือหุ้นมีสิทธิได้รับเอกสารและคำแนะนำในการมอบฉันทะ ผู้รับมอบฉันทะที่ถูกต้องตามกฎหมายและยื่นหนังสือมอบฉันทะให้กรรมการในที่ประชุมแล้วย่อมมีสิทธิเข้าร่วมประชุมและลงมติเช่นเดียวกับผู้ถือหุ้นทุกประการ ผู้ถือหุ้นอาจมอบฉันทะให้กรรมการอิสระท่านใดท่านหนึ่งมาประชุมและลงมติแทนก็ได้ ผู้ถือหุ้นมีสิทธิได้รับประวัติและข้อมูลการทำงานของกรรมการอิสระแต่ละท่านอย่างครบถ้วนเหมาะสมในการพิจารณา
- 8.2.4. คณะกรรมการบริษัทจะดูแลไม่ให้เกิดการกระทำใดๆ ที่เป็นการจำกัดโอกาสการเข้าประชุมหรือสร้างภาระให้ผู้ถือหุ้นจนเกินควร เช่น ไม่กำหนดให้ผู้ถือหุ้นหรือผู้รับมอบฉันทะต้องนำเอกสารหรือหลักฐานแสดงตนเกินกว่าที่กำหนดไว้ในแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง และผู้ถือหุ้นทุกคนย่อมมีสิทธิเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นตลอดระยะเวลาการประชุม
- 8.2.5. คณะกรรมการบริษัทจะส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการประชุมผู้ถือหุ้น ทั้งการลงทะเบียนผู้ถือหุ้น การนับคะแนนและแสดงผล เพื่อให้การดำเนินการประชุมสามารถกระทำได้รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ
- 8.2.6. ประธานกรรมการเป็นประธานที่ประชุมผู้ถือหุ้น มีหน้าที่ดูแลให้การประชุมเป็นไปตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง และข้อบังคับของบริษัทฯ จัดสรรเวลาสำหรับแต่ละวาระการประชุมที่กำหนดไว้ในหนังสือนัดประชุมอย่างเหมาะสม และเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นแสดงความเห็นและตั้งคำถามต่อที่ประชุมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบริษัทฯ
- 8.2.7. เพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถร่วมตัดสินใจในเรื่องสำคัญได้ กรรมการในฐานะผู้เข้าร่วมประชุมและในฐานะผู้ถือหุ้นไม่สนับสนุนการเพิ่มวาระการประชุมที่ไม่ได้แจ้งเป็นการล่วงหน้าโดยไม่จำเป็น โดยเฉพาะวาระสำคัญที่ผู้ถือหุ้นต้องใช้เวลาในการศึกษาข้อมูลก่อนตัดสินใจ
- 8.2.8. สนับสนุนให้กรรมการทุกคนและผู้บริหารที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมการประชุม เพื่อผู้ถือหุ้นสามารถซักถามในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้

## ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

- 8.2.9. ก่อนเริ่มการประชุม ให้บริษัทฯ แจ้งผู้ถือหุ้นให้ทราบถึงจำนวนและสัดส่วนของผู้ถือหุ้นที่เข้าร่วมประชุมด้วยตนเองและของผู้ถือหุ้นที่มอบฉันทะ วิธีการประชุม การลงคะแนนเสียงและการนับคะแนนเสียง
- 8.2.10. ในกรณีที่วาระใดมีหลายรายการ ประธานที่ประชุมจะจัดให้มีการลงมติแยกในแต่ละรายการ เช่น ผู้ถือหุ้นใช้สิทธิในการแต่งตั้งกรรมการเป็นรายบุคคลในวาระการแต่งตั้งกรรมการ
- 8.2.11. คณะกรรมการบริษัทจะสนับสนุนให้มีการใช้บัตรลงคะแนนเสียงในวาระที่สำคัญ และส่งเสริมให้มีบุคคลที่เป็นอิสระเป็นผู้ตรวจนับหรือตรวจสอบคะแนนเสียงในการประชุม และเปิดเผยผลการลงคะแนนที่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และงดออกเสียง ในแต่ละวาระให้ที่ประชุมทราบ พร้อมทั้งบันทึกไว้ในรายงานการประชุม
- 8.2.12. คณะกรรมการบริษัททุกคน รวมทั้งคณะกรรมการเฉพาะเรื่อง และเลขานุการบริษัท ต้องเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นทุกครั้งหากไม่ติดภารกิจสำคัญ เพื่อตอบข้อซักถามและรับฟังความคิดเห็นของผู้ถือหุ้น ผู้บริหารระดับสูงทุกคนควรเข้าร่วมการประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อตอบข้อซักถามเช่นกัน
- 8.3. คณะกรรมการบริษัทจะดูแลให้การเปิดเผยมติที่ประชุมและการจัดทำรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปอย่างถูกต้องและครบถ้วน
- 8.3.1. คณะกรรมการบริษัทจะดูแลให้บริษัทฯ เปิดเผยมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นพร้อมผลการลงคะแนนเสียงภายในวันทำการถัดไป ผ่านระบบข่าวของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และบนเว็บไซต์ของบริษัทฯ
- 8.3.2. คณะกรรมการบริษัทจะดูแลให้การจัดส่งสำเนารายงานการประชุมผู้ถือหุ้นให้ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยภายใน 14 วันนับจากวันประชุมผู้ถือหุ้น
- 8.3.3. คณะกรรมการบริษัทจะดูแลให้มีรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นได้บันทึกข้อมูลอย่างน้อยดังต่อไปนี้
- (1) รายชื่อกรรมการและผู้บริหารที่เข้าประชุม และสัดส่วนกรรมการที่เข้าร่วมการประชุม ไม่เข้าร่วมการประชุม
  - (2) วิธีการลงคะแนนและนับคะแนน มติที่ประชุม และผลการลงคะแนน (เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย งดออกเสียง) ของแต่ละวาระ
  - (3) ประเด็นคำถามและคำตอบในที่ประชุม รวมทั้งชื่อ-นามสกุลของผู้ถามและผู้ตอบ

## ส่วนที่ 3 จริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ

### ความหมาย

**มาตรฐานจริยธรรมของบริษัท** หมายถึง มาตรฐานข้อประพฤติปฏิบัติที่ดั่งามของบุคลากร บริษัทฯ

**จรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของบริษัท** หมายถึง ประมวลความประพฤติที่บุคลากรของบริษัทฯ พึงกระทำ เพื่อรักษาและส่งเสริมชื่อเสียง เกียรติคุณของบริษัทฯ จริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ เป็นการประมวลแบบแผน กำหนดขอบเขต มาตรฐาน ความประพฤติ และพฤติกรรมที่บุคลากรทุกคนของบริษัทฯ ไม่ว่าจะป็นกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน พึงกระทำในการดำเนินธุรกิจและการปฏิบัติงาน โดยปฏิบัติไปในวิธิต่างเดียวกันภายใต้กรอบคุณธรรม ความซื่อสัตย์ ในวิธิต่างที่สร้างสรรค์ เป็นระเบียบเรียบร้อย เสมอภาค เท่าเทียม เพื่อสร้างรากฐาน และรักษาภาพพจน์ของบริษัทฯ ให้เป็นองค์กรที่มีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ดังนี้

#### 1. การเคารพกฎหมาย และหลักสิทธิมนุษยชนสากล

สังคมโลกเป็นสังคมที่ปกครองโดยอาศัยอำนาจตามกฎหมาย หรือนิติรัฐ แต่ละประเทศที่บริษัทฯ เข้าไปลงทุน หรือข้องเกี่ยวมีระบบกฎหมาย ขนบธรรมเนียม ประเพณีที่แตกต่างกัน แต่ก็ยึดถือหลักสิทธิมนุษยชนสากลเป็นหลักปฏิบัติร่วมกัน บริษัทฯ และบุคลากรทุกคนจึงต้องเคารพกฎหมายของแต่ละประเทศและหลักสิทธิมนุษยชนสากล รวมทั้งยึดมั่นทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นธรรม และถูกกฎหมาย

#### แนวปฏิบัติที่ดี

1.1 บุคลากรของบริษัทฯ ต้องทำความเข้าใจกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่และความรับผิดชอบของตนโดยตรงให้ถี่ถ้วน และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด หากไม่แน่ใจ ให้ขอคำปรึกษาจากฝ่ายกฎหมาย ห้ามปฏิบัติไปตามความเข้าใจของตนเองโดยไม่มีคำแนะนำ

1.2 บุคลากรของบริษัทฯ ที่ต้องไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ ควรศึกษากฎหมาย ขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรมของประเทศปลายทางก่อนการเดินทาง เพื่อให้แน่ใจว่าสินค้า ตัวอย่างสินค้า และอุปกรณ์ที่นำไปด้วย เอกสารในการเดินทาง วัตถุประสงค์ของการเดินทาง และการปฏิบัติงานในประเทศปลายทาง ไม่ผิดกฎหมาย ไม่ขัดต่อขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรมของประเทศปลายทาง

1.3 บริษัทฯ ควรจัดรวบรวมกฎหมาย กฎ และระเบียบของทางราชการให้เป็นหมวดหมู่เพื่อให้บุคลากรของบริษัทฯ ศึกษา และให้การอบรมด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องแก่บุคลากรของบริษัทฯ อย่างเหมาะสม พอควร

## ส่วนที่ 3 จริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ

1.4 บริษัทฯ ต้องปฏิบัติตามหลักสิทธิมนุษยชนสากลอย่างเคร่งครัด ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสิทธิมนุษยชนสากลแก่พนักงานเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงาน และไม่สนับสนุนกิจการที่ละเมิดหลักสิทธิมนุษยชนสากล

### 2. การป้องกันการฟอกเงิน

บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันการฟอกเงิน และการป้องกันการสนับสนุนเงินแก่การก่อการร้ายทั่วโลก พร้อมกับกำหนดแนวทางปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน โดยมุ่งมั่นที่จะป้องกันตนเองไม่ให้ตกเป็นเครื่องมือของกระบวนการฟอกเงิน หรือสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย และให้ความสำคัญต่อการสอดส่องดูแลและให้เบาะแสแก่เจ้าหน้าที่ หากมีการกระทำที่ไม่เป็นไปตามกฎหมาย รวมถึงดูแลให้มีการบันทึกรายการและข้อเท็จจริงทางการเงิน หรือทรัพย์สินต่าง ๆ ให้ถูกต้องเป็นไปตามที่กฎหมายภายในประเทศและระหว่างประเทศกำหนด

#### แนวปฏิบัติที่ดี

2.1 บุคลากรของบริษัทฯ มีหน้าที่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ทั้งของประเทศ ไทยและนานาชาติที่ว่าด้วยเรื่องการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน และการต่อต้านการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย ในทุกภูมิภาคหรือทุกประเทศที่มีการดำเนินธุรกิจ

2.2 ในการติดต่อลูกค้า หรือคู่ค้า ควรตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับลูกค้า หรือคู่ค้า เพื่อทราบข้อมูลพื้นฐาน เช่น กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม หรือตามหลักเกณฑ์ที่กฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกำหนดวัตถุประสงค์และเจตนารมณ์ของความสัมพันธ์ทางธุรกิจของลูกค้า โดยอาจตรวจสอบจากเอกสารทางราชการ หรือองค์กรอิสระที่เชื่อถือได้ เพื่อจัดข้อสงสัยและเป็นวิธีที่ง่ายแต่มีประสิทธิภาพต่อการป้องกันมิให้ถูกใช้เป็นตัวกลางในการฟอกเงินหรือการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้ายได้

2.3 ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินและการต่อต้านการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้ายที่กำหนดไว้ทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ

2.4 หลีกเลี่ยงการกระทำการใด ๆ เพื่อปกปิด หรืออำพรางลักษณะที่แท้จริง เช่น การได้มาซึ่งแหล่งที่ตั้ง การจำหน่าย การโอน การได้สิทธิใดๆ ซึ่งทรัพย์สินที่เกี่ยวข้องกับการกระทำ ความผิดตามกฎหมายว่าด้วยเรื่องการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินและการต่อต้านการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย เพื่อให้ดูเหมือนว่าเป็นทรัพย์สินที่ได้มาโดยถูกต้องตามกฎหมาย รวมถึงพฤติกรรมการสนับสนุนช่วยเหลือตามกรณีดังกล่าวข้างต้นด้วย



## ส่วนที่ 3 จริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ

2.5 พึงระมัดระวังการติดต่อทำธุรกรรมกับบุคคลหรือนิติบุคคลที่ต้องสงสัยว่าอาจกระทำความผิดตามกฎหมายการฟอกเงิน หรือสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย เช่น กระทำความผิดเกี่ยวกับยาเสพติด ความผิดเกี่ยวกับเพศ (เช่น การค้าหญิงและเด็ก การค้าประเวณี) ความผิดเกี่ยวกับการฉ้อโกงประชาชน ความผิดเกี่ยวกับการยักยอกหรือฉ้อโกงทางธุรกิจ ในสถาบันการเงิน ความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ราชการ ความผิดเกี่ยวกับการกรรโชกหรือรีดทรัพย์ หรือการกระทำลักษณะคล้ายคลึงกันอันเป็นการผิดกฎหมาย ความผิดเกี่ยวกับการลักลอบหนีศุลกากรตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร ความผิดเกี่ยวกับการก่อการร้ายตามประมวลกฎหมายอาญา ความผิดเกี่ยวกับการพนันเฉพาะกรณีเป็นผู้จัดให้มีการเล่นการพนัน ความผิดเกี่ยวกับการเลือกตั้ง และความผิดเกี่ยวกับการค้ามนุษย์ เป็นต้น

### 3. การสนับสนุนภาคการเมือง

บริษัทฯ เป็นองค์กรที่เป็นกลางทางการเมือง ไม่ฝักใฝ่พรรคการเมือง กลุ่มการเมือง หรือนักการเมืองคนใด ไม่ว่าในระดับประเทศ ระดับภูมิภาค หรือระดับโลก บริษัทฯ สนับสนุนการดำเนินการใดๆ ที่เป็นไปตามระบอบการปกครองในประเทศนั้นๆ ทั้งนี้ บริษัทฯ สนับสนุนให้บุคลากรของบริษัทฯ ยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และใช้สิทธิทางการเมืองของตนตามครรลองของกฎหมาย

#### แนวปฏิบัติที่ดี

3.1 บริษัทฯ ต้องเป็นกลางทางการเมือง ไม่นำทรัพยากรของบริษัทฯ ไปสนับสนุนกิจกรรมทางการเมืองของพรรคการเมือง กลุ่มการเมือง หรือนักการเมืองคนใด ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม และไม่อนุญาตให้ฝ่ายการเมืองเข้ามาใช้ทรัพยากร และสถานที่ของบริษัทฯ ในกิจกรรมทางการเมือง

3.2 บริษัทฯ สนับสนุนให้พนักงานของบริษัทฯ แสดงออก เข้าร่วม สนับสนุน และใช้สิทธิทางการเมืองนอกเวลาทำงานโดยทรัพยากรของบุคลากรเอง ห้ามบุคลากรของบริษัทฯ ใช้อำนาจ ทรัพยากร เงินทุน และชื่อบริษัทฯ ไปใช้ในการเรียกรับ หรือใช้ประกอบกิจกรรมทางการเมือง

3.3 บริษัทฯ ไม่สนับสนุนให้มีการวิ่งเต้นที่มีใช้การใช้หลักการและเหตุผลที่เหมาะสม เช่น การวิ่งเต้นโดยใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว หรือเสนอผลประโยชน์ตอบแทน

## ส่วนที่ 3 จริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ

### 4. การมีส่วนได้ส่วนเสีย และผลประโยชน์ขัดกัน

บุคลากรของบริษัทฯ ต้องปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ของประเทศชาติเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน นอกจากนี้ ต้องคำนึงถึงประโยชน์ของบริษัทฯ เป็นที่ตั้ง โดยปราศจากความต้องการส่วนตัว และอิทธิพลจากผู้ใกล้ชิด บุคลากรของบริษัทฯ ต้องตรวจสอบอยู่เสมอว่าตนเองมีส่วนได้ส่วนเสีย หรือผลประโยชน์ขัดกันในการปฏิบัติงานหรือไม่ เมื่อพบว่าตนมีส่วนได้ส่วนเสีย หรือผลประโยชน์ขัดกันแล้ว บุคลากรผู้นั้นพึงงดการปฏิบัติงานนั้น ให้ผู้อื่นเข้ามารับผิดชอบแทนตน เพื่อกำจัดข้อครหาว่าด้วยผลประโยชน์ทับซ้อน ใช้อำนาจของตนในทางที่ผิดเพื่อสร้างผลประโยชน์ให้แก่ตนเอง และทำให้บริษัทฯ เสียหาย ดังนั้น บุคลากรทุกคนพึงปฏิบัติตามมาตรการป้องกันการมีส่วนได้ส่วนเสีย และการเปิดเผยส่วนได้ส่วนเสียที่บริษัทฯ กำหนดอย่างเคร่งครัด

#### แนวปฏิบัติที่ดี

4.1 ห้ามบุคลากรของบริษัทฯ ใช้อิทธิพล หรืออำนาจของตนทำธุรกรรมระหว่างบริษัทฯ กับบุคคลนั่นเอง ห้างหุ้นส่วนหรือนิติบุคคลที่บุคคลนั้นถือหุ้นอยู่ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องในครอบครัวทุกคน นอกเหนือจากสวัสดิการที่บุคลากรบริษัทฯ ควรได้ เว้นแต่จะมีการเปิดเผยส่วนได้ส่วนเสียแล้ว และได้รับอนุญาตเป็นการเฉพาะ หรือได้รับอนุมัติในหลักการให้ทำได้

4.2 บุคลากรของบริษัทฯ หรือบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องในครอบครัว สามารถทำธุรกรรมที่มีข้อตกลงทางการค้าทั่วไปโดยปราศจากการใช้อิทธิพลของบุคลากรของบริษัทฯ และมีข้อตกลงทางการค้าที่วิญญูชนจะพึงกระทำกับคู่ค้าทั่วไปกับบริษัทฯ หรือบริษัทย่อยของบริษัทฯ

4.3 การออกคำสั่งเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่บุคลากรผู้ออกคำสั่งเองย่อมทำไม่ได้

4.4 การเข้าประชุมพิจารณาวาระใดที่ผู้เข้าร่วมประชุมมีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากรผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องออกจากที่ประชุมเป็นการชั่วคราวและไม่รับเอกสารระเบียบวาระการประชุมที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมท่านอื่นมีโอกาสพิจารณา วิเคราะห์ วิจัยโดยปราศจากอิทธิพลของบุคลากรผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคนนั้น

4.5 คณะกรรมการ และผู้บริหารต้องพิจารณาความขัดแย้งของผลประโยชน์เกี่ยวกับรายการที่เกี่ยวข้องกันระหว่างบริษัทฯ กับบริษัทย่อย บริษัทร่วมอย่างรอบคอบ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต อย่างมีเหตุผลและเป็นอิสระ ภายใต้กรอบจริยธรรมที่ดี โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ

4.6 บุคลากรของบริษัทฯ ทุกคนต้องจัดทำรายงานเปิดเผยรายการที่สงสัยว่าตนเองหรือญาติที่มีความเกี่ยวข้องในครอบครัว มีผลประโยชน์ที่ขัดกันกับผลประโยชน์ของบริษัทฯ เป็นประจำทุกปีและทุกครั้งที่พบรายการ ตามแบบที่กำหนดในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ โดยแจ้งผู้บังคับบัญชาและนำเสนอสำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่และเลขานุการบริษัท

### ส่วนที่ 3 จริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ

4.7 กรรมการ ผู้บริหาร และผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ ต้องรายงานการมีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกิจการของบริษัทฯ บริษัทร่วม หรือบริษัทย่อยของบริษัทฯ และการถือครองหลักทรัพย์ของบริษัทของตน หรือบุคคลที่มีความเกี่ยวข้อง ตามหลักเกณฑ์ที่กฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์กำหนด

4.8 การรับทำงานจากบริษัทร่วมหรือบริษัทย่อยย่อมทำได้ โดยได้รับอนุมัติจากผู้บังคับบัญชา ฝ่ายบริหาร และกรรมการแล้วแต่กรณี บุคลากรของบริษัทฯ ต้องไม่รับงานภายนอกบริษัทที่เป็นการแข่งขันกับการดำเนินธุรกิจกับบริษัทฯ หรือก่อให้เกิดผลประโยชน์ขัดแย้งกับบริษัทฯ ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติงานชั่วคราว หรือถาวร เว้นแต่จะได้รับอนุญาตเป็นการเฉพาะเจาะจงจากผู้บังคับบัญชา

4.9 การรับบุคลากรใหม่ที่เป็นผู้เกี่ยวข้องกับผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ ต้องเป็นไปอย่างโปร่งใส เป็นธรรมต่อผู้ที่มีคุณสมบัติอย่างเดียวกัน บุคลากรของบริษัทฯ ต้องไม่แทรกแซง หรือใช้อิทธิพลของตนเข้าช่วยเหลือให้รับผู้เกี่ยวข้องของตนเข้าทำงาน

#### 5. การรักษาความลับ การเก็บรักษาข้อมูล และการใช้ข้อมูลภายใน

ข้อมูลที่เป็นความลับเป็นข้อมูลที่มีใช้ข้อมูลสาธารณะ เป็นข้อมูลที่หากเปิดเผยต่อสาธารณชนหรือตกอยู่ในมือคู่แข่งแล้วย่อมก่อให้เกิดผลกระทบร้ายแรงต่อบริษัทฯ รวมทั้งข้อมูลทุกประเภทที่คู่ค้าและลูกค้าได้มอบให้แก่บริษัทฯ ด้วยความเชื่อใจ บริษัทฯ ย่อมมีหน้าที่ปกปิดข้อมูลดังกล่าวไว้เป็นความลับโดยให้รับรู้เฉพาะผู้ที่จำเป็น จึงเป็นหน้าที่ของผู้ที่ดูแลหรือครอบครองข้อมูลในการดูแลรักษาความปลอดภัยโดยเคร่งครัด

#### แนวปฏิบัติที่ดี

5.1 บริษัทฯ มีการกำหนดชั้นความลับของข้อมูล และวิธีการที่บุคลากรของบริษัทฯ ต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับระดับชั้นความลับ และการปฏิบัติเพื่อรักษาความลับ บุคลากรของบริษัทฯ ต้องรักษาความลับในส่วนที่ตนรับผิดชอบ ไม่ให้ความลับตกไปยังบุคคลอื่น รวมทั้งบุคลากรอื่นของบริษัทฯ ที่ไม่เกี่ยวข้อง

5.2 บุคลากรของบริษัทฯ แม้จะเกษียณอายุ ลาออก หรือสิ้นสุดการทำงานกับบริษัทฯ แล้ว ควรจะต้องรักษา และไม่เปิดเผยความลับของบริษัทฯ

5.3 บริษัทฯ ต้องรักษา และปกปิดข้อมูลลูกค้า และข้อมูลทางการค้าไว้เป็นความลับ บุคลากรของบริษัทฯ ต้องไม่เปิดเผยความลับของลูกค้าต่อบุคลากรของบริษัทฯ และบุคคลภายนอกที่ไม่เกี่ยวข้อง เว้นแต่เป็นข้อบังคับโดยกฎหมายให้เปิดเผย การเปิดเผยเพื่อวัตถุประสงค์ทางการฟ้องร้องคดี หรือคณะกรรมการอนุมัติให้มีการเปิดเผย

### ส่วนที่ 3 จริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ

5.4 ข้อมูลภายในเป็นข้อมูลในการดำเนินการและบริหารกิจการ อันเป็นข้อมูลลับของ บริษัทฯ ที่ยังไม่เปิดเผยสู่สาธารณะ หากเปิดเผยแล้ว ย่อมส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ บริษัทในเครือ หรือบริษัทลูกของบริษัทฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งส่งผลกระทบต่อมูลค่าหุ้นที่มีการซื้อขายในตลาด หลักทรัพย์ บุคลากรของบริษัทฯ จึงต้องรักษาข้อมูลภายในไว้เป็นความลับ และต้องไม่นำข้อมูล ภายในที่ตนล่วงรู้มาจากการปฏิบัติหน้าที่ของตนไปบอกผู้อื่น หรือนำข้อมูลภายในไปใช้แสวงหา ประโยชน์ในทางมิชอบเสียเอง หรือทำให้ประโยชน์ของบริษัทฯ ลดลง

5.5 บุคลากรของบริษัทฯ จะได้รับการแจ้งเตือน และรณรงค์ในการละเว้นการใช้ ข้อมูลภายในผ่านช่องทางการติดต่อของบริษัทฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีเหตุการณ์สำคัญ เช่น การออกหุ้นเพิ่มทุน การออกหุ้นกู้ และบุคลากรของบริษัทฯ พึงปฏิบัติตามแนวปฏิบัติที่ดีตาม หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ ในเรื่องการใช้ข้อมูลภายใน และนโยบายการป้องกันการ ใช้ข้อมูลภายในของบริษัทฯ อย่างเคร่งครัด

5.6 ในการว่าจ้างบุคคลที่เคยทำงานกับคู่แข่งทางการค้า หรือรัฐบาลมาก่อน บริษัทฯ ต้องค้นหา และศึกษาข้อตกลงรักษาความลับที่บุคคลนั้นเคยทำไว้กับคู่แข่งทางการค้า หรือรัฐบาล มาก่อนบริษัทฯ และต้องไม่กระทำการใดเพื่อให้บุคคลนั้นกระทำการใดอันเป็นการผิดข้อตกลงกับ คู่แข่งทางการค้า หรือรัฐบาล อันจะก่อให้เกิดการฟ้องร้องดำเนินคดีตามมา

5.7 การเปิดเผยข้อมูลต้องเป็นไปโดยบุคลากรของบริษัทฯ ที่มีอำนาจหน้าที่ บุคลากร ทั่วไปไม่มีหน้าที่เปิดเผยข้อมูล เมื่อถูกถามให้เปิดเผยข้อมูลที่ตนไม่มีหน้าที่เปิดเผย ให้แนะนำผู้ถาม สอบถามผู้ที่มีหน้าที่เปิดเผยข้อมูลนั้น เพื่อให้การให้ข้อมูลถูกต้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5.8 บุคลากรของบริษัทฯ ควรเก็บรักษาข้อมูลไว้อย่างน้อย 10 ปี ทั้งที่เก็บไว้เป็น เอกสาร และที่เก็บไว้เป็นข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์เพื่อมีการเรียกใช้ เอกสารบางประเภทต้องมีการ รักษาไว้ตามที่กฎหมายกำหนด บุคลากรของบริษัทฯ ควรทำการศึกษาเป็นกรณีไป เมื่อครบ กำหนดให้นำเอกสารไปทำลาย

#### 6. การปฏิบัติต่อลูกค้าและผู้บริโภค

บริษัทฯ คำนึงถึงความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า ซึ่งเป็นผู้ที่ซื้อสินค้าและบริการจาก บริษัทฯ รวมทั้งผู้บริโภค ซึ่งเป็นผู้ที่ใช้สินค้าและบริการที่บริษัทฯ ผลิต ด้วยราคาที่เป็นธรรม มี คุณภาพ และมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า และผู้บริโภค โดยต้องให้บริการลูกค้าและผู้บริโภคด้วย ความรวดเร็ว มีอัธยาศัย และไม่เลือกปฏิบัติ

## ส่วนที่ 3 จริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ

### แนวปฏิบัติที่ดี

6.1 บริษัทฯ มุ่งมั่นพัฒนาสินค้าและบริการให้ครบวงจร บริการรวดเร็ว มีคุณภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และผู้บริโภคมั่นคงอย่างต่อเนื่อง บุคลากรของบริษัทฯ ต้องทุ่มเท เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และผู้บริโภคมั่นคงเต็มที่ ด้วยราคาที่สมเหตุสมผล ทันต่อสถานการณ์ มีคุณภาพ ไม่จำกัดสิทธิของผู้บริโภค และมีเงื่อนไขที่เป็นธรรมสำหรับผู้บริโภค

6.2 บริษัทฯ ต้องไม่ทำการใดอันเป็นการหลอกลวง หรือทำให้หลงเชื่อในคุณภาพสินค้าและบริการของบริษัทฯ ต้องมีผลสำรวจ หรือผลวิจัยเพื่อสนับสนุนการโฆษณาอย่างละเอียด และส่งเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสินค้าและบริการแก่ผู้บริโภคทั่วไป

6.3 บริษัทฯ มุ่งมั่นพัฒนาความปลอดภัยในการใช้สินค้าและบริการของบริษัทฯ ความปลอดภัยของผู้บริโภคมีความสำคัญยิ่ง บริษัทฯ ต้องกำหนดให้มีป้ายเตือนภัย หรือเอกสารกำกับสินค้า ตรวจสอบความปลอดภัยในสถานประกอบการ รั้วรั้ว และอบรมพนักงานในเรื่องความปลอดภัยสำหรับผู้บริโภคอย่างเคร่งครัดและต่อเนื่อง บริษัทฯ ยินดีรับผิดชอบเมื่อเกิดอุบัติเหตุกับผู้บริโภคจากการใช้สินค้าและบริการจากบริษัทฯ หากมีการใช้งานอย่างถูกต้อง

### 7. การปฏิบัติต่อคู่แข่งทางการค้า

คู่แข่งทางการค้าเป็นบุคคลภายนอกที่บริษัทฯ ต้องแข่งขันตามวิสัยทัศน์นโยบายในการทำธุรกิจ การแข่งขันย่อมต้องดำเนินไปอย่างเป็นธรรม ไม่บิดเบือนข้อมูล หลอกลวง หรือใช้วิธีอื่นใดที่ไม่ถูกต้องตามครรลองของการแข่งขันที่ดี

### แนวปฏิบัติที่ดี

7.1 บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจบนการแข่งขันเสรี การดำเนินธุรกิจจะต้องคำนึงถึงการแข่งขันอย่างเป็นธรรม ไม่ใส่ร้ายป้ายสี ไม่โจมตีคู่แข่งโดยปราศจากข้อมูลอย่างสมเหตุสมผล

7.2 บริษัทฯ ควรให้การสนับสนุนการร่วมมือกับคู่แข่งทางการค้าที่เป็นไปเพื่อประโยชน์ของผู้บริโภค ความร่วมมือระหว่างบริษัทฯ กับบริษัทคู่แข่งจะต้องมีใช้ไปเพื่อการผูกขาด การจัดสรรรายได้และส่วนแบ่งการตลาด การลดคุณภาพของสินค้าและบริการ และการกำหนดราคาสินค้าและบริการ อันจะก่อให้เกิดผลเสียต่อผู้บริโภคในภาพรวม บุคลากรของบริษัทฯ ต้องระมัดระวังในการติดต่อกับคู่แข่ง และบุคลากรของคู่แข่งทุกกรณี ไม่เปิดเผยหรือละเลยให้ความลับของบริษัทฯ ตกอยู่ในมือของคู่แข่ง

7.3 การควรวรรณกิจการระหว่างบริษัทฯ กับคู่แข่งทางการค้าต้องเป็นไปด้วยความโปร่งใส เมื่อควรวรรณกิจการแล้ว บริษัทฯ ต้องไม่ใช้อำนาจทางการตลาดของตนไปในทางที่ก่อให้เกิดผลเสียแก่ผู้บริโภคโดยรวม

## ส่วนที่ 3 จริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ

### 8. การจัดซื้อ จัดหา และการปฏิบัติต่อผู้ค้า

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการจัดหาพัสดุ ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญที่สนับสนุนการดำเนินกิจการและธุรกิจของบริษัทฯ ภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี และมีการตรวจสอบอย่างรัดกุมในฐานะหน่วยงานของรัฐ บริษัทฯ ยังให้ความสำคัญกับผู้ค้า โดยปฏิบัติต่อผู้ค้าอย่างเสมอภาคบนพื้นฐานของการแข่งขันที่เป็นธรรม โปร่งใส และเท่าเทียม เพื่อก้าวไปสู่การเป็นพันธมิตรที่สนับสนุนการดำเนินธุรกิจระหว่างกันในระยะยาว บริษัทฯ จึงมีแนวทางปฏิบัติอย่างยั่งยืนกับผู้ค้า ควบคู่ไปกับการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน เพื่อให้ผู้ค้าของบริษัทฯ มีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคม เคารพสิทธิมนุษยชน มีการดูแลอาชีวอนามัย และความปลอดภัยของลูกค้า รวมถึงการให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างยั่งยืน

#### แนวปฏิบัติที่ดี

8.1 หน่วยงานของบริษัทฯ ที่ต้องจัดหาพัสดุ ต้องคำนึงถึงความต้องการ ความคุ้มค่า ราคา และคุณภาพของสินค้าและบริการ กระบวนการจัดหาพัสดุต้องดำเนินการถูกต้องตามระเบียบ ข้อกำหนด และหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่บริษัทฯ กำหนดไว้อย่างโปร่งใส ให้ข้อมูลแก่ผู้ค้าอย่างเท่าเทียม ถูกต้อง ไม่มีอคติ ไม่เลือกปฏิบัติต่อผู้ค้า สร้างการแข่งขันที่เป็นธรรมระหว่างผู้ค้า วิธีการจัดหาพัสดุควรอ้างอิงแนวทางปฏิบัติที่เป็นสากล มีความรัดกุม สอดคล้องกับสถานการณ์ และต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ คำสั่งที่เกี่ยวข้อง

8.2 บริษัทฯ สนับสนุนการปฏิบัติอย่างเสมอภาคต่อผู้ค้าของบริษัทฯ ทั้งการปฏิบัติระหว่างผู้ค้าเอง และการปฏิบัติระหว่างผู้ค้ากับบริษัทฯ หน่วยงานของบริษัทฯ ที่ต้องจัดหาพัสดุไม่ควรดำเนินการในระยะเวลากระชั้นจนเกินไป ควรใช้เวลาผู้ค้าอย่างพอเพียงในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐานและเอกสารการเสนอราคาต่างๆ ข้อกำหนดหรือเงื่อนไขรายละเอียดของสัญญาไม่ควรเป็นการเอารัดเอาเปรียบจนเกินไป และควรปรึกษาฝ่ายกฎหมายในการทำสัญญา

8.3 บุคลากรของบริษัทฯ ต้องไม่เรียกรับประโยชน์จากการจัดหาพัสดุ ต้องวางตัวเป็นกลาง ไม่ใกล้ชิดกับผู้ค้า จนทำให้ผู้ค้ามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ และปฏิบัติตามข้อปฏิบัติในจรรยาบรรณว่าด้วยการมีส่วนได้ส่วนเสีย และผลประโยชน์ขัดกันอย่างเคร่งครัด

8.4 หน่วยงานหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดหาพัสดุ ต้องเก็บเอกสารหลักฐานต่างๆ เช่น การอนุมัติ เอกสารการเสนอราคา การเจรจา สัญญา หรือ การปฏิบัติตามสัญญา ไว้เป็นหลักฐานอ้างอิงตามสมควรแก่ความจำเป็นตามระยะเวลาที่กำหนด

8.5 บริษัทฯ ต้องปฏิบัติตามข้อสัญญาอย่างเคร่งครัด หากพบว่าบริษัทฯ ไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญา หรือผู้ค้าไม่อาจปฏิบัติตามสัญญา หรือเหตุอื่นใดที่ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตาม



### ส่วนที่ 3 จริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ

สัญญาได้ หากเป็นไปได้ และไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่บริษัทฯ ให้ยุติการดำเนินการ และยุติการติดต่อกับผู้ค้าทันที ให้รายงานผู้บังคับบัญชา เพื่อปรึกษาในที่และหาแนวทางแก้ไขต่อไป

8.6 บุคลากรของบริษัทฯ ที่ดำเนินการจัดหาพัสดุ มีหน้าที่กำกับดูแลให้ผู้ค้าปฏิบัติตามแนวทางการปฏิบัติงานอย่างยั่งยืนของผู้ค้าบริษัทฯ อย่างเคร่งครัด

#### 9. ความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมโดยรวม

บริษัทฯ เป็นส่วนหนึ่งของสังคม จึงมีพันธกิจรับผิดชอบต่อการพัฒนา และคืนกำไรสู่ชุมชนและสังคมโดยรวม เพื่อให้บริษัทฯ เจริญเติบโตอย่างยั่งยืนตามการพัฒนาของสังคม บริษัทฯ ถือเป็นหนึ่งในนโยบายหลักในการให้ความสำคัญกับกิจกรรมของชุมชนและสังคม โดยมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม ทำนุบำรุงศาสนา สร้างสรรค์ และอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ รวมทั้งสนับสนุนการศึกษาแก่เยาวชน และสนับสนุนกิจกรรมสาธารณประโยชน์แก่ชุมชน เพื่อให้ชุมชนเข้มแข็ง และพึ่งพาตนเองได้

##### แนวปฏิบัติที่ดี

9.1 บริษัทฯ มุ่งที่จะทำความเข้าใจและสื่อสารกับสังคมเกี่ยวกับสถานะ และข้อเท็จจริงในการดำเนินงานของบริษัทฯ ความรับผิดชอบต่อของบริษัทฯ ต่อชุมชนและสังคมโดยรวม และความรับผิดชอบต่อของบริษัทฯ ต่อสิ่งแวดล้อม โดยไม่ปกปิดข้อเท็จจริง ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลแก่นักลงทุน ผู้ถือหุ้น และผู้สนใจทั่วไปอย่างทันสถานการณ์

9.2 บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคมเรื่องคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจังและต่อเนื่อง รวมทั้งการใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยตระหนักถึงความสำคัญของสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนส่งเสริมกิจกรรมทางสังคมในการรักษาสิ่งแวดล้อม และพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนตามหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน

9.3 บริษัทฯ จะคำนึงถึงทางเลือกในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ โดยให้มีผลกระทบต่อความเสียหายของสังคม สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิตของประชาชนน้อยที่สุด สนับสนุนการลดการใช้พลังงาน และทรัพยากร

9.4 บริษัทฯ ปลุกฝังจิตสำนึกเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมแก่บุคลากรของบริษัทฯ ทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญกับการทำธุรกรรมกับคู่ค้าที่มีเจตจำนงเดียวกับบริษัทฯ เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นผู้นำในการส่งเสริมการใช้และการอนุรักษ์พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ต่อชนรุ่นหลัง

## ส่วนที่ 3 จริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ

9.5 บริษัทฯ ต้องคืนกำไรส่วนหนึ่งเพื่อกิจกรรมที่จะมีส่วนสร้างสรรค์สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ โดยต้องเป็นกิจกรรมที่เหมาะสม และสร้างประโยชน์แก่ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมได้จริง หากเลือกใช้บริการบริจาค จะต้องตรวจสอบข้อมูลผู้รับบริจาค เพื่อให้แน่ใจว่านำไปใช้เพื่อการกุศลอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ก่อประโยชน์อย่างแท้จริง

### 10. การปฏิบัติต่อพนักงาน

บุคลากรของบริษัทฯ ทุกคนเป็นส่วนสำคัญที่สุดในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ บริษัทฯ ต้องให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคน โดยปราศจากการเลือกปฏิบัติ บริษัทฯ ส่งเสริมให้บุคลากรของบริษัทฯ มีความสามัคคี ไว้วางใจกัน ไม่แบ่งฝักแบ่งฝ่าย ปฏิบัติต่อกันอย่างสุภาพ และเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ บริษัทฯ มีพันธกิจในการคุ้มครองป้องกันบุคลากรจากภัยคุกคามด้านความมั่นคงปลอดภัยทั้งจากภายในและภายนอก โดยต้องสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีและปลอดภัย จ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม มีสวัสดิการที่ดีให้แก่พนักงาน และจัดหานวัตกรรมและเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงาน เพื่อตอบสนองบุคลากรของบริษัทฯ ทุกคนที่ดำเนินงานเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ ปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถ ด้วยความรวดเร็ว รอบคอบ ขยัน กระตือรือร้น มีสติ มีเหตุผล อยู่บนฐานความรู้ ไม่ใช่อารมณ์ และใฝ่เรียน

#### แนวปฏิบัติที่ดี

10.1 บริษัทฯ ปฏิบัติต่อบุคลากรของบริษัทฯ ทุกคนโดยเสมอภาคกัน ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่แบ่งแยกถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ เพศ อายุ สีผิว ศาสนา ความพิการ ฐานะชาติตระกูล สถานศึกษา หรือสถานะอื่นใดที่มีได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงาน

10.2 บริษัทฯ ให้โอกาสบุคลากรของบริษัทฯ ทุกคนแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ โดยจัดผลตอบแทนที่เหมาะสม และสร้างแรงกระตุ้นในการทำงาน ทั้งในรูปของเงินเดือน โบนัส และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่เหมาะสมตามระเบียบของบริษัทฯ อีกทั้งให้โอกาสศึกษาเพิ่มเติมทั้งในระดับอุดมศึกษา และการอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาว

10.3 บุคลากรของบริษัทฯ ทุกคนต้องปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบด้วยตนเองอย่างสุดความสามารถ มีจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์สุจริต เที่ยงธรรม ยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม และมีความรับผิดชอบ ไม่มอบหมายหน้าที่ของตนให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งทำแทน ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม เว้นแต่จะเป็นการจำเป็น หรือเพื่อความสะดวกรวดเร็วในงานที่ไม่ต้องใช้ความสามารถเฉพาะของตน

10.4 บุคลากรของบริษัทฯ ต้องปฏิบัติงานตามสายบังคับบัญชา รับคำสั่งและรับผิดชอบโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชาของตน ไม่ข้ามสายการบังคับบัญชาหากไม่มีความจำเป็น หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อบุคคลนั้น หรือต่อบริษัทฯ ทั้งนี้ บุคลากรของบริษัทฯ ควรให้เกียรติ เปิดโอกาส และเปิดใจรับฟังความ

### ส่วนที่ 3 จริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ

คิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานอย่างมีสติ ปราศจากอคติ และรับฟังด้วยเหตุและผล

10.5 บุคลากรของบริษัทฯ ต้องดูแล เอาใจใส่ และติดตามการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อป้องกันการละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ รวมถึงการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบ ทั้งนี้ บุคลากรของบริษัทฯ พึงพิจารณาความดีความชอบ และลงโทษผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาค สุจริตใจ และเป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้

10.6 บุคลากรของบริษัทฯ สามารถใช้ทรัพยากร แรงงาน สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกของบริษัทฯ ในหน้าที่อย่างเต็มที่ ห้ามใช้ทรัพยากร แรงงาน สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกไปในการอื่น นอกจากการปฏิบัติหน้าที่ หรือสวัสดิการที่ตนมีสิทธิโดยชอบ

10.7 บุคลากรของบริษัทฯ ต้องมีกิริยามารยาทสุภาพ แต่งกายเหมาะสมต่อกาลเทศะ และประพฤติตนเหมาะสมกับหน้าที่การงาน ธรรมเนียมท้องถิ่น โดยไม่สร้างความเสื่อมเสียต่อภาพลักษณ์บริษัทฯ

10.8 บุคลากรของบริษัทฯ สามารถใช้ชื่อ และตำแหน่งของตนเพื่อเรียกรายเงินเพื่อการกุศลที่บริษัทฯ เป็นผู้จัด แต่ห้ามใช้ชื่อของบริษัทฯ หรือตำแหน่งในบริษัทฯ ในการเรียกรายเงินเป็นการส่วนตัว ไม่ว่าด้วยวัตถุประสงค์ใด

10.9 บุคลากรของบริษัทฯ ควรให้ความร่วมมือในกิจกรรมที่บริษัทฯ จัดขึ้นเพื่อสร้างความสามัคคี ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน รวมทั้งกิจกรรมเพื่อสังคมที่บริษัทฯ จัดขึ้น

10.10 บุคลากรของบริษัทฯ ควรลดความเสี่ยงจากปัญหาการล่วงละเมิดหรือคุกคามทางเพศ เช่น แต่งกายให้เหมาะสม หลีกเลี่ยงการอยู่ในที่ลับตาหรือทำงานสองต่อสองกับผู้บังคับบัญชา/ผู้ที่ไม่สนิทสนม/เพศตรงข้าม หรือมีผู้ที่ไว้วางใจอยู่ด้วยในกรณีถูกเรียกเข้าพบหรือได้รับมอบหมายงานนอกเวลาทำงาน เป็นต้น

10.11 ห้ามบุคลากรของบริษัทฯ กระทำการที่ก่อความเดือดร้อน รำคาญ บั่นทอนกำลังใจผู้อื่น ก่อให้เกิดความเป็นปฏิปักษ์ หรือรบกวนการปฏิบัติงาน ที่มีลักษณะเป็นการคุกคามทางเพศ ไม่ว่าต่อบุคลากรของบริษัทฯ หรือบุคคลภายนอกที่เข้ามาติดต่อธุรกิจ ทั้งนี้รวมถึงการล่วงละเมิดทางเพศ การเกี้ยวพาราสี การลวนลาม การอนาจาร และการมีไว้ซึ่งภาพลามกอนาจาร โดยหากมีการพบเจอพฤติกรรมดังกล่าว พึงรายงานให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบต่อไป

10.12 บริษัทฯ ส่งเสริมการใช้สิทธิของลูกจ้างตามกฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ บริษัทฯ จะไม่กระทำการอันใดที่เป็นการขัดขวางกิจกรรมด้านแรงงานสัมพันธ์ เว้นแต่กิจกรรมนั้นจะเป็นการกระทำอันขัดต่อกฎหมาย จริยธรรม และจรรยาบรรณธุรกิจที่ร้ายแรง หรือก่อความเสียหายอย่างร้ายแรงต่อบริษัทฯ

## ส่วนที่ 3 จริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ

### 11. การปฏิบัติต่อเจ้าหนี้

#### แนวปฏิบัติที่ดี

11.1 ปฏิบัติตามเงื่อนไขสัญญาที่มีต่อเจ้าหนี้อย่างเคร่งครัด โปร่งใสและเท่าเทียมกัน ทั้งในแง่การชำระเงินและเงื่อนไขอื่นใดที่ได้ทำข้อตกลงไว้กับเจ้าหนี้

11.2 เปิดเผยข้อมูลฐานะทางการเงินแก่เจ้าหนี้ตามข้อกำหนดในสัญญาอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ตรงตามกำหนดเวลา

11.3 แจ้งให้เจ้าหนี้ทราบในกรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขในสัญญาและร่วมกัน หาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว

### 12. การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน

การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง และเชื่อถือได้ เป็นสิ่งจำเป็นในการเป็นบริษัทจดทะเบียน บริษัทฯ ต้องกำหนดนโยบายกำกับดูแลให้มีระบบการ ควบคุมภายในที่ดี มีการบริหารความเสี่ยงในระดับที่เหมาะสม และมีการติดตามประเมินผลอย่าง สม่าเสมอ บริษัทฯ มุ่งมั่นเป็นบริษัทฯ ที่มีการตรวจสอบภายในที่ดีเยี่ยม มีคณะกรรมการตรวจสอบ คอยสอดส่องดูแล มีฝ่ายตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ มีฝ่ายบริหารและพนักงานที่ให้ความสำคัญกับการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน

#### แนวปฏิบัติที่ดี

12.1 บริษัทฯ ต้องจัดระบบการควบคุมภายในให้มีสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี ให้บุคลากรของบริษัทฯ มีทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน ให้มีการประเมินความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อประเมินความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือความสำเร็จของ งาน ให้มีกิจกรรมการควบคุมที่ดีในทุกหน้าที่และระดับอย่างเหมาะสม มีระบบสารสนเทศและการ สื่อสารที่ดีเพียงพอ เชื่อถือได้ สำหรับทั้งภายในและภายนอกบริษัทฯ และมีระบบติดตามและ ประเมินผลที่ดี เพื่อให้มั่นใจว่าระบบมีความเหมาะสม มีการปฏิบัติจริง เกิดผลสำเร็จของงาน มี การปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับสถานการณ์

12.2 บริษัทฯ ต้องกำหนดให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงเรื่องการประเมินและ การบริหารความเสี่ยง การประเมินผลการควบคุมภายใน และการตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบ และนำผลไปปรับปรุงมาตรการควบคุมให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม และปัจจัยความ เสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป โดยผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับกลางต้องให้ความร่วมมือ

## ส่วนที่ 3 จริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ

12.3 คณะกรรมการตรวจสอบต้องสอบทานให้มีระบบการควบคุมภายใน ระบบการบริหารความเสี่ยง และระบบตรวจสอบภายในที่เพียงพอ และรายงานผลการตรวจสอบต่อคณะกรรมการ และผู้ถือหุ้นทราบ

12.4 บริษัทฯ ต้องจัดให้มีหน่วยงานอิสระที่รับผิดชอบโดยตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ ทำหน้าที่ตรวจสอบภายในอย่างมีประสิทธิภาพ มีบุคลากรที่เพียงพอ มีความรู้ความสามารถ และยึดมั่นในจรรยาบรรณของผู้ตรวจสอบภายใน

12.5 บริษัทฯ ต้องวางรากฐานให้บุคลากรของบริษัทฯ ทุกคนมีความรู้ความเข้าใจ และให้ความร่วมมือในระบบการควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน มีการรายงานการรับทราบการเบิกอย่างแม่นยำ ถูกต้อง สม่าเสมอ รวดเร็ว เป็นนิสัย มีการสอบทาน และปฏิบัติตามระบบที่กำหนดอย่างเคร่งครัด

12.6 บุคลากรของบริษัทฯ ทุกคนฯ มีหน้าที่สนับสนุนการทำงาน และให้ข้อมูลที่ถูกต้องตามความเป็นจริงต่อหน่วยงานตรวจสอบภายใน และผู้สอบบัญชีภายนอก บุคลากรของบริษัทฯ มีหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องทางการเงิน และรายงานในทันทีเมื่อพบข้อผิดพลาดหรือความไม่ชอบมาพากล

### 13. การรับ การให้ของขวัญ ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใด

บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีจรรยาบรรณและความโปร่งใส มีการปฏิบัติต่อผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน หลีกเลี่ยงการกระทำอันจะนำไปสู่การเลือกปฏิบัติ หรือก่อให้เกิดผลประโยชน์ที่ขัดกัน บริษัทฯ จึงกำหนดนโยบายงดรับของขวัญ และผลประโยชน์อื่นใด ในทุกกรณี เนื่องจากอาจนำมาซึ่งความลำเอียงหรือมีผลกระทบต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ และเพื่อสร้างมาตรฐานที่ดีในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ โดยไม่หวังผลประโยชน์ตอบแทน

#### แนวปฏิบัติที่ดี

13.1 บุคลากรของบริษัทฯ ไม่รับหรือให้ของขวัญ/ของที่ระลึกเป็นเงินสด เช็ก พันธบัตร หุ่น ทองคำ อัญมณี อสังหาริมทรัพย์ หรือสิ่งของทำนองเดียวกันจาก/แก่บุคคลภายนอกในทุกกรณี

13.2 บุคลากรของบริษัทฯ งดรับของขวัญ ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดในทุกกรณี และมีหน้าที่แจ้งต่อบุคคลภายนอก ผู้รับเหมา ผู้รับเหมาช่วง ลูกค้า คู่ค้า หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องับธุรกิจของบริษัทฯ ทราบถึงนโยบายงดรับของขวัญอย่างสม่าเสมอและทั่วถึง

## ส่วนที่ 3 จริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ

13.3 กรณีที่มีความจำเป็นต้องรับของขวัญ ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใด และไม่สามารถส่งคืนได้ ให้ผู้ได้รับของขวัญจัดทำรายงานการรับของขวัญ ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใด ตามแบบที่กำหนดในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ นำส่งพร้อมสิ่งของที่ได้รับให้สำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่และเลขานุการบริษัท เว้นแต่กรณีเป็นของบริโภคซึ่งมีวันหมดอายุน้อยกว่า 1 เดือน ให้เป็นดุลพินิจของผู้บังคับบัญชาส่วนงานที่ได้รับของขวัญในการบริหารจัดการ

13.4 สำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่และเลขานุการบริษัทมีหน้าที่รวบรวมของขวัญ ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใด และดำเนินการบริจาคให้บุคคลหรือหน่วยงานภายนอก เพื่อการกุศลหรือสาธารณประโยชน์ ทั้งนี้ กรณีเป็นของบริโภคให้ดำเนินการข้างต้นโดยไม่ชักช้า

13.5 สำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่และเลขานุการบริษัทจัดทำรายงานทะเบียนการรับของขวัญ ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใด เสนอประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่เพื่อทราบต่อไป

13.6 ห้ามบุคลากรของบริษัทฯ และครอบครัว เรียกร้อง หรือรับของขวัญ ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดจากผู้รับเหมา ผู้รับเหมาช่วง ลูกค้า คู่ค้า หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ ไม่ว่ากรณีใด อันอาจมีผลกระทบต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความลำเอียง หรือลำเอียงใจ หรือเป็นผลประโยชน์ขัดกันได้

13.7 บุคลากรของบริษัทฯ ต้องไม่ให้สินบน หรือผลประโยชน์ตอบแทนใดที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันแก่บุคลากรของบริษัทฯ เองหรือบุคคลภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเจ้าหน้าที่ของรัฐ การให้ของขวัญ ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดแก่เจ้าหน้าที่ของรัฐ ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ต้องให้แน่ใจว่าการให้นั้นไม่ขัดต่อกฎหมาย และจารีตประเพณีท้องถิ่น

13.8 การใช้จ่ายสำหรับเลี้ยงรับรองทางธุรกิจและการใช้จ่ายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติตามสัญญาทางธุรกิจเป็นเรื่องที่ยอมรับได้ แต่ต้องใช้จ่ายอย่างสมเหตุสมผล

### 14. ความปลอดภัย สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อม

บริษัทฯ ใส่ใจในความปลอดภัย และสุขอนามัยของบุคลากรของบริษัทฯ และชุมชนโดยรอบ บริษัทฯ มุ่งส่งเสริมและปลูกฝังจิตสำนึกด้านคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม ให้เป็นวิถีดำเนินชีวิตประจำวันของบุคลากรของบริษัทฯ เพื่อประโยชน์ของทุกคน รวมทั้งชุมชนและสังคมโดยรวม บริษัทฯ สนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม ลดการใช้ของสิ้นเปลือง



## ส่วนที่ 3 จริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ

### แนวปฏิบัติที่ดี

14.1 บริษัทฯ ส่งเสริมให้ความปลอดภัยเป็นวาระสำคัญ โดยจัดทำข้อกำหนดและมาตรฐานด้านคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม ที่มีมาตรการไม่น้อยกว่าที่กฎหมายกำหนดตามมาตรฐานสากล บุคลากรของบริษัทฯ ต้องศึกษา และปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบาย ข้อกำหนด มาตรฐาน และคู่มือด้านคุณภาพ ความมั่นคง ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด โดยต้องเข้ารับการฝึกอบรมด้านคุณภาพ ความมั่นคง ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม ตามที่บริษัทฯ กำหนด

14.2 บริษัทฯ จะดำเนินการทุกวิถีทางเพื่อควบคุมและป้องกันความสูญเสียในรูปแบบต่างๆ อันเนื่องมาจากอุบัติเหตุ อัคคีภัย การบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยจากการทำงาน ทรัพย์สินสูญหาย หรือเสียหาย การละเมิดระบบรักษาความปลอดภัย การปฏิบัติงานไม่ถูกวิธี และความผิดพลาดต่างๆ ที่เกิดขึ้น ตลอดจนรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยต่อบุคลากรของบริษัทฯ และมีการซักซ้อมแผนการรักษาความปลอดภัยเป็นประจำ ทั้งนี้ ถือเป็นหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารและพนักงานในการรายงานอุบัติเหตุ อุบัติการณ์โดยปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้

14.3 บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจพลังงาน การจัดการปิโตรเลียมของบริษัทฯ ต้องเป็นมืออาชีพ โดยจัดให้มีแผนควบคุมและป้องกันเหตุฉุกเฉินในทุกพื้นที่ปฏิบัติการ มีแผนจัดการเหตุฉุกเฉินและสภาวะวิกฤตขององค์กร เพื่อเตรียมพร้อมต่อการจัดการเหตุฉุกเฉินต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น เช่น เพลิงไหม้ การหกหล่นหรือรั่วไหลของน้ำมัน ก๊าซ สารเคมี หรือของเสีย และมีการเตรียมพร้อมต่อเหตุวิกฤตอื่น ที่อาจทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงัก เสื่อมเสียชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร

14.4 บริษัทฯ ต้องจัดให้มีการประชาสัมพันธ์และสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ และเผยแพร่ข้อมูลให้กับบุคลากรของบริษัทฯ พนักงานของผู้รับจ้าง ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบและเข้าใจนโยบาย กฎระเบียบ ขั้นตอน วิธีปฏิบัติ และข้อควรระวังต่าง ๆ ด้านคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนนำไปยึดถือปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง โดยไม่ก่อให้เกิดอันตรายต่อสุขภาพ ทรัพย์สิน และสิ่งแวดล้อม

14.5 บริษัทฯ มุ่งมั่นในการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมในเรื่องคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจังและต่อเนื่อง การใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยตระหนักถึงความสำคัญของสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนส่งเสริมกิจกรรมทางสังคมในการรักษาสภาพแวดล้อมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนตามหลักการพัฒนาย่างยั่งยืน

### ส่วนที่ 3 จริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ

14.6 หากพบว่าการปฏิบัติงานใดไม่ปลอดภัย หรือไม่อาจปฏิบัติตามข้อกำหนดและมาตรฐานด้านคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม หรือพบว่าการปฏิบัติงานมีผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม ให้บุคลากรของบริษัทฯ ยุติการปฏิบัติงานเท่าที่ทำได้ชั่วคราว เพื่อแจ้งผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และหน่วยงานที่รับผิดชอบเพื่อดำเนินการแก้ไข หรือวางแผนแก้ไขต่อไป ห้ามปฏิบัติงานต่อไปโดยเด็ดขาด

#### 15. ทรรศนะทางปัญญา และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

บริษัทฯ สนับสนุนให้บุคลากรของบริษัทฯ ศึกษา สร้างงานวิจัย เขียนหนังสือ ตำรา จัดทำสื่อสร้างสรรค์ สื่อประชาสัมพันธ์ งานเขียน และบทประพันธ์ เผยแพร่ทั้งภายในและภายนอกบริษัทฯ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น ก่อให้เกิดประโยชน์แก่บริษัทฯ เพื่อเสริมสร้างการศึกษา และเพื่อการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของบริษัทฯ บุคลากรของบริษัทฯ ต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบริษัทฯ ในการเสริมสร้างความเข้าใจต่อบุคคลภายนอกเพื่อประโยชน์ของบริษัทฯ โดยต้องมีความรอบคอบ ระมัดระวังในการใช้งาน ต้องเคารพลิขสิทธิ์ของเจ้าของทรัพย์สินทางปัญญา

##### แนวปฏิบัติที่ดี

15.1 บริษัทฯ ส่งเสริมให้บุคลากรของบริษัทฯ เขียน และตีพิมพ์ผลงานการเขียนหนังสือ ตำราลงในสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ อีกทั้งส่งเสริมให้บุคลากรของบริษัทฯ สร้างสรรค์โปรแกรมคอมพิวเตอร์และการนำเสนอโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อเผยแพร่ข้อมูล แสดงความคิดเห็น และเพื่อใช้ในการศึกษา โดยผลตอบแทนจากงานและลิขสิทธิ์เหล่านั้นย่อมเป็นของบุคลากรนั่นเอง แต่งานใดเป็นงานที่ได้รับมอบหมายจากบริษัทฯ ให้จัดทำขึ้น เป็นงานที่ใช้ข้อมูลของบริษัทฯ หรือเป็นงานที่เรียนรู้จากบริษัทฯ ให้บริษัทฯ เป็นเจ้าของลิขสิทธิ์และผลตอบแทนที่ได้จากงานเช่นนั้น

15.2 บริษัทฯ ส่งเสริมให้บุคลากรของบริษัทฯ ทำการศึกษาวิจัย โดยผลตอบแทนจากงานเหล่านั้นย่อมเป็นลิขสิทธิ์ของบุคลากรนั่นเอง แต่งานศึกษาวิจัยใดเป็นงานที่ได้รับมอบหมายจากบริษัทฯ ให้จัดทำขึ้น หรือเป็นงานที่ใช้ข้อมูลของบริษัทฯ หรือเป็นงานที่เรียนรู้จากบริษัทฯ ให้บริษัทฯ เป็นเจ้าของสิทธิในงานวิจัย การขอสิทธิบัตร การเป็นเจ้าของสิทธิบัตร และผลตอบแทนที่ได้จากงานเช่นนั้น

15.3 บุคลากรของบริษัทฯ ที่มีหน้าที่รักษาความลับทางการค้า สูตรลับทางการค้า หรือวิธีการประกอบธุรกิจที่เป็นความลับ ต้องรักษาความลับให้ปลอดภัยที่สุด ไม่ให้รั่วไหล

### ส่วนที่ 3 จริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ

15.4 บริษัทฯ ส่งเสริมให้บุคลากรของบริษัทฯ ใช้สื่ออินเทอร์เน็ตเพื่อประโยชน์ในการทำงาน บุคลากรของบริษัทฯ ต้องไม่กระทำการอันเป็นการรบกวนระบบคอมพิวเตอร์ และอินเทอร์เน็ตของผู้อื่นในสำนักงาน ไม่ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ของบริษัทฯ เผยแพร่ข้อมูลที่ไม่เหมาะสมในทางศีลธรรม ขนบธรรมเนียม และจารีตประเพณี หรือละเมิดกฎหมาย เช่น การสร้างความเสียหายแก่ชื่อเสียงและทรัพย์สิน การมีไว้ซึ่งสื่อลามกอนาจาร การส่งต่อเมลที่เป็นการรบกวน สร้างความรำคาญ หรือที่เป็นการโฆษณาสินค้า ธุรกิจและบริการ นอกเหนือจากสินค้าและบริการของบริษัทฯ และการส่ง Spam mail เป็นต้น

15.5 บุคลากรของบริษัทฯ ต้องปฏิบัติงานโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่มีลิขสิทธิ์ถูกต้อง หากปฏิบัติหน้าที่บนเครื่องคอมพิวเตอร์ภายนอกสำนักงาน ให้ตรวจสอบลิขสิทธิ์ และปรึกษาผู้บังคับบัญชาก่อนทุกครั้ง ห้ามติดตั้ง และใช้งานโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ลิขสิทธิ์ไม่ถูกต้องในบริษัทฯ โดยเด็ดขาด

15.6 บุคลากรของบริษัทฯ ต้องเก็บรักษารหัสผ่านของตนให้เป็นความลับ ไม่บอกบุคคลอื่น เพื่อป้องกันไม่ให้บุคคลอื่นเข้าถึงรหัสผ่านของตน รวมทั้งไม่ใช้อินเทอร์เน็ตเข้าไปยังเว็บไซต์ที่ไม่คุ้นเคย และอาจจะเป็นอันตรายต่อระบบคอมพิวเตอร์ของบริษัทฯ

15.7 กรณีที่บุคลากรของบริษัทฯ ขออนุญาตให้ผู้ปฏิบัติงานสมทบหรือพนักงานของผู้รับจ้างใช้ระบบสารสนเทศของบริษัทฯ บุคลากรของบริษัทฯ ผู้ขอต้องควบคุมการใช้งานของผู้ปฏิบัติงานสมทบหรือพนักงานของ ผู้รับจ้าง และต้องรับผิดชอบต่อความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับบริษัทฯ จากการใช้ระบบสารสนเทศนั้น

15.8 บริษัทฯ จะเข้าตรวจสอบ ค้นหา ติดตาม สอบสวน และควบคุมการใช้ระบบสารสนเทศของบุคลากรของบริษัทฯ เพื่อป้องกันความปลอดภัยในระบบสารสนเทศของบริษัทฯ

# นโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) (บริษัทฯ) ยึดมั่นในการดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส เป็นธรรม และเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจนั้นจะอยู่ในประเทศหรือต่างประเทศ บริษัทฯ จะปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และไม่ยอมรับการทุจริตและคอร์รัปชันทุกรูปแบบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยกำหนดให้บุคลากรของบริษัทฯ ปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของบริษัทฯ อย่างจริงจัง

## นิยาม

“ทุจริต” (Fraud) หมายถึง การกระทำใดๆ เพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มีควรได้โดยชอบด้วยกฎหมายสำหรับตนเองหรือผู้อื่น โดยหมายรวมถึงการกระทำต่างๆ ได้แก่ การยักยอก (Asset Misappropriation) การตกแต่งบัญชี (Financial Statement Fraud) และการคอร์รัปชัน (Corruption) อาทิ การให้ การเสนอ/ให้คำมั่น/สัญญาว่าจะให้ หรือการรับ การเรียกรับ ซึ่งเงิน ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใด อย่างไม่เหมาะสม โดยปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือเอกชนหรือผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม เพื่อให้บุคคลดังกล่าวกระทำหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ อันเป็นการให้ได้มาหรือรักษาไว้ซึ่งธุรกิจหรือผลประโยชน์อื่นใดที่ไม่เหมาะสมในทางธุรกิจ

“บุคลากรของบริษัทฯ” หมายถึง กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับของบริษัทฯ

## รูปแบบการทุจริตและคอร์รัปชัน

การกระทำที่สามารถนำมาซึ่งความเสี่ยงต่อการทุจริตและคอร์รัปชัน เช่น การช่วยเหลือทางการเมือง การบริจาคเพื่อการกุศล เงินสนับสนุน ค่าของขวัญ ค่าบริการต้อนรับ และค่าใช้จ่ายอื่นๆ

## ขอบเขตของนโยบาย

นโยบายฉบับนี้ใช้บังคับกับบุคลากรของบริษัทฯ

## หน้าที่ความรับผิดชอบ

### 1. คณะกรรมการ

- กำหนดนโยบายและกำกับดูแลให้บริษัทฯ มีระบบที่สนับสนุนการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจว่าฝ่ายจัดการได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน และปลูกฝังจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร
- ปฏิบัติตามมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน และมีบทลงโทษเมื่อไม่ปฏิบัติตาม

# นโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

## 2. คณะกรรมการตรวจสอบ

- กำกับดูแลการควบคุมภายใน การจัดทำรายงานทางการเงิน และกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องกับมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมทั้งกำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน
- สอบทานมาตรการและการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่า มาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันมีความเพียงพอและมีประสิทธิภาพ
- สอบทานการประเมินความเสี่ยงและให้คำแนะนำต่อคณะกรรมการ เกี่ยวกับการปฏิบัติที่ควรริเพื่อลดความเสี่ยงนั้น โดยผู้บริหารต้องนำคำแนะนำไปปฏิบัติ
- รายงานผลการตรวจสอบภายในเกี่ยวกับมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของบริษัทฯ ต่อคณะกรรมการบริษัท อย่างสม่ำเสมอ และให้คำแนะนำข้อควรปฏิบัติแก่คณะกรรมการและผู้บริหาร

## 3. ผู้บริหาร

- กำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันในกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตและคอร์รัปชัน
- กำหนดให้มีกระบวนการส่งเสริมและสนับสนุนนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน และสื่อสารไปยังพนักงานและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
- นำนโยบายและกรอบการป้องกันการทุจริตและคอร์รัปชันเพื่อนำไปถือปฏิบัติอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร
- ทบทวนความเหมาะสมของกระบวนการและมาตรการต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ระเบียบ ข้อบังคับและข้อกำหนดของกฎหมาย

## แนวปฏิบัติ

1. บุคลากรของบริษัทฯ ต้องไม่ดำเนินการหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการทุจริตและคอร์รัปชัน การให้/รับสินบนทุกรูปแบบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยมีหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี มาตรฐานทางจริยธรรม และจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ รวมทั้งระเบียบ และข้อกำหนดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. บุคลากรของบริษัทฯ ต้องหลีกเลี่ยงการกระทำที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) กับบริษัทฯ การดำเนินการใดๆ จะต้องเป็นไปอย่างสมเหตุสมผล อยู่บนพื้นฐานของการกระทำเพื่อประโยชน์ของบริษัทฯ ไม่ขัดต่อกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง

## นโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

ทั้งนี้ หากมีการกระทำหรือพฤติกรรมใดที่เข้าข่ายมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัทฯ บุคลากรดังกล่าวมีหน้าที่รายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ผ่านช่องทางที่บริษัทฯ กำหนด

3. บุคลากรของบริษัทฯ ต้องปฏิบัติด้วยความระมัดระวังเกี่ยวกับการรับ การให้ของขวัญ ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใด รวมถึงค่าบริการต้อนรับ และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ทั้งนี้ การให้หรือรับ ของขวัญและการเลี้ยงรับรองต้องเป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์ทางธุรกิจหรือตามประเพณีนิยมเท่านั้น โดยมีมูลค่าที่เหมาะสม และต้องไม่ส่งผลกระทบต่อความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่

4. การบริจาคเพื่อการกุศล และการให้เงินสนับสนุนของบริษัทฯ มีขั้นตอนการตรวจสอบ อนุมัติ และสอบทาน โดยต้องมีเอกสารหลักฐานชัดเจนและสอดคล้องกับระเบียบของบริษัทฯ เพื่อให้มั่นใจว่าการบริจาคเพื่อการกุศลและเงินสนับสนุนไม่ได้ใช้เป็นข้ออ้างสำหรับการทุจริตและ คอร์รัปชัน

5. บริษัทฯ จัดให้มีกระบวนการตรวจสอบระบบและขั้นตอนการปฏิบัติงานขายและการตลาด รวมทั้งงานจัดหาพัสดุและทำสัญญาอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการประเมินความเสี่ยงต่อการเกิดทุจริตและคอร์รัปชัน และบริหารจัดการให้มีวิธีการแก้ไขที่เหมาะสม

6. บริษัทฯ มีกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นต่อมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน และมีนโยบายที่จะไม่ลดตำแหน่ง ลงโทษ หรือให้ผลทางลบต่อบุคลากรที่ปฏิเสธการทุจริตและคอร์รัปชัน แม้ว่าการกระทำนั้นจะทำให้บริษัทฯ สูญเสียโอกาสทางธุรกิจ โดยบริษัทฯ มีกระบวนการสื่อสารอย่างชัดเจนเกี่ยวกับนโยบายดังกล่าว

7. หน่วยงานควบคุมภายในต้องรายงานผลการประเมินการควบคุมด้วยตนเองต่อหน่วยงานตรวจสอบภายใน เพื่อดำเนินการตรวจสอบ หากพบประเด็นที่มีการปฏิบัติไม่สอดคล้องกับนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน จะต้องแจ้งหน่วยงานผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีการปรับปรุง มาตรการควบคุม

8. บริษัทฯ จัดให้มีขั้นตอนในการเก็บรักษาเอกสารและบันทึกต่างๆ ให้พร้อมต่อการ ตรวจสอบเพื่อยืนยันความถูกต้องและเหมาะสมของรายการทางการเงิน ตลอดจนขั้นตอนการ ปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่าไม่มีรายการใดที่ไม่ได้รับการบันทึก หรือไม่สามารถอธิบายได้ หรือรายการที่ เป็นเท็จ

9. บริษัทฯ จัดให้มีขั้นตอนเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการควบคุมภายในของกระบวนการทำ บัญชีและการเก็บรักษาข้อมูล ได้รับการตรวจสอบภายในเพื่อยืนยันประสิทธิผลของกระบวนการ ตามมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน และเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบันทึกรายการทาง การเงินมีหลักฐานอย่างเพียงพอเพื่อใช้ในการตรวจสอบ



## นโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

10. บริษัทฯ จัดให้มีการสื่อสารและฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องแก่บุคลากรของบริษัทฯ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริงเกี่ยวกับมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ความคาดหวังของบริษัทฯ และบทลงโทษหากไม่ปฏิบัติตามมาตรการนี้

11. บริษัทฯ สื่อสารนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันและแนวปฏิบัติไปยังบริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทอื่นที่บริษัทฯ มีอำนาจในการควบคุม คู่ค้าทางธุรกิจ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งสาธารณชน ผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อทราบและนำมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันไปปฏิบัติ

12. บุคลากรของบริษัทฯ ไม่พึงละเลยหรือเพิกเฉยเมื่อพบการกระทำที่อาจฝ่าฝืนมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน โดยบริษัทฯ จัดให้มีช่องทางการแจ้งเบาะแสและการคุ้มครองผู้รายงานที่ปลอดภัย เมื่อบุคลากรต้องการแจ้งข้อมูลหรือเบาะแส รวมทั้งเมื่อบุคลากรต้องการคำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติตามมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

13. ฝ่ายตรวจสอบภายในสามารถรายงานประเด็นที่พบอย่างเร่งด่วนต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่และคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการบริษัท

### ช่องทางการแจ้งเบาะแสและการคุ้มครองผู้รายงาน

ให้เป็นไปตามข้อกำหนดบริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) ว่าด้วย การร้องเรียนและแจ้งเบาะแสการทุจริตและการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบองค์กร

### บทลงโทษ

บริษัทฯ จัดให้มีกระบวนการในการลงโทษบุคลากรที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันอย่างเหมาะสม การลงโทษนี้รวมถึงการเลิกจ้างงาน ในกรณีที่บริษัทฯ เห็นว่าจำเป็น การกระทำใดๆ ที่ฝ่าฝืนหรือไม่เป็นไปตามนโยบายนี้ ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม จะได้รับการพิจารณาทางวินัยตามระเบียบที่บริษัทฯ กำหนดไว้ หรือมีโทษตามกฎหมาย

บุคลากรของบริษัทฯ ต้องทำความเข้าใจและปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน ข้อกล่าวหาเรื่องการทุจริตและคอร์รัปชันอาจสร้างความเสื่อมเสียชื่อเสียงต่อบุคลากรของบริษัทฯ และทำให้ภาพลักษณ์ของบริษัทฯ มัวหมองได้ แม้ว่าจะไม่มีมูลความจริงเลยก็ตาม หากพบการกระทำใดที่เข้าข่ายขัดต่อนโยบายนี้ ให้แจ้งผู้บังคับบัญชา หรือเลขานุการบริษัท

### คำจำกัดความและคุณสมบัติความเป็นอิสระของกรรมการ

1. ถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 0.5 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ ทั้งนี้ ให้นับรวมการถือหุ้นของผู้ที่เกี่ยวข้องของกรรมการอิสระรายนั้นๆ ด้วย
2. ไม่เป็นหรือเคยเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่ได้เงินเดือนประจำ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือของผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปีก่อนได้รับการแต่งตั้ง ทั้งนี้ ลักษณะต้องห้ามดังกล่าวไม่รวมถึงกรณีที่กรรมการอิสระเคยเป็นข้าราชการ หรือที่ปรึกษาของส่วนราชการซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ
3. ไม่เป็นบุคคลที่มีความสัมพันธ์ทางสายโลหิต หรือโดยการจดทะเบียนตามกฎหมายในลักษณะที่เป็นบิดา มารดา คู่สมรส พี่น้อง และบุตร รวมทั้งคู่สมรสของบุตร ของกรรมการรายอื่น ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้มีอำนาจควบคุม หรือบุคคลที่จะได้รับการเสนอให้เป็นกรรมการผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯหรือบริษัทย่อย
4. ไม่มีหรือเคยมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ ในลักษณะที่อาจเป็นการขัดขวางการใช้วิจารณญาณอย่างอิสระของตน รวมทั้งไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย หรือผู้มีอำนาจควบคุมของผู้ที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของผู้ขออนุญาต เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปีก่อนได้รับการแต่งตั้ง ความสัมพันธ์ทางธุรกิจตามวรรคหนึ่ง รวมถึงการทำรายการทางการค้าที่กระทำเป็นปกติเพื่อประกอบกิจการ การเช่าหรือให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ รายการเกี่ยวกับสินทรัพย์หรือบริการ หรือการให้หรือรับความช่วยเหลือทางการเงิน ด้วยการรับหรือให้กู้ยืม ค้ำประกัน การให้สินทรัพย์เป็นหลักประกันหนี้สิน รวมถึงพฤติกรรมอื่นทำนองเดียวกัน ซึ่งเป็นผลให้บริษัทฯ หรือคู่สัญญามีภาระหนี้ที่ต้องชำระต่ออีกฝ่ายหนึ่ง ตั้งแต่ร้อยละ 3 ของสินทรัพย์ที่มีตัวตนสุทธิของบริษัทฯ หรือตั้งแต่ 20 ล้านบาทขึ้นไป แล้วแต่จำนวนใดจะต่ำกว่า ทั้งนี้ การคำนวณภาระหนี้ดังกล่าวให้เป็นไปตามวิธีการคำนวณมูลค่าของรายการที่เกี่ยวข้องกันตามประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนว่าด้วยหลักเกณฑ์ในการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน โดยอนุโลม แต่ในการพิจารณาภาระหนี้ดังกล่าว ให้นับรวมภาระหนี้ที่เกิดขึ้นในระหว่าง 1 ปีก่อนวันที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบุคคลเดียวกัน

5. ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของสำนักงานสอบบัญชี ซึ่งมีผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ สังกัดอยู่ เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปีก่อนได้รับการแต่งตั้ง

6. ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ให้บริการทางวิชาชีพใดๆ ซึ่งรวมถึงการให้บริการเป็นที่ปรึกษากฎหมายหรือที่ปรึกษาทางการเงิน ซึ่งได้รับค่าบริการเกินกว่า 2 ล้านบาทต่อปีจากบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของผู้ขออนุญาต และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของผู้ให้บริการทางวิชาชีพนั้นด้วย เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปีก่อนได้รับการแต่งตั้ง

7. ไม่เป็นกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นเพื่อเป็นตัวแทนของกรรมการของผู้ขออนุญาต ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่

8. ไม่ประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของผู้ขออนุญาตหรือบริษัทย่อย หรือไม่เป็นหุ้นส่วนที่มีนัยในห้างหุ้นส่วน หรือเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่รับเงินเดือนประจำ หรือถือหุ้นเกินร้อยละ 1 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทอื่น ซึ่งประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของผู้ขออนุญาตหรือบริษัทย่อย

9. ไม่มีลักษณะอื่นใดที่ทำให้ไม่สามารถให้ความเห็นอย่างเป็นอิสระเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัทฯ ภายหลังได้รับการแต่งตั้งให้เป็นกรรมการอิสระที่มีลักษณะเป็นไปตาม (1) ถึง (8) แล้ว กรรมการอิสระอาจได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท ให้ตัดสินใจในการดำเนินกิจการของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ โดยมีการตัดสินใจในรูปแบบขององค์คณะ (collective decision) ได้

ทั้งนี้ ในกรณีที่กรรมการอิสระมีการดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการอิสระในบริษัทใหญ่ บริษัทย่อย และบริษัทย่อยลำดับเดียวกัน บริษัทฯ ต้องเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการดำรงตำแหน่งดังกล่าว และคำตอบแทนรวมที่กรรมการอิสระรายนั้นได้รับในแบบ 56-1 และแบบ 56-2 ด้วย

### บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการอิสระ

1. เสนอแนะเรื่องที่สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ ผู้ถือหุ้น และผู้ถือหุ้นรายย่อย ต่อคณะกรรมการบริษัท และ/หรือประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่แล้วแต่กรณี
2. ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทที่พึงปฏิบัติ รวมทั้งให้ความคิดเห็นตามบทบาทและหน้าที่ของกรรมการอิสระที่พึงปฏิบัติ เพื่อประโยชน์ต่อบริษัทฯ ผู้ถือหุ้น และผู้ถือหุ้นรายย่อย
3. สอบทานให้บริษัทฯ ปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกรรมการอิสระ รวมถึง ทบทวนนิยามกรรมการอิสระให้มีความเหมาะสมและครบถ้วนตามกฎหมาย
4. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่คณะกรรมการบริษัทมอบหมายโดยจะต้องไม่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นอิสระ
5. วาระของกรรมการอิสระ เริ่มตั้งแต่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามนิยามกรรมการอิสระใน คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีฯ ของบริษัทฯ และพ้นจากการเป็นกรรมการอิสระเมื่อขาดคุณสมบัติ ตามนิยามดังกล่าว หรือพ้นจากตำแหน่งกรรมการ
6. กรรมการอิสระต้องประชุมอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

### แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ขัดกัน

บุคคลที่เกี่ยวข้องกัน หมายถึง บุคคลที่เกี่ยวข้องกัน ตามนโยบายการทำรายการระหว่างกัน หรือรายการที่เกี่ยวข้องกัน บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)

รายการที่เกี่ยวข้องกัน หมายถึง รายการที่เกี่ยวข้องกันตามข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ หรือการทำธุรกรรมระหว่างบริษัท หรือบริษัทย่อยกับกรรมการ ผู้บริหาร หรือบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และนโยบายการทำรายการระหว่างกันหรือรายการที่เกี่ยวข้องกัน บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)

บริษัทที่เกี่ยวข้อง หมายถึง นิติบุคคลตามมาตรา 258 (3) ถึง (7) แห่งพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535

เงื่อนไขการค้าทั่วไป หมายถึง ราคาและเงื่อนไขที่เป็นธรรม และไม่ก่อให้เกิดการถ่ายเทผลประโยชน์

- หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
- พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535
- พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535
- พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518

# แบบเปิดเผยรายการขัดแย้งทางผลประโยชน์ของบุคลากร

## แบบเปิดเผยรายการขัดแย้งทางผลประโยชน์ของบุคลากร

ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) (บริษัทฯ) บุคลากรทุกระดับจะต้องเปิดเผยรายการที่เป็นผลประโยชน์ที่ขัดกันกับผลประโยชน์ของบริษัทฯ

รายงานฉบับนี้เป็นรายงานประเภท (โปรดทำเครื่องหมาย X ในช่อง ☐ )

☐ รายงานประจำปี

☐ รายงานเมื่อเกิดเหตุการณ์

ข้าพเจ้าได้อ่านคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี มาตรฐานทางจริยธรรม และจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ และข้อความในแบบการเปิดเผยรายการขัดแย้งฯ ฉบับนี้อย่างครบถ้วนและทำความเข้าใจอย่างดีแล้ว โดยข้าพเจ้าจะปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้ ข้าพเจ้ารับทราบว่าการละเว้นหรือฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติตามหลักการดังกล่าว อาจต้องได้รับโทษทางวินัยตามขั้นตอนการลงโทษ และความร้ายแรงของการกระทำ

ข้าพเจ้าจึงขอรายงานดังต่อไปนี้

ข้อมูลญาติที่ทำงานในบริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือ  
(กรอกข้อมูลปัจจุบัน หากมากกว่าหนึ่งรายการ กรุณาแนบเอกสารเพิ่มเติม)

ชื่อ (นาย/นาง/นางสาว).....นามสกุล.....ความสัมพันธ์.....  
รหัสพนักงาน.....หน่วยงานที่สังกัด.....บริษัท.....

(โปรดทำเครื่องหมาย X ในช่อง ☐ รวมทั้งเพิ่มเติมข้อมูลหากจำเป็น (ถ้ามี))

☐ ข้าพเจ้า ไม่มี รายการที่อาจเป็นผลประโยชน์ที่ขัดกันกับผลประโยชน์ของบริษัท

☐ ข้าพเจ้า มี รายการที่อาจเป็นผลประโยชน์ที่ขัดกันกับผลประโยชน์ของบริษัท

โดยมีลักษณะของ รายการดังต่อไปนี้

มีข้อตกลงทางการค้าทั่วไป เป็นคู่ค้า หรือเข้าร่วมกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

☐ กับบริษัท หรือ บริษัทในเครือ

☐ มีข้อพิพาทที่อาจส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่

☐ มีรายการอื่นที่คาดว่าจะก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัท

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

☐ ข้าพเจ้า โดยใช้ชื่อข้าพเจ้าเอง

☐ ข้าพเจ้า โดยใช้ชื่ออื่น (ระบุชื่อ).....

☐ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับข้าพเจ้า หรือผู้แทนของข้าพเจ้า

ชื่อ (นาย/นาง/นางสาว).....นามสกุล.....เกี่ยวข้องเป็น.....



## แบบเปิดเผยรายการขัดแย้งทางผลประโยชน์ของบุคลากร

รายละเอียดของรายการที่อาจเป็นผลประโยชน์ที่ขัดกันกับผลประโยชน์ของบริษัท  
(กรุณาแนบเอกสารเพิ่มเติม (ถ้ามี))

.....

.....

.....

.....

.....

วิธีการแก้ไข ในกรณีที่ข้าพเจ้าได้ดำเนินการแก้ไขปัญหาลแล้ว (ถ้ามี)

.....

.....

.....

.....

.....

พนักงานลงชื่อ : \_\_\_\_\_  
( \_\_\_\_\_ )

รหัสพนักงาน : \_\_\_\_\_

ตำแหน่ง : \_\_\_\_\_

ชื่อย่อหน่วยงาน : \_\_\_\_\_

วันที่ : \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

## แบบเปิดเผยรายการขัดแย้งทางผลประโยชน์ของบุคลากร

ความเห็นของผู้บังคับบัญชา\* :

☐ รับทราบ

☐ อื่นๆ.....

.....

.....

ผู้บังคับบัญชาลงชื่อ : \_\_\_\_\_

( \_\_\_\_\_ )

ตำแหน่ง : \_\_\_\_\_

วันที่ : \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

ความเห็นของผู้จัดการฝ่ายสำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่และเลขานุการบริษัท :

☐ รับทราบ

☐ อื่นๆ.....

.....

.....

ลงชื่อ : \_\_\_\_\_

( \_\_\_\_\_ )

ตำแหน่ง : \_\_\_\_\_ ผจ.สผญ. \_\_\_\_\_

วันที่ : \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

หมายเหตุ \* :

\* กรณีเป็นพนักงานระดับส่วนลงไป ให้เสนอผู้บังคับบัญชาคือผู้จัดการฝ่ายลงนามรับรอง

\* กรณีเป็นพนักงานระดับส่วนลงไปไม่สังกัดฝ่าย ให้เสนอผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าระดับฝ่ายเหนือขึ้นไป 1 ระดับลงนามรับรอง

\* กรณีเป็นผู้บริหารระดับฝ่ายขึ้นไป ให้เสนอผู้บังคับบัญชาคือรองกรรมการผู้จัดการใหญ่หรือผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป 1 ระดับลงนามรับรอง

(หากมีข้อสงสัยสอบถามได้ที่โทรศัพท์หมายเลข #84 6245-6)

### แนวทางการรายงาน แบบการเปิดเผยรายการขัดแย้งทางผลประโยชน์ของบุคลากร

#### นิยาม

1. พนักงาน หมายถึง ผู้บริหารและพนักงาน OR พนักงาน OR ที่ปฏิบัติงาน Secondment ที่ บริษัทในกลุ่ม OR และพนักงาน ปตท. ที่ปฏิบัติงาน Secondment ที่ OR
2. บุคคลที่เกี่ยวข้อง หมายถึง ญาติและนิติบุคคลที่เกี่ยวข้อง
3. ญาติ หมายถึง บิดา มารดา คู่สมรส (ทั้งทางนิตินัยและพฤตินัย) บุตร/บุตรบุญธรรม คู่สมรส (ทั้งทางนิตินัยและพฤตินัย) ของบุตร/บุตรบุญธรรม พี่น้องร่วมบิดามารดา หรือร่วมบิดาหรือร่วมมารดาเดียวกัน
4. นิติบุคคลที่เกี่ยวข้อง หมายถึง ห้างหุ้นส่วน นิติบุคคลที่
  - I. พนักงาน และ/หรือ ญาติ มีส่วนได้ส่วนเสียตั้งแต่ร้อยละ 5 ขึ้นไป
  - II. พนักงาน และ/หรือ ญาติ เป็นกรรมการหรือผู้บริหารระดับสูงที่ OR และกลุ่ม OR ไม่ได้มอบหมายให้ไปปฏิบัติหน้าที่

#### รายการที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ได้แก่ รายการดังต่อไปนี้

##### 1. พนักงานมีญาติปฏิบัติหน้าที่อยู่ใน OR หรือบริษัทกลุ่ม OR

###### แนวทางการเปิดเผยข้อมูล

กรุณาระบุความสัมพันธ์และข้อมูลดังต่อไปนี้

- I. กรณีที่มีญาติเป็นพนักงาน โปรดระบุชื่อ นามสกุล รหัสประจำตัว และหน่วยงานที่สังกัด
- II. กรณีที่มีญาติเป็น
  1. พนักงานของบริษัทในกลุ่ม OR หรือพนักงานของบริษัทในกลุ่ม OR ที่ได้รับมอบหมาย การปฏิบัติหน้าที่ Secondment ใน OR
  2. กรรมการบริษัท หรือ
  3. ตำแหน่งอื่นใดที่มีใช้พนักงาน
- III. โปรดระบุชื่อ นามสกุล ตำแหน่ง และบริษัทที่สังกัด

หมายเหตุ : กรณีที่พนักงานท่านอื่นแจ้งข้อมูลว่าท่านเป็นญาติ แต่ท่านไม่ได้แจ้งข้อมูลใดๆ ไว้ หน่วยงาน สผญ. หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะขอความร่วมมือท่าน ยืนยันความถูกต้องของข้อมูลในภายหลัง

##### 2. พนักงาน และ/หรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง มีข้อตกลงทางการค้าทั่วไป หรือ เป็นคู่ค้าหรือเข้าร่วมกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างกับกลุ่ม OR

- I. พนักงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง
- II. มีข้อตกลงทางการค้า หรือ เข้าร่วมกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของกลุ่ม OR ที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และ/หรือเป็นคู่ค้ากับกลุ่ม OR

ตัวอย่าง	
ใช่	ยื่นซองประมูล เรียกให้มาเสนองานในการจัดจ้างวิธีพิเศษ เป็นตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม OR ซื้อขายสินค้ากับบริษัทในกลุ่ม OR ให้บริการบริษัทในกลุ่ม OR
ไม่ใช่	ชื่อของประมูล

## แนวทางการเปิดเผยข้อมูล

การระบุรายละเอียดข้อตกลงทางการค้า หรือ การเป็นคู่ค้าหรือเข้าร่วมกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง โดยอย่างน้อยต้องประกอบด้วย

- I. ชื่อ นามสกุลของญาติ และ/หรือชื่อนิติบุคคลที่เกี่ยวข้อง
- II. ความสัมพันธ์ของญาติ และ/หรือการมีส่วนได้ส่วนเสียในนิติบุคคลที่เกี่ยวข้อง
- III. ความสัมพันธ์ทางการค้ากับ OR โดยอย่างน้อยต้องระบุ
  1. หน่วยงานภายใน OR หรือบริษัทกลุ่ม OR ที่เกี่ยวข้อง
  2. ลักษณะความสัมพันธ์ทางการค้า
  3. ประเภทสินค้าหรือบริการ
  4. วันที่สิ้นสุดพันธะสัญญา หรือช่วงระยะเวลา (หากมี)

## 3. มีข้อพิพาทที่อาจส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่

รายงานในกรณีที่พนักงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องมีข้อพิพาทเป็นการส่วนตัวกับคู่ค้า ลูกค้า รายใหญ่ พนักงาน หน่วยงานภาครัฐที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับ OR โดยดำเนินการดังนี้

- I. แจ้งความดำเนินคดี
- II. ถูกพนักงานเจ้าหน้าที่แจ้งข้อกล่าวหา
- III. อยู่ในระหว่างเจรจาประนีประนอมยอมความ
- IV. ยื่นฟ้องคดีพิพาทต่อศาล
- V. ตกเป็นจำเลยในคดีพิพาท
- VI. ดำเนินการอื่น อันก่อให้เกิดข้อพิพาทอย่างเป็นทางการ

แนวทางการเปิดเผยข้อมูล การระบุรายละเอียดข้อพิพาท โดยอย่างน้อยต้องประกอบด้วย

- I. คู่กรณี
- II. ประเภทข้อพิพาท
- III. วันที่ หรือช่วงระยะเวลาที่เกิดข้อพิพาท

## 4. รายการอื่นที่คาดว่าจะก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับ OR

# แบบรายงานการรับของขวัญ ทรัพย์สิน ประโยชน์อื่นใด

## แบบรายงานการรับของขวัญ ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใด

วันที่ \_\_\_\_\_

เรียน \_\_\_\_\_ (ผู้บังคับบัญชา)\*

ด้วยเมื่อวันที่ \_\_\_\_\_ ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว) \_\_\_\_\_

ตำแหน่ง \_\_\_\_\_ แผนก \_\_\_\_\_ ส่วน \_\_\_\_\_ ฝ่าย \_\_\_\_\_ สังกัด \_\_\_\_\_

ได้รับของขวัญ ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใด ดังนี้

1. \_\_\_\_\_ จากบริษัท/บุคคล \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_ จากบริษัท/บุคคล \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_ จากบริษัท/บุคคล \_\_\_\_\_

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ทั้งนี้ ของขวัญ ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดดังกล่าวนั้น ข้าพเจ้า  
จักได้นำส่งสำนักงานกรรมการผู้จัดการใหญ่และเลขานุการบริษัท (สผญ.) ภายในวันที่ \_\_\_\_\_

ลงชื่อผู้รายงาน \_\_\_\_\_  
( \_\_\_\_\_ )

ความเห็นผู้บังคับบัญชา\*

☐ รับทราบ

☐ อื่นๆ \_\_\_\_\_

ผู้บังคับบัญชาลงชื่อ : \_\_\_\_\_  
( \_\_\_\_\_ )

ตำแหน่ง : \_\_\_\_\_

วันที่ : \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

### หมายเหตุ\* :

\*กรณีเป็นพนักงานระดับส่วนลงไปให้เสนอผู้บังคับบัญชาคือผู้จัดการฝ่ายลงนามรับรอง

\*กรณีเป็นพนักงานระดับส่วนลงไปไม่ได้สังกัดฝ่ายให้เสนอผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าระดับฝ่ายเหนือขึ้นไป 1 ระดับลงนามรับรอง

\*กรณีเป็นผู้บริหารระดับฝ่ายขึ้นไป ให้เสนอผู้บังคับบัญชาคือผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่หรือผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป 1 ระดับลงนามรับทราบ

# แบบแสดงเจตนาความต้องการซื้อ-ขายหลักทรัพย์ของบริษัทล่วงหน้า

## แบบแสดงเจตนาความต้องการซื้อ-ขายหลักทรัพย์ของบริษัทล่วงหน้า

เรียน เลขาธิการบริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน)

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว) \_\_\_\_\_

ตำแหน่ง \_\_\_\_\_ แผนก \_\_\_\_\_ ส่วน \_\_\_\_\_

ฝ่าย \_\_\_\_\_ สังกัด \_\_\_\_\_ มีความประสงค์จะซื้อ-ขายหลักทรัพย์ของบริษัทใน  
อีก 2 วันทำการเป็นต้นไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ซื้อ / ขาย หลักทรัพย์บริษัท \_\_\_\_\_ จำนวน \_\_\_\_\_ หุ้น ในช่วงวันที่ \_\_\_\_\_
2. ซื้อ / ขาย หลักทรัพย์บริษัท \_\_\_\_\_ จำนวน \_\_\_\_\_ หุ้น ในช่วงวันที่ \_\_\_\_\_
3. ซื้อ / ขาย หลักทรัพย์บริษัท \_\_\_\_\_ จำนวน \_\_\_\_\_ หุ้น ในช่วงวันที่ \_\_\_\_\_
4. ซื้อ / ขาย หลักทรัพย์บริษัท \_\_\_\_\_ จำนวน \_\_\_\_\_ หุ้น ในช่วงวันที่ \_\_\_\_\_
5. ซื้อ / ขาย หลักทรัพย์บริษัท \_\_\_\_\_ จำนวน \_\_\_\_\_ หุ้น ในช่วงวันที่ \_\_\_\_\_

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ลงชื่อ ผู้รายงาน \_\_\_\_\_  
( \_\_\_\_\_ )

วันที่รายงาน \_\_\_\_\_

ความเห็นของผู้จัดการฝ่ายสำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่และเลขาธิการบริษัท :

☐ รับทราบ

☐ อื่นๆ \_\_\_\_\_

ลงชื่อ : \_\_\_\_\_  
( \_\_\_\_\_ )

ตำแหน่ง : \_\_\_\_\_

วันที่ : \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

หมายเหตุ :

แบบแสดงเจตนาความต้องการซื้อ-ขายหลักทรัพย์บริษัทล่วงหน้านี้ ใช้สำหรับกรรมการ ผู้บริหาร และ  
ผู้เกี่ยวข้องกับข้อมูล ที่รับทราบข้อมูลภายใน และต้องการซื้อ-ขายหลักทรัพย์ของบริษัท ปตท. น้ำมันและ  
การค้าปลีก จำกัด (มหาชน)



กฎบัตรคณะกรรมการบริษัท  
บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) (บริษัทฯ)

คณะกรรมการบริษัท มีบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในการกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ และข้อบังคับของบริษัทฯ ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นอย่างเคร่งครัดด้วยความรับผิดชอบ ความระมัดระวัง และความซื่อสัตย์สุจริต และระมัดระวังรักษามูลประโยชน์ของบริษัทฯ โดยเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และข้อพึงปฏิบัติที่ดีสำหรับกรรมการบริษัทจดทะเบียนของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ และผู้ถือหุ้นทุกราย

## 1. องค์ประกอบของคณะกรรมการบริษัท

- 1.1 คณะกรรมการบริษัท ต้องประกอบด้วยกรรมการอย่างน้อย 5 คนและไม่เกิน 15 คน
- 1.2 กรรมการไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมดจะต้องมีถิ่นที่อยู่ในราชอาณาจักร
- 1.3 กรรมการบริษัทอย่างน้อยหนึ่ง (1) คน ต้องเป็นผู้มีความรู้ด้านบัญชีและการเงิน
- 1.4 คณะกรรมการบริษัทต้องประกอบด้วยกรรมการอิสระอย่างน้อยหนึ่งในสาม (1/3) ของจำนวนกรรมการทั้งหมด แต่ต้องไม่น้อยกว่าสาม (3) คน และต้องประกอบด้วยกรรมการตรวจสอบไม่น้อยกว่าสาม (3) คน

ทั้งนี้ กรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบต้องมีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กำหนดในประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ข้อกำหนดของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อีกทั้งมีขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่ประกาศตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำหนด

ทั้งนี้ ในกรณีที่ประธานกรรมการบริษัท และประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ไม่ได้แยกจากกันอย่างชัดเจน เช่น ประธานกรรมการ และ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นบุคคลเดียวกัน ประธานกรรมการไม่เป็นกรรมการอิสระ ประธานกรรมการ และ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นบุคคลในครอบครัวเดียวกัน หรือประธานกรรมการมีส่วนร่วมในการบริหาร คณะกรรมการบริษัทควรส่งเสริมให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจระหว่างคณะกรรมการบริษัทและฝ่ายบริหาร โดยพิจารณาให้

- (1) องค์ประกอบคณะกรรมการบริษัทประกอบด้วยกรรมการอิสระมากกว่ากึ่งหนึ่ง หรือ
- (2) แต่งตั้งกรรมการอิสระคนหนึ่งร่วมพิจารณากำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการบริษัท

## 2. คุณสมบัติของกรรมการ

- 2.1 กรรมการบริษัทจะต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (รวมทั้งที่มีการแก้ไขเพิ่มเติม) พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (รวมทั้งที่มีการแก้ไขเพิ่มเติม) หรือตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์กำหนด รวมทั้งไม่มีลักษณะที่แสดงถึงการขาดความเหมาะสมที่จะได้รับความไว้วางใจให้บริหารจัดการกิจการที่มีมหาชนเป็นผู้ถือหุ้นตามที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์กำหนดและหลักเกณฑ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 2.2 เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ และมีความตั้งใจจะดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ
- 2.3 สามารถอุทิศเวลาให้กับบริษัทที่ตนเป็นกรรมการได้อย่างเพียงพอและเอาใจใส่ในการปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบของตน ให้ความสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ทิศทาง และกลยุทธ์ของบริษัทฯ โดยร่วมกันแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่และมีการแสวงหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดทิศทางของบริษัทฯ
- 2.4 กรรมการไม่สามารถประกอบกิจการอันมีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันกับกิจการของบริษัทฯ และบริษัทย่อย หรือเข้าเป็นหุ้นส่วน หรือกรรมการในนิติบุคคลอื่นที่ประกอบกิจการอันมีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันกับกิจการของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ไม่ว่าจะทำเพื่อประโยชน์ตนหรือประโยชน์ผู้อื่น เว้นแต่จะแจ้งให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบก่อนที่จะมีมติแต่งตั้ง

## 3. ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท

- 3.1 ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ และข้อบังคับของบริษัทฯ ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นด้วยความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ สุจริต และระมัดระวังรักษามูลประโยชน์ของบริษัทฯ

- 3.2 มีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นโดยสม่ำเสมอและรักษาลักษณะนโยบายของผู้ถือหุ้น ดำเนินงานโดยรักษาลักษณะนโยบายของผู้ถือหุ้น มีการเปิดเผยข้อมูลต่อผู้ลงทุนอย่างถูกต้อง ครบถ้วน มีมาตรฐานและโปร่งใส
- 3.3 กำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจรรยาบรรณธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาลที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ประกอบด้วยหลักการและแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับกรรมการ ฝ่ายบริหาร และพนักงานไว้อย่างเหมาะสม โดยมุ่งสร้างสำนึกความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ สร้างความเข้าใจ และให้ยึดถือปฏิบัติตามโดยเคร่งครัด ควบคู่ไปกับข้อบังคับและระเบียบของบริษัท เพื่อให้เชื่อมั่นได้ว่าบริษัท มีความรับผิดชอบและมุ่งให้เกิดความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม
- นอกจากนี้ บริษัทฯ จะจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี และจรรยาบรรณของบริษัทฯ ไม่น้อยกว่าปีละหนึ่ง (1) ครั้ง
- 3.4 พิจารณากำหนดและให้ความเห็นชอบ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจ ทิศทางของธุรกิจ นโยบายทางธุรกิจ เป้าหมาย แนวทาง แผนการดำเนินงาน และงบประมาณของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ตามที่ฝ่ายจัดการจัดทำ
- 3.5 กำกับดูแลการบริหารจัดการและผลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจ ทิศทางของธุรกิจ นโยบายทางธุรกิจ เป้าหมาย แนวทาง แผนการดำเนินงาน และงบประมาณที่คณะกรรมการบริษัทกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจสูงสุดให้แก่บริษัทฯ และความมั่งคั่งสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น
- 3.6 กำกับดูแลให้บริษัทฯ และบริษัทย่อยนำระบบงานบัญชีที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมาใช้ รวมทั้งจัดให้มีระบบควบคุมภายใน และระบบการตรวจสอบภายในที่เพียงพอและมีประสิทธิผล รวมทั้งจัดให้มีกระบวนการประเมินความเหมาะสมของระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ และบริษัทย่อยอย่างสม่ำเสมอ
- 3.7 จัดให้มีการทำงานชุด และงบกำไรขาดทุน ณ วันสิ้นสุดรอบปีบัญชีของบริษัทฯ เพื่อนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นในการประชุมสามัญประจำปี เพื่อพิจารณาอนุมัติ และจัดให้มีการส่งงบการเงินประจำปีผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยภายในระยะเวลาที่กฎหมายกำหนด และจัดให้มีการจัดทำและจัดส่งงบการเงินรายไตรมาสที่ผ่านการสอบทานโดยผู้สอบบัญชีต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ภายในระยะเวลาที่กฎหมายกำหนด
- 3.8 พิจารณาให้ความเห็นชอบการคัดเลือกและเสนอแต่งตั้งผู้สอบบัญชี และพิจารณาคำตอบแทนที่เหมาะสม ตามที่คณะกรรมการตรวจสอบนำเสนอ ก่อนนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นในการประชุมสามัญประจำปี เพื่อพิจารณาอนุมัติ
- 3.9 ให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นอย่างยั่งยืนของสังคมไทย
- 3.10 พิจารณาอนุมัติแต่งตั้งบุคคลที่มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (รวมทั้งที่มีการแก้ไขเพิ่มเติม) พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (รวมทั้งที่มีการแก้ไขเพิ่มเติม) รวมถึงประกาศ ข้อบังคับ และ/หรือระเบียบที่เกี่ยวข้องเข้าดำรงตำแหน่ง ในกรณีที่ตำแหน่งกรรมการว่างลงเพราะเหตุอื่นนอกจากออกตามวาระ และพิจารณาให้ความเห็นชอบแต่งตั้งกรรมการแทนกรรมการที่ออกตามวาระ และการกำหนดคำตอบแทนกรรมการตามที่คณะกรรมการสรรหาและกำหนดคำตอบแทนนำเสนอ เพื่อนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาอนุมัติ
- 3.11 แต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อย อาทิ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหาและกำหนดคำตอบแทน หรือคณะกรรมการชุดย่อยอื่นใด และกำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการชุดย่อยดังกล่าวเพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ และพิจารณากำหนดคำตอบแทนสำหรับกรรมการชุดย่อย เพื่อนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาอนุมัติ
- 3.12 พิจารณาแต่งตั้งและกำหนดคำตอบแทนของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ รวมถึงมอบอำนาจให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่แต่งตั้งผู้บริหารตามคำนิยามที่กำหนดโดยคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์หรือคณะกรรมการกำกับตลาดทุน
- 3.13 จัดให้มีระบบการคัดสรรบุคลากรที่จะเข้ามารับผิดชอบในตำแหน่งบริหารที่สำคัญทุกระดับอย่างเหมาะสมและมีกระบวนการสรรหาที่โปร่งใส เป็นธรรม

- 3.14 พิจารณานุมัติแต่งตั้งเลขานุการบริษัทเพื่อดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ของคณะกรรมการ รวมทั้งกำหนดคุณสมบัติและประสบการณ์ของเลขานุการบริษัท ที่จำเป็นและเหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่ในการสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการบริษัท รวมทั้งเปิดเผยคุณสมบัติและประสบการณ์ของเลขานุการบริษัทในรายงานประจำปีและบนเว็บไซต์ของบริษัท
- 3.15 พิจารณานุมัติการใช้จ่ายเงินเพื่อการลงทุน การดำเนินงานต่าง ๆ การกู้ยืมหรือการขอสินเชื่อใด ๆ จากสถาบันการเงิน ตลอดจนการเข้าเป็นผู้ค้าประกัน เพื่อการประกอบธุรกิจตามปกติของบริษัทฯ และบริษัทย่อย โดยไม่จำกัดวงเงิน ภายใต้ข้อบังคับ ระเบียบของบริษัทฯ รวมทั้งกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และคณะกรรมการกำกับตลาดทุน
- 3.16 พิจารณานุมัติการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันระหว่างบริษัทฯ บริษัทย่อย บริษัทร่วม กับบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน ตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (รวมทั้งที่มีการแก้ไขเพิ่มเติม) รวมทั้งกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และคณะกรรมการกำกับตลาดทุน และพิจารณานุมัติหลักการเกี่ยวกับข้อตกลงทางการค้าที่มีเงื่อนไขในการค้าโดยทั่วไปในการเข้าทำธุรกรรมระหว่างบริษัทฯ และบริษัทย่อย กับกรรมการ ผู้บริหาร หรือบุคคลที่มีความเกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบการดำเนินการให้ฝ่ายจัดการมีอำนาจดำเนินการธุรกรรมดังกล่าวภายใต้กรอบและขอบเขตของกฎหมายและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง
- 3.17 กำกับและดูแลการบริหารจัดการและการดำเนินงานต่าง ๆ ของบริษัทฯ และบริษัทย่อยให้เป็นไปตามนโยบายต่าง ๆ ของบริษัทฯ กฎหมายหลักทรัพย์ ตลอดจนประกาศ ข้อบังคับและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของคณะกรรมการกำกับตลาดทุน สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมทั้งจัดให้มีระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในที่เพียงพอและเหมาะสม
- 3.18 พิจารณานุมัติการจ่ายเงินปันผลระหว่างกาล
- 3.19 พิจารณากำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงชื่อกรรมการซึ่งมีอำนาจลงนามผูกพันบริษัทฯ
- 3.20 ขอความเห็นทางวิชาชีพจากองค์กรภายนอก หากมีความจำเป็นเพื่อประกอบการตัดสินใจที่เหมาะสม
- 3.21 ดูแลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและปกป้องผลประโยชน์ใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย
- 3.22 จัดให้มีช่องทางในการสื่อสารกับผู้ถือหุ้นแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม และกำกับดูแลการเปิดเผยข้อมูล เพื่อให้มั่นใจว่ามีความถูกต้อง ชัดเจน โปร่งใส มีความน่าเชื่อถือและมีมาตรฐานสูงสุด
- 3.23 จัดให้มีการประชุมผู้ถือหุ้นเป็นการประชุมสามัญประจำปีภายใน 4 เดือน นับแต่วันสิ้นสุดรอบระยะเวลาบัญชีของบริษัทฯ และดูแลให้การดำเนินการในวันประชุมผู้ถือหุ้นทุกครั้งเป็นไปด้วยความเรียบร้อย โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และเอื้อให้ผู้ถือหุ้นสามารถใช้สิทธิของตน ตลอดจนดูแลให้การเปิดเผยมติที่ประชุมและการจัดทำรายงานการประชุม
- 3.24 จัดทำรายงานประจำปีของคณะกรรมการ และรับผิดชอบในการจัดทำและการเปิดเผยงบการเงินของบริษัทฯ และบริษัทย่อย เพื่อแสดงถึงฐานะการเงิน และผลการดำเนินงานของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ในรอบปีที่ผ่านมา และนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาและอนุมัติ
- 3.25 ประเมินผลการทำงานของกรรมการทั้งคณะ รวมทั้งประเมินผลการทำงานของกรรมการรายบุคคล เพื่อพิจารณาทบทวนผลงาน ปัญหาและอุปสรรคในแต่ละปี เพื่อสามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- 3.26 พิจารณาถึงปัจจัยเสี่ยงสำคัญที่อาจเกิดขึ้นและกำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างครอบคลุมและครบถ้วน และดูแลให้ผู้บริหารมีระบบและกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงปัจจัยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ
- 3.27 สอดส่องดูแลและจัดการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงรายการที่เกี่ยวข้องกัน โดยให้ความสำคัญในการพิจารณาธุรกรรมหลักที่มีความสำคัญที่มุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียโดยรวม

- 3.28 คณะกรรมการบริษัทสามารถมอบอำนาจ และ/หรือมอบหมายให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานเฉพาะอย่างแทนได้ โดยการมอบอำนาจ หรือการมอบอำนาจช่วงดังกล่าวให้อยู่ภายในขอบเขตแห่งการมอบอำนาจตามหนังสือมอบอำนาจที่ให้ไว้ และ/หรือให้เป็นไปตามระเบียบข้อกำหนดหรือคำสั่งที่คณะกรรมการบริษัทและ/หรือบริษัทกำหนดไว้ ทั้งนี้การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทนั้น จะไม่มีลักษณะเป็นการมอบอำนาจ หรือมอบอำนาจช่วงที่ทำให้คณะกรรมการบริษัทหรือผู้รับมอบอำนาจจากคณะกรรมการบริษัทสามารถอนุมัติรายการที่ตนหรือบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง (ตามนิยามที่ประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และ/หรือประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน และ/หรือตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และ/หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนด) อาจมีส่วนได้เสีย หรืออาจได้รับประโยชน์ในลักษณะใด ๆ หรืออาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์อื่นใดกับบริษัท หรือบริษัทย่อยของบริษัท ยกเว้นเป็นการอนุมัติรายการที่เป็นไปตามนโยบาย และหลักเกณฑ์ที่ที่ประชุมผู้ถือหุ้นหรือคณะกรรมการบริษัทพิจารณาอนุมัติไว้ และเป็นการอนุมัติรายการที่เป็นไปตามธุรกิจปกติและเงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งเป็นไปตามประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และ/หรือประกาศของคณะกรรมการกำกับตลาดทุน และ/หรือตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และ/หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนด
- 3.29 สอบทานกฎบัตรคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละหนึ่ง (1) ครั้ง
- 3.30 ส่งเสริมให้กรรมการและผู้บริหารของบริษัทฯ เข้าร่วมหลักสูตรสัมมนาต่าง ๆ ของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย และสถาบันอื่น ๆ ในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการและผู้บริหารนั้น

#### 4. วาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการบริษัท

- 4.1 ในการประชุมผู้ถือหุ้นสามัญประจำปีทุกครั้ง ให้กรรมการออกจากตำแหน่งจำนวนหนึ่งในสาม (1/3) ของจำนวนกรรมการในขณะนั้น ถ้าจำนวนกรรมการจะแบ่งออกให้ตรงเป็นสาม (3) ส่วนไม่ได้ ก็ให้ออกโดยจำนวนใกล้เคียงที่สุดกับส่วนหนึ่งในสาม (1/3) กรรมการที่ออกจากตำแหน่งตามวาระนั้น อาจได้รับเลือกให้กลับเข้ามารับตำแหน่งอีกก็ได้
- 4.2 นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามวาระแล้ว กรรมการจะพ้นจากตำแหน่งเมื่อ
- 1) ตาย
  - 2) ลาออก
  - 3) ขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมายว่าด้วยบริษัทมหาชนจำกัด กฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตามข้อบังคับบริษัทฯ
  - 4) ที่ประชุมผู้ถือหุ้นลงมติให้ออก
  - 5) ศาลมีคำสั่งให้ออก

ในกรณีที่ตำแหน่งกรรมการว่างลงเพราะเหตุอื่นนอกจากถึงคราวออกตามวาระ ให้คณะกรรมการเลือกบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติ และไม่มีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมายว่าด้วยบริษัทมหาชนจำกัดและกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เข้าเป็นกรรมการแทน ในการประชุมคณะกรรมการคราวถัดไป เว้นแต่วาระของกรรมการผู้นั้นจะเหลือน้อยกว่าสองเดือน โดยบุคคลซึ่งเข้าเป็นกรรมการแทนดังกล่าวจะอยู่ในตำแหน่งกรรมการได้เพียงเท่าวาระที่ยังเหลืออยู่ของกรรมการที่ตนเข้ามาแทน โดยมติของคณะกรรมการตามข้างต้นจะต้องประกอบด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่าสามในสี่ของจำนวนกรรมการที่ยังเหลืออยู่

#### 5. การประชุมคณะกรรมการบริษัท

- 5.1 คณะกรรมการบริษัทต้องประชุมกันอย่างน้อยหนึ่ง (1) ครั้งต่อเดือน โดยต้องมีการกำหนดวันและสถานที่ประชุมไว้ล่วงหน้า และหากมีความจำเป็น อาจจัดให้มีการประชุมเป็นกรณีพิเศษได้
- ในการประชุมคณะกรรมการแต่ละครั้ง ประธานในที่ประชุมจะกำหนดให้กรรมการของบริษัทเข้าร่วมประชุมและดำเนินการใด ๆ ในการประชุมดังกล่าวผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ก็ได้ โดยปฏิบัติให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของบริษัท และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- 5.2 คณะกรรมการบริษัท มีนโยบายให้กรรมการอิสระมีการประชุมระหว่างกันเองอย่างน้อยปีละหนึ่ง (1) ครั้ง
- 5.3 กรรมการบริษัทมีหน้าที่เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริษัทอย่างสม่ำเสมอ โดยกรรมการแต่ละคน ควรเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริษัทไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของการประชุมคณะกรรมการบริษัททั้งหมดที่ได้จัดให้มีขึ้นในรอบปี

- 5.4 ในการประชุมคณะกรรมการบริษัททุกครั้ง เลขานุการบริษัท โดยการหารือร่วมกับประธานกรรมการและกรรมการอิสระที่ได้รับมอบหมายให้ร่วมพิจารณากำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการบริษัท จะกำหนดวาระการประชุมเป็นการล่วงหน้า และจะต้องจัดส่งเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบการประชุมครั้งนั้น ๆ ไปยังกรรมการแต่ละท่านล่วงหน้าไม่น้อยกว่าเจ็ด (7) วันก่อนวันประชุม เว้นแต่ในกรณีจำเป็นรีบด่วนเพื่อรักษาสิทธิหรือประโยชน์ของบริษัทฯ จะแจ้งการนัดประชุมโดยวิธีอื่นและกำหนดวันประชุมให้เร็วกว่านั้นก็ทำได้
- 5.5 ประธานกรรมการหรือผู้ซึ่งได้รับมอบหมายจากประธานกรรมการเป็นผู้เรียกประชุมคณะกรรมการบริษัท หรือถ้ากรรมการตั้งแต่สอง (2) คน ขึ้นไปร้องขอให้เรียกประชุมคณะกรรมการบริษัท ให้ประธานกรรมการหรือผู้ซึ่งประธานกรรมการมอบหมายกำหนดวันประชุมภายในสิบสี่ (14) วัน นับแต่วันที่ได้รับการร้องขอ
- 5.6 เพื่อให้กรรมการสามารถจัดเวลาและเข้าร่วมประชุมได้ บริษัทฯ จะส่งหนังสือเวียนแจ้งตารางการประชุมคณะกรรมการบริษัทของปีถัดไปให้กรรมการแต่ละท่านทราบล่วงหน้าก่อนวันสิ้นปีของแต่ละปี
- 5.7 ในการประชุมคณะกรรมการบริษัท ต้องมีกรรมการเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่ง (1/2) ของจำนวนกรรมการทั้งหมดจึงจะครบเป็นองค์ประชุม
- 5.8 การออกเสียงในการประชุมคณะกรรมการบริษัท ให้ถือเสียงข้างมากของกรรมการที่เข้าร่วมประชุมหากกรรมการท่านใดมีส่วนได้เสียในวาระการประชุมเรื่องใด กรรมการท่านนั้นไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนในเรื่องนั้น ถ้าคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด
- ทั้งนี้ ในวาระการประชุมเพื่อพิจารณาเรื่องใด ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับแนวทางการแบ่งขอบเขตการดำเนินธุรกิจระหว่าง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ("ปตท.") และบริษัทฯ และบริษัทย่อยของบริษัทฯ กรรมการที่มีส่วนได้เสียและไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนในเรื่องนี้ให้รวมถึงกรรมการที่เป็นตัวแทนจาก ปตท. และ กระทรวงการคลัง

## 6. คณะกรรมการชุดย่อย

คณะกรรมการบริษัทอาจแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยคณะหนึ่งหรือหลายคณะเพื่อทำหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัท โดยคณะกรรมการชุดย่อยดังกล่าวจะมีหน้าที่รับผิดชอบในการพิจารณาทบทวนเรื่องต่าง ๆ ที่มีความสำคัญเป็นการเฉพาะ โดยคณะกรรมการบริษัทจะเป็นผู้ให้ความเห็นชอบในการแต่งตั้งสมาชิกคณะกรรมการชุดย่อย การออกกฎบัตรคณะกรรมการชุดย่อย เพื่อกำหนดระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง องค์ประกอบของคณะกรรมการชุดย่อย หรือการกำหนดขอบเขต อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ ตลอดจนเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับคณะกรรมการชุดย่อยดังกล่าว ตามที่คณะกรรมการบริษัทพิจารณาเห็นสมควร โดยในแต่ละปี คณะกรรมการบริษัทจะพิจารณาทบทวนกฎบัตรของคณะกรรมการชุดย่อยแต่ละคณะ

## 7. คำตอบแทน

คณะกรรมการบริษัทโดยคำแนะนำของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนเป็นผู้วางและกำหนดนโยบายเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินโดยกระบวนการพิจารณาค่าตอบแทนนั้นต้องโปร่งใสและเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและทัดเทียมกับมาตรฐานของธุรกิจเดียวกัน ทั้งนี้ อัตราค่าตอบแทนคณะกรรมการจะต้องได้รับอนุมัติโดยที่ประชุมผู้ถือหุ้น



## กฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ

คัดย่อจากระเบียบบริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) (บริษัทฯ)

ว่าด้วย คณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยงานตรวจสอบภายใน พ.ศ. 2564

-- ฯลฯ --

## หมวด 2 คณะกรรมการตรวจสอบ

### 2.1 องค์ประกอบ คุณสมบัติ วาระการปฏิบัติงาน และการพ้นจากตำแหน่ง

- ข้อ 6 ให้คณะกรรมการบริษัท แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ประกอบด้วยประธานกรรมการตรวจสอบ 1 ราย และกรรมการตรวจสอบไม่น้อยกว่า 2 ราย แต่ไม่เกิน 4 ราย ทุกรายต้องเป็นกรรมการอิสระ และให้หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในเป็นเลขานุการ
- กรรมการตรวจสอบตามวรรคหนึ่งอย่างน้อย 1 รายต้องมีความรู้ความเข้าใจและมีประสบการณ์ด้านการบัญชีหรือการเงิน ซึ่งสามารถสอบทานความน่าเชื่อถือของงบการเงินได้
- ข้อ 7 ให้คณะกรรมการบริษัทรายงานการแต่งตั้งหรือการเปลี่ยนแปลงการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบต่อกระทรวงเจ้าสังกัดของบริษัท และกระทรวงการคลังทราบภายใน 30 วันนับแต่วันที่ได้มีการแต่งตั้งหรือการเปลี่ยนแปลงการแต่งตั้ง
- ข้อ 8 ให้บริษัท แจ้งมติแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบและจัดทำรายชื่อและขอบเขตการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบตามแบบที่ตลาดหลักทรัพย์กำหนด และนำส่งต่อตลาดหลักทรัพย์ โดยวิธีการตามข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ว่าด้วยการรายงานผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พร้อมทั้งนำส่งหนังสือรับรองและประวัติของกรรมการตรวจสอบต่อตลาดหลักทรัพย์ภายใน 3 วันทำการนับแต่วันที่คณะกรรมการบริษัทมีมติแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบ
- ข้อ 9 ในกรณีที่กรรมการตรวจสอบพ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระ ให้บริษัท เปิดเผยแพร่สารสนเทศพร้อมเหตุผลของการพ้นจากตำแหน่งของกรรมการตรวจสอบดังกล่าวต่อตลาดหลักทรัพย์ทันที
- กรณีกรรมการตรวจสอบลาออกหรือถูกถอดถอนก่อนครบวาระ บริษัทฯ ต้องจัดส่งข้อมูลต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ โดยให้กรรมการตรวจสอบสามารถชี้แจงถึงสาเหตุต่อกระทรวงเจ้าสังกัดและกระทรวงการคลังทราบด้วย
- ข้อ 10 ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ ให้บริษัท แจ้งมติเปลี่ยนแปลงหน้าที่และจัดทำรายชื่อและขอบเขตการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบที่มีการเปลี่ยนแปลงตามแบบที่ตลาดหลักทรัพย์กำหนด และนำส่งต่อตลาดหลักทรัพย์ภายใน 3 วันทำการนับแต่วันที่มีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยวิธีการตามที่ตลาดหลักทรัพย์ฯ และ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์กำหนด
- ข้อ 11 ประธานกรรมการตรวจสอบและกรรมการตรวจสอบต้องมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้
- 11.1 เป็นกรรมการอิสระของบริษัท
  - 11.2 เป็นผู้ที่สามารถอุทิศเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ และแสดงความเห็นหรือรายงานผลการดำเนินงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรม
  - 11.3 มีคุณสมบัติตามที่ประกาศ หลักเกณฑ์ ระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกำหนด โดยเฉพาะกฎหมายว่าด้วยบริษัทมหาชน จำกัด กฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ รวมถึงหลักเกณฑ์ที่กำหนดโดยคณะกรรมการกำกับตลาดทุนและตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- ข้อ 12 ประธานกรรมการตรวจสอบและกรรมการตรวจสอบต้องไม่มีลักษณะต้องห้ามดังต่อไปนี้
- 12.1 ไม่เป็นข้าราชการประจำที่ดำรงตำแหน่งในกระทรวงเจ้าสังกัดของบริษัท
  - 12.2 ไม่เป็นกรรมการที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้กำหนดนโยบายหรือระเบียบปฏิบัติหรือมีอำนาจในการตัดสินใจด้านการบริหาร รวมทั้งไม่เป็นพนักงาน ลูกจ้าง หรือที่ปรึกษาที่ได้รับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนประจำจากบริษัท ผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่หรือของผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท ทั้งนี้ ไม่ว่าในขณะดำรงตำแหน่งประธานกรรมการตรวจสอบหรือกรรมการตรวจสอบหรือภายในระยะเวลา 2 ปีก่อนวันที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการตรวจสอบหรือกรรมการตรวจสอบ

- 12.3 ไม่เป็นผู้มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัทฯ ทั้งนี้ ไม่ว่าในขณะดำรงตำแหน่งประธานกรรมการตรวจสอบหรือกรรมการตรวจสอบ หรือภายในระยะเวลา 1 ปีก่อนวันที่ได้รับแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการตรวจสอบหรือกรรมการตรวจสอบ
- 12.4 ไม่เป็นบุพการี ผู้สืบสันดาน พี่น้อง หรือคู่สมรสของกรรมการบริษัท ผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้มีอำนาจควบคุม บุคคลที่จะได้รับการเสนอให้เป็นกรรมการ ผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบภายในของบริษัทฯ หรือผู้ตรวจสอบภายในของบริษัทฯ ที่บริษัทฯ มีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายและการดำเนินงานของบริษัทฯ
- 12.5 ไม่ถือหุ้นเกินร้อยละ 0.5 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ ทั้งนี้ ให้นับรวมการถือหุ้นของผู้ที่เกี่ยวข้องของกรรมการรายนั้น ๆ ด้วย
- 12.6 ไม่มีหรือเคยมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ ในลักษณะที่อาจเป็นการขัดขวางการพิจารณาอย่างอิสระของตน รวมทั้งไม่มีหรือเคยเป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย หรือผู้มีอำนาจควบคุมของผู้ที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปีก่อนวันที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการอิสระ
- ความสัมพันธ์ทางธุรกิจดังกล่าว รวมถึงการทำรายการทางการค้าที่กระทำเป็นปกติเพื่อประกอบกิจการ การเช่าหรือให้เช่า อสังหาริมทรัพย์ รายการเกี่ยวกับสินทรัพย์หรือบริการ หรือการให้หรือรับความช่วยเหลือทางการเงินด้วยการรับหรือให้กู้ยืม ค่าประกัน การให้สินทรัพย์เป็นหลักประกันหนี้สิน รวมถึงพฤติกรรมอื่นที่ตนเองเดียวกัน ซึ่งเป็นผลทำให้บริษัทฯ หรือคู่สัญญาที่มีภาระหนี้ที่ต้องชำระต่ออีกฝ่ายหนึ่ง ตั้งแต่ร้อยละสามของสินทรัพย์ที่มีตัวตนสุทธิของบริษัทฯ หรือตั้งแต่ยี่สิบ ล้านบาทขึ้นไป แล้วแต่จำนวนใดจะต่ำกว่า ทั้งนี้ การคำนวณภาระหนี้ดังกล่าวให้เป็นไปตามวิธีการคำนวณมูลค่าของรายการที่เกี่ยวข้องกันตามประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนว่าด้วยหลักเกณฑ์ในการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน โดยอนุโลม แต่ในการพิจารณาภาระหนี้ดังกล่าว ให้นับรวมภาระหนี้ที่เกิดขึ้นในระหว่างหนึ่งปีก่อนวันที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบุคคลเดียวกัน
- 12.7 ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของสำนักงานสอบบัญชี ซึ่งมีผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ สังกัดอยู่ เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปีก่อนวันที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการอิสระ
- 12.8 ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ให้บริการทางวิชาชีพใดๆ ซึ่งรวมถึงการให้บริการเป็นที่ปรึกษากฎหมายหรือที่ปรึกษาทางการเงิน ซึ่งได้รับค่าบริการเกินกว่าสองล้านบาทต่อปีจากบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของผู้ให้บริการทางวิชาชีพนั้นด้วย เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปีก่อนวันที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการอิสระ
- 12.9 ไม่เป็นกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นเพื่อเป็นตัวแทนของกรรมการของบริษัทฯ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่
- 12.10 ไม่ประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย หรือไม่เป็นหุ้นส่วนที่มีนัยในห้างหุ้นส่วน หรือเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่รับเงินเดือนประจำ หรือถือหุ้นเกินร้อยละหนึ่งของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทฯอื่น ซึ่งประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย
- 12.11 ไม่มีลักษณะอื่นใดที่ทำให้ไม่สามารถให้ความเห็นอย่างเป็นอิสระเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัทฯ และไม่เป็นกรรมการที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทให้ตัดสินใจในการดำเนินกิจการของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท
- 12.12 ไม่เป็นกรรมการของบริษัทใหญ่ บริษัทย่อย หรือบริษัทย่อยลำดับเดียวกันเฉพาะที่เป็นบริษัทจดทะเบียน

- ข้อ 13 กรรมการตรวจสอบมีวาระการปฏิบัติงานตามวาระของการเป็นกรรมการบริษัท
- ข้อ 14 การพ้นจากตำแหน่งของกรรมการตรวจสอบหมายถึงการพ้นสภาพการเป็นกรรมการบริษัท หรือการครบวาระการปฏิบัติงานตามที่กำหนด หรือการลาออก หรือการถูกถอดถอน
- ข้อ 15 ในกรณีที่กรรมการตรวจสอบประสงค์จะลาออกก่อนครบวาระการดำรงตำแหน่ง กรรมการตรวจสอบ ให้แจ้งต่อคณะกรรมการบริษัทล่วงหน้าพอสมควร เช่น ไม่น้อยกว่า 1 เดือน พร้อมระบุเหตุผล เพื่อให้คณะกรรมการบริษัทหรือที่ประชุมผู้ถือหุ้น ได้พิจารณาแต่งตั้งบุคคลอื่นที่มีคุณสมบัติครบถ้วนแทนกรรมการตรวจสอบที่ลาออก ทั้งนี้ บริษัทฯ ต้องแจ้งการลาออกพร้อมส่งสำเนาหนังสือลาออกให้ตลาดหลักทรัพย์ทราบด้วย
- ข้อ 16 เมื่อกรรมการตรวจสอบครบวาระการดำรงตำแหน่งหรือมีเหตุใดที่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้จนครบวาระ ซึ่งมีผลให้จำนวนคณะกรรมการตรวจสอบไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในข้อ 6 คณะกรรมการบริษัทหรือที่ประชุมผู้ถือหุ้น ให้แต่งตั้งกรรมการตรวจสอบใหม่ให้ครบในทันทีหรืออย่างช้าภายใน 3 เดือนนับแต่วันที่จำนวนสมาชิกไม่ครบถ้วน เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบ

## 2.2 หน้าทีและควมรับผิดชอบ

- ข้อ 17 คณะกรรมการตรวจสอบมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้
- 17.1 จัดทำกฎบัตรว่าด้วยการตรวจสอบภายในของคณะกรรมการตรวจสอบให้สอดคล้องกับขอบเขตความรับผิดชอบในการดำเนินงานของบริษัทฯ โดยต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัท และเปิดเผยให้ผู้ถือหุ้นทราบผ่านช่องทางต่าง ๆ โดยมีการสอบทานความเหมาะสมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- 17.2 สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการกำกับดูแลที่ดี กระบวนการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการควบคุมภายใน
- 17.3 สอบทานให้บริษัทฯ มีการรายงานทางการเงินอย่างถูกต้องและน่าเชื่อถือ
- 17.4 สอบทานการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติงาน มติคณะรัฐมนตรี กฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ ประกาศ หรือคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัท
- 17.5 สอบทานให้บริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายใน ระบบการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมและเพียงพอ พิจารณาความเพียงพอของงบประมาณ บุคลากร และความเป็นอิสระของหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- 17.6 พิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์หรือมีโอกาสเกิดการทุจริตที่อาจมีผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทฯ โดยให้เป็นไปตามกฎหมายและข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่ารายการดังกล่าวสมเหตุสมผลและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทฯ
- 17.7 เสนอข้อแนะนำต่อคณะกรรมการบริษัท ในการพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ประเมินผลงาน หรือเลิกจ้างหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- 17.8 พิจารณา คัดเลือก เสนอแต่งตั้งบุคคลซึ่งมีความเป็นอิสระ เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ และเสนอคำตอบแทนผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ ต่อคณะกรรมการบริษัท รวมทั้งเข้าร่วมประชุมกับผู้สอบบัญชีโดยไม่ฝักใฝ่การจัดการเข้าร่วมประชุมด้วยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- 17.9 ประสานงานเกี่ยวกับผลการตรวจสอบกับผู้สอบบัญชี และพิจารณาร่วมกับผู้สอบบัญชีถึงปัญหาหรือข้อจำกัดที่เกิดขึ้นจากการตรวจสอบงบการเงิน เพื่อพิจารณาแนวทางแก้ไขปรับปรุงต่อไป โดยพิจารณาเสนอแนะให้สอบทานหรือตรวจสอบรายการใดที่เห็นว่าจำเป็น ตลอดจนพิจารณาให้มีการวางแผนเพื่อทบทวนวิธีการและการควบคุมการประมวลผลข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์

- 17.10 ในกรณีที่ผู้สอบบัญชีรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบถึงพฤติการณ์อันควรสงสัยเกี่ยวกับการทุจริตหรือการฝ่าฝืนกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการและผู้บริหาร ให้คณะกรรมการตรวจสอบพิจารณาดำเนินการตรวจสอบในเบื้องต้นและให้รายงานผลการตรวจสอบดังกล่าวต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์และผู้สอบบัญชีทราบภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับความแจ้งจากผู้สอบบัญชี
- 17.11 รายงานผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในของคณะกรรมการตรวจสอบต่อคณะกรรมการบริษัท อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้งภายใน 60 วันนับแต่วันสิ้นสุดในแต่ละไตรมาส ยกเว้นรายงานผลการดำเนินงานในไตรมาสที่ 4 ให้จัดทำเป็นรายงานผลการดำเนินงานประจำปี ซึ่งรายงานดังกล่าวต้องลงนามโดยประธานคณะกรรมการตรวจสอบ พร้อมทั้งส่งรายงานดังกล่าวให้กระทรวงเจ้าสังกัด และกระทรวงการคลังเพื่อทราบภายใน 90 วันนับแต่วันสิ้นปีบัญชีการเงินของบริษัทฯ
- รายงานผลการดำเนินงานตามวรรคหนึ่ง อย่างน้อยต้องระบุข้อมูลตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำหนด
- 17.12 ประเมินผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในของคณะกรรมการตรวจสอบอย่างน้อยปีบัญชีการเงินละ 1 ครั้ง รวมทั้งรายงานผลการประเมิน ปัญหาและอุปสรรค ตลอดจน แผนการปรับปรุงการดำเนินงานให้คณะกรรมการบริษัท ทราบ
- 17.13 เปิดเผยรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของคณะกรรมการตรวจสอบ และคำตอบแทนของผู้สอบบัญชีในรายงานประจำปีของบริษัทฯ
- 17.14 ประธานกรรมการตรวจสอบ หรือ กรรมการตรวจสอบ ต้องเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ เพื่อชี้แจงในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการตรวจสอบ หรือการแต่งตั้งผู้สอบบัญชีด้วย
- 17.15 ดำเนินการให้ฝ่ายบริหารจัดให้มีกระบวนการรับและกำกับดูแลการรับเรื่องร้องเรียน
- 17.16 ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดหรือคณะกรรมการบริษัท มอบหมาย ทั้งนี้ต้องอยู่ในขอบเขต หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ
- ข้อ 18 ในการปฏิบัติหน้าที่ตามข้อ 17 ให้คณะกรรมการตรวจสอบรับผิดชอบต่อคณะกรรมการบริษัทโดยตรง และคณะกรรมการบริษัท ยังคงมีความรับผิดชอบในการดำเนินงานต่อบุคคลภายนอก
- ข้อ 19 ในกรณีที่การดำเนินงานตรวจสอบภายในเรื่องใดหรือการปฏิบัติงานอื่นใดของคณะกรรมการตรวจสอบมีความจำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง ให้คณะกรรมการตรวจสอบเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณาให้มีการเชิญหรือดำเนินการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องด้วยค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ ได้ ทั้งนี้ การดำเนินการว่าจ้างให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของบริษัทฯ รวมถึงมีอำนาจแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ
- ให้นำความในข้อ 12.3 และ 12.4 มาใช้บังคับแก่ลักษณะต้องห้ามของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องตามวรรคหนึ่งโดยอนุโลม
- ข้อ 20 เมื่อคณะกรรมการตรวจสอบได้รับรายงานผลการตรวจสอบภายในที่พบว่ามีการปฏิบัติที่ฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติงาน มติคณะรัฐมนตรี ประกาศ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้แจ้งต่อผู้บริหารสูงสุดเพื่อพิจารณาสั่งให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานของบริษัทฯ ดำเนินการแก้ไขเพื่อให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติงาน มติคณะรัฐมนตรี ประกาศ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัทฯ
- ในกรณีที่คณะกรรมการตรวจสอบได้รับรายงานผลการตรวจสอบภายในที่มีข้อสงสัย ว่ามีรายการหรือการกระทำที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อผลการดำเนินงานของบริษัทฯ อย่างร้ายแรง การขัดแย้งทางผลประโยชน์ การทุจริต หรือมีรายการผิดปกติ หรือความบกพร่องที่สำคัญในระบบการควบคุมภายในให้รายงานต่อคณะกรรมการบริษัททันที เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขโดยไม่มีข้อจำกัด
- ให้คณะกรรมการบริษัทรายงานการปฏิบัติตามข้อเสนอนี้ของคณะกรรมการตรวจสอบต่อกระทรวงเจ้าสังกัด และกระทรวงการคลังอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

## 2.3 การประชุม

- ข้อ 21 คณะกรรมการตรวจสอบต้องประชุมร่วมกันอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง โดยต้องมีการกำหนดวาระการประชุมแต่ละครั้งไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน ในกรณีจำเป็นให้เชิญผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหาร หรือบุคคลอื่นเข้าร่วมประชุมได้ ทั้งนี้ ในปีบัญชีการเงินแต่ละปี คณะกรรมการตรวจสอบต้องมีการประชุมร่วมกันกับผู้สอบบัญชี โดยไม่มีผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารหรือบุคคลอื่นเข้าร่วมด้วยอย่างน้อย 1 ครั้ง
- ข้อ 22 ให้คณะกรรมการตรวจสอบประชุมอย่างเป็นทางการร่วมกับฝ่ายบริหารอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- ข้อ 23 ให้ประธานกรรมการตรวจสอบสั่งการเชิญประชุมคณะกรรมการตรวจสอบเพิ่มเติมเป็นพิเศษได้ตามที่เห็นสมควร หรือมีการร้องขอจากกรรมการตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบภายใน ผู้สอบบัญชี หรือประธานกรรมการบริษัท
- ข้อ 24 การประชุมคณะกรรมการตรวจสอบต้องมีการตรวจสอบมาประชุมไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 ของจำนวนกรรมการตรวจสอบทั้งหมด จึงจะเป็นองค์ประชุม ให้ประธานกรรมการตรวจสอบเป็นประธานในที่ประชุม ถ้าประธานกรรมการตรวจสอบไม่มาประชุม ให้กรรมการตรวจสอบที่มาประชุมเลือกกรรมการตรวจสอบคนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม
- ข้อ 25 มติที่ประชุมให้ถือเสียงข้างมาก กรรมการตรวจสอบคนหนึ่งให้มีเสียงหนึ่งในการลงคะแนน ถ้าคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด ทั้งนี้ เลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนน
- กรรมการตรวจสอบผู้ที่มีส่วนได้เสียใด ๆ ในเรื่องที่พิจารณา ห้ามมิให้แสดงความเห็นและออกเสียงลงคะแนนในเรื่องนั้น ๆ
- ข้อ 26 ให้กรรมการตรวจสอบของบริษัทฯ ได้รับคำตอบแทนตามมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น และให้เลขานุการได้รับคำตอบแทนในลักษณะเหมาะสมจายเป็นรายเดือนเท่ากับกึ่งหนึ่งของคำตอบแทนกรรมการตรวจสอบ



กฎบัตรคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน  
บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) (บริษัทฯ)

คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนของบริษัทฯ จะสอบทานและประเมินความเหมาะสมของกฎบัตรฉบับนี้อย่างสม่ำเสมอ และนำเสนอสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณาอนุมัติ

## 1. องค์ประกอบ

- 1.1 คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ประกอบด้วยกรรมการอย่างน้อยสาม (3) คน และอย่างน้อยหนึ่ง (1) คน ต้องเป็นกรรมการอิสระ
- 1.2 ประธานคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ควรเป็นกรรมการอิสระ

## 2. คุณสมบัติของกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

- 2.1 คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนต้องได้รับการแต่งตั้งโดยคณะกรรมการบริษัท โดยต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ มีความซื่อสัตย์ สุจริตและมีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ
- 2.2 คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนเป็นผู้พิจารณาแต่งตั้งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเพื่อให้ดำรงตำแหน่งเลขานุการคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนและทำหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน การนัดหมายการประชุมและงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

## 3. ขอบเขต อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

- 3.1 ขอบเขต อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกกรรมการ
  - 3.1.1 พิจารณานำเสนอโครงสร้าง องค์ประกอบ และคุณสมบัติของคณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ
  - 3.1.2 พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์และกระบวนการในการสรรหา คัดเลือก และเสนอชื่อบุคคลที่เหมาะสมที่จะมาดำรงตำแหน่งกรรมการใหม่ หรือประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ เมื่อครบวาระหรือตำแหน่งว่างลง หรือตำแหน่งผู้บริหารอื่นตามที่คณะกรรมการบริษัทมอบหมาย อย่างมีหลักเกณฑ์และความโปร่งใส เพื่อนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท และ/หรือ ที่ประชุมผู้ถือหุ้น (แล้วแต่กรณี) เพื่อพิจารณาแต่งตั้ง
  - 3.1.3 พิจารณาสรรหาหรือกรรมการหรือบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเป็นกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ ต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณาแต่งตั้งตามความเหมาะสม
  - 3.1.4 พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ และนำเสนอให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณาให้ความเห็นชอบ
  - 3.1.5 ประเมินผลการทำงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ และคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ เพื่อพิจารณา ทบทวนผลงาน ปัญหาและอุปสรรคในแต่ละปี เพื่อสามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ได้ และนำเสนอให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณา
  - 3.1.6 ทบทวนแผนการสืบทอดตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ พร้อมทั้งรายชื่อผู้ที่อยู่ในเกณฑ์เหมาะสมที่จะได้รับการพิจารณาสืบทอดตำแหน่งเป็นประจำทุกปี
- 3.2 ขอบเขต อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนดค่าตอบแทน
  - 3.2.1 พิจารณาแนวทางการกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินของคณะกรรมการบริษัท ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ และคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ รวมถึงผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ ให้มีความเหมาะสม เป็นธรรม และสมเหตุสมผล ทั้งค่าตอบแทนในอัตราคงที่ (เช่น ค่าตอบแทนประจำ เบี้ยประชุม) และค่าตอบแทนตามผลดำเนินงานของบริษัทฯ (เช่น โบนัส บำเหน็จ) โดยควรเชื่อมโยงกับมูลค่าที่บริษัทฯ สร้างให้กับผู้ถือหุ้น แต่ไม่อยู่ในระดับที่สูงเกินไปจนทำให้เกิดการมุ่งเน้นแต่ผลประโยชน์ระยะสั้น และนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบในการนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณานุมัติต่อไป

- 3.2.2 เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ให้คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนพิจารณา กำหนดค่าตอบแทนของกรรมการให้สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้กำหนดไว้ กล่าวคือ ค่าตอบแทนของกรรมการควรจัดให้อยู่ในลักษณะที่เปรียบเทียบได้กับระดับที่ปฏิบัติอยู่ในอุตสาหกรรม ประสิทธิภาพ ภาระหน้าที่ ขอบเขตของบทบาทและความรับผิดชอบ (Accountability and Responsibility) รวมถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากกรรมการแต่ละคน กรรมการที่ได้รับมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น เช่น เป็นสมาชิกของคณะกรรมการชุดย่อย ควรได้รับค่าตอบแทนเพิ่มที่เหมาะสมด้วย
- 3.2.3 เปิดเผยนโยบายและหลักเกณฑ์การกำหนดค่าตอบแทนกรรมการที่สะท้อนถึงภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคน รวมทั้งรูปแบบและจำนวนของค่าตอบแทนด้วย ทั้งนี้ จำนวนเงินค่าตอบแทนที่เปิดเผย ให้รวมถึงค่าตอบแทนที่กรรมการแต่ละท่านได้รับการดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทอยู่ด้วย
- 3.3 รายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนให้คณะกรรมการบริษัททราบ และจัดทำรายงานของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนเพื่อเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปีของบริษัทฯ และลงนามโดยประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน
- 3.4 ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่คณะกรรมการบริษัทมอบหมาย

#### 4. วาระการดำรงตำแหน่งและการสิ้นสุดสภาพการดำรงตำแหน่งของกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

- 4.1 กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน มีวาระการดำรงตำแหน่งตามวาระของการเป็นกรรมการบริษัท โดยกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนที่ออกตามวาระนั้นอาจถูกเลือกกลับเข้ามาดำรงตำแหน่งอีกครั้งได้
- 4.2 กรณีที่ตำแหน่งกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนว่างลงเพราะเหตุอื่น นอกจากถึงคราวออกตามวาระตามข้อ 4.1 ได้แก่ การตาย การพ้นสภาพการเป็นกรรมการ การลาออก หรือการถูกถอดถอน ให้คณะกรรมการบริษัทแต่งตั้งบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเป็นกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนภายในเก้าสิบ (90) วัน นับแต่วันที่จำนวนกรรมการไม่ครบถ้วน เพื่อให้กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน มีจำนวนครบตามที่คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดไว้

ทั้งนี้ ในกรณีกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนคนใดลาออกก่อนครบวาระการดำรงตำแหน่ง กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ต้องแจ้งให้บริษัทฯ ทราบล่วงหน้า

#### 5. การประชุม

- 5.1 ในการประชุมคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนต้องมีสมาชิกของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนมาประชุม ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนจึงจะเป็นองค์ประชุม ในกรณีที่ประธานคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนไม่อยู่ในที่ประชุม หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนที่มาประชุมเลือกกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนคนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม
- 5.2 กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนคนหนึ่งมีเสียงหนึ่งในการลงคะแนน และการวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือคะแนนเสียงข้างมาก ในกรณีที่กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนคนใดมีส่วนได้เสียในเรื่องใด จะไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนในเรื่องนั้น ถ้าคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด
- 5.3 คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาตอบแทนควรมีการประชุมอย่างน้อยปีละสอง (2) ครั้ง

#### 6. ค่าตอบแทน

ให้คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ได้รับค่าตอบแทนตามจำนวนที่ที่ประชุมผู้ถือหุ้นจะได้มีมติอนุมัติ

กฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร  
บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) (บริษัทฯ)

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กรของบริษัทฯ จะสอบทานและประเมินความเหมาะสมของกฎบัตรฉบับนี้อย่างสม่ำเสมอ และนำเสนอสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณานำมาใช้

## 1. องค์ประกอบ

- 1.1 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร ประกอบด้วยกรรมการอย่างน้อยสาม (3) คน และอย่างน้อยหนึ่ง (1) คน ต้องเป็นกรรมการอิสระ
- 1.2 ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร ควรเป็นกรรมการอิสระ

## 2. คุณสมบัติ

- 2.1 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กรต้องได้รับการแต่งตั้งโดยคณะกรรมการบริษัท โดยต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ มีความซื่อสัตย์ สุจริต และมีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ
- 2.2 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นผู้พิจารณาแต่งตั้งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อให้ดำรงตำแหน่งเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร และทำหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร การนัดหมายการประชุม และงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร

## 3. ขอบเขต อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

- 3.1 กำหนด และทบทวน นโยบาย กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร และกรอบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร
- 3.2 กำกับดูแล และสนับสนุนให้มีการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กร และการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ รวมถึงสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
- 3.3 ให้ข้อเสนอแนะแนวทาง ติดตาม และประเมินผล การบริหารความเสี่ยงและการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อคณะกรรมการจัดการ (ORMC) เพื่อนำไปดำเนินการ
- 3.4 พิจารณารายงานผลการบริหารความเสี่ยงองค์กร และให้ข้อคิดเห็นในความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งแนวทางการกำหนดมาตรการควบคุม หรือบรรเทา (Mitigation Plan) และการพัฒนาระบบการจัดการบริหารความเสี่ยงองค์กรให้แก่ ORMC เพื่อให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
- 3.5 พิจารณารายงานผลการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และให้ข้อคิดเห็นในแผนการดำเนินการเพื่อขยายผลเชิงบวก หรือลด/ขจัดเซย์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้แก่ ORMC เพื่อให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
- 3.6 รายงานผลการบริหารความเสี่ยงองค์กร และผลการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้คณะกรรมการบริษัททราบ และในกรณีที่ มีปัจจัย หรือเหตุการณ์สำคัญ ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อบริษัท หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ ต้องรายงานต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อทราบและพิจารณาโดยเร็ว
- 3.7 พิจารณากลับกรองและให้ข้อคิดเห็นวาระที่มีภาระผูกพันในระยะยาว มีความซับซ้อนเชิงธุรกิจ และมีความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อ บริษัทฯ หรืออาจมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ ก่อนที่จะนำเสนอ วาระนั้น ๆ ต่อคณะกรรมการบริษัท
- 3.8 ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่คณะกรรมการบริษัทมอบหมาย

#### 4. วาระการดำรงตำแหน่งและการสิ้นสุดสภาพการดำรงตำแหน่ง

- 4.1 กรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร มีวาระการดำรงตำแหน่งตามวาระของการเป็นกรรมการบริษัท โดยกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่ออกตามวาระนั้นอาจถูกเลือกกลับเข้ามาดำรงตำแหน่งอีกก็ได้
- 4.2 กรณีที่ตำแหน่งกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กรว่างลงเพราะเหตุอื่น นอกจากถึงคราวออกตามวาระตามข้อ 4.1 ได้แก่ การตาย การพ้นสภาพการเป็นกรรมการ การลาออก หรือการถูกถอดถอน จนส่งผลให้กรรมการไม่เป็นไปตามองค์ประกอบในข้อ 1. ให้คณะกรรมการบริษัท แต่งตั้งบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเป็นกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร ภายในเก้าสิบ (90) วัน นับแต่วันที่จำนวนกรรมการไม่ครบถ้วน เพื่อให้กรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กรมีจำนวนครบตามองค์ประกอบที่คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดไว้

ทั้งนี้ ในกรณีกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กรคนใดประสงค์จะลาออกก่อนครบวาระการดำรงตำแหน่งกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร ต้องแจ้งให้บริษัทฯ ทราบล่วงหน้า

#### 5. การประชุม

- 5.1 ในการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กรต้องมีสมาชิกของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กรมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กรจึงจะเป็นองค์ประชุม ในกรณีที่ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กรไม่อยู่ในที่ประชุม หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้กรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่มาประชุมเลือกกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กรคนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม
- 5.2 กรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กรคนหนึ่งมีเสียงหนึ่งในการลงคะแนน และการวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือคะแนนเสียงข้างมาก ในกรณีที่กรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กรคนใดมีส่วนได้เสียในเรื่องใด จะไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนในเรื่องนั้น ถ้าคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กรออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด
- 5.3 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร ควรมีการประชุมอย่างน้อยไตรมาสละหนึ่ง (1) ครั้ง

#### 6. คำตอบแทน

ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร ได้รับคำตอบแทนตามจำนวนที่ที่ประชุมผู้ถือหุ้นจะได้มีมติอนุมัติ



กฎบัตรคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี  
บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) (บริษัทฯ)

คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัท ในการกำหนดนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการ และแนวทางการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีอันเป็นสากลที่บริษัทจดทะเบียนพึงปฏิบัติ พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับของบริษัทฯ ยึดมั่นและปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการ รวมทั้งจริยธรรมทางธุรกิจ เพื่อให้บริษัทฯ สามารถเติบโตอย่างยั่งยืนด้วยการดำเนินธุรกิจอย่างมีคุณธรรม โปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม สร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ถือหุ้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน

## 1. องค์ประกอบ

- 1.1 คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีประกอบด้วยกรรมการอย่างน้อยสาม (3) คน และอย่างน้อยหนึ่ง (1) คน ต้องเป็นกรรมการอิสระ
- 1.2 ประธานคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี ควรเป็นกรรมการอิสระ

## 2. คุณสมบัติของกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี

- 2.1 คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีต้องได้รับการแต่งตั้งโดยคณะกรรมการบริษัท โดยต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ มีความซื่อสัตย์ สุจริตและมีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ
- 2.2 คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นผู้พิจารณาแต่งตั้งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อให้ดำรงตำแหน่งเลขานุการคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี และทำหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การนัดหมายการประชุมและงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี

## 3. ขอบเขต อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี

- 3.1 กำหนดนโยบายและแนวทางด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี จรรยาบรรณและจริยธรรมทางธุรกิจ การต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ตามระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี เสนอต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อกำหนดเป็นระเบียบปฏิบัติขององค์กรที่สอดคล้องกับหลักการมาตรฐาน และข้อกำหนดของสถาบันหรือองค์กรกำกับบริษัทจดทะเบียนต่าง ๆ ได้แก่ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เป็นต้น เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์และเป้าหมายของบริษัทฯ
- 3.2 ให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่คณะกรรมการบริษัทเพื่อดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ
- 3.3 ให้ความเห็นชอบ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ กรอบการบริหารจัดการ นโยบายและแนวทางการดำเนินงาน รวมถึงทบทวนแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องตามเป้าหมาย กลยุทธ์ของบริษัทฯ
- 3.4 กำกับดูแล สนับสนุน ติดตามการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทฯ มีการดำเนินการสอดคล้องกับนโยบายและแนวทางที่กำหนดไว้ เพื่อพัฒนาและยกระดับการกำกับดูแลกิจการของบริษัทฯ อย่างต่อเนื่อง ในกรณีที่มีปัจจัยหรือเหตุการณ์สำคัญซึ่งอาจมีผลกระทบต่อบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ ต้องรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อทราบ และพิจารณาโดยเร็วที่สุด
- 3.5 ทบทวนความเหมาะสมของกฎบัตรคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นประจำทุกปี หากมีการปรับปรุงแก้ไข จะนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อให้ความเห็นชอบ
- 3.6 กำหนดนโยบาย วางกรอบแนวทางการกำกับดูแล สนับสนุน ติดตามให้มีการดำเนินงานด้านรับเรื่องร้องเรียน การแจ้งเบาะแสการทุจริต และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบองค์กร
- 3.7 สนับสนุนให้มีการเผยแพร่วัฒนธรรมในการกำกับดูแลกิจการที่ดี ให้เป็นที่เข้าใจของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ และให้มีผลในทางปฏิบัติทั้งในบริษัท และบริษัทในกลุ่ม
- 3.8 ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่คณะกรรมการบริษัทมอบหมาย

#### 4. วาระการดำรงตำแหน่งและการสิ้นสุดสภาพการดำรงตำแหน่งของกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี

- 4.1 กรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีวาระการดำรงตำแหน่งตามวาระของการเป็นกรรมการบริษัท โดยกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ออกตามวาระนั้นอาจถูกเลือกกลับเข้ามาดำรงตำแหน่งอีกก็ได้
- 4.2 กรณีที่ตำแหน่งกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีว่างลงเพราะเหตุอื่น นอกจากถึงคราวออกตามวาระตามข้อ 4.1 ได้แก่ การตาย การพ้นสภาพการเป็นกรรมการ การลาออก หรือการถูกถอดถอนให้คณะกรรมการบริษัทแต่งตั้งบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเป็นกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี ภายในเก้าสิบ (90) วัน นับแต่วันที่จำนวนกรรมการไม่ครบถ้วน เพื่อให้กรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีจำนวนครบตามที่คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดไว้

ทั้งนี้ ในกรณีกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีคนใดลาออกก่อนครบวาระการดำรงตำแหน่ง กรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี ต้องแจ้งให้บริษัทฯ ทราบล่วงหน้า

#### 5. การประชุม

- 5.1 ในการประชุมคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี ต้องมีสมาชิกของกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี จึงจะเป็นองค์ประชุม ในกรณีที่ประธานคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี ไม่อยู่ในที่ประชุมหรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้กรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่มาประชุมเลือกกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีคนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม
- 5.2 กรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีคนหนึ่งมีเสียงหนึ่งในการลงคะแนน และการวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือคะแนนเสียงข้างมาก ในกรณีที่กรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีคนใดมีส่วนได้เสียในเรื่องใด จะไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนในเรื่องนั้น ถ้าคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี ออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด
- 5.3 คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี ควรมีการประชุมอย่างน้อยปีละสอง (2) ครั้ง

#### 6. คำตอบแทน

ให้คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี ได้รับคำตอบแทนตามจำนวนที่ที่ประชุมผู้ถือหุ้นจะได้มีมติอนุมัติ

## เอกสารแบบ 6

รายงานของคณะกรรมการตรวจสอบ

เปิดเผยไว้ในแบบ 56-1 One Report

หัวข้อ “รายงานของคณะกรรมการตรวจสอบ” หน้า 34-35