



คำอธิบายและการวิเคราะห์  
ของฝ่ายจัดการ  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560

ธนาคารกสิกรไทย  
KASIKORNBANK



บริการทุกระดับประทับใจ

# บทสรุปผู้บริหารของรายงานคำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ<sup>1</sup> สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560

ในปี 2560 ภาวะเศรษฐกิจไทยขยายตัวดีขึ้น จากการฟื้นตัวอย่างแข็งแกร่งในภาคการท่องเที่ยว และการส่งออก ซึ่งทำให้เป็นแรงผลักดันที่ดีสำหรับการเติบโตของเศรษฐกิจไทยในปี 2561 ที่คาดว่าจะขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยมีปัจจัยสนับสนุนจากแนวโน้มการลงทุนภาครัฐและเอกชนที่น่าจะปรับตัวดีขึ้นจากปีก่อน อย่างไรก็ตาม ภาคธุรกิจยังคงเผชิญความท้าทาย โดยเฉพาะจากภาวะการแข่งขันในรูปแบบใหม่ ๆ และตลาดที่กว้างขึ้น ตามการเข้าสู่ยุคธุรกิจดิจิทัลที่เทคโนโลยีพัฒนาอย่างก้าวกระโดด ท่ามกลางปัจจัยเสี่ยงจากความผันผวนของค่าเงินบาทและการเคลื่อนย้ายเงินทุนต่างประเทศ ธนาคารจึงมุ่งสร้างขีดความสามารถในการเติบโตเพื่อให้เป็นผู้นำธุรกิจที่ยั่งยืนในระยะยาว ภายใต้ยุทธศาสตร์หลัก คือ การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centricity) โดยพัฒนาจุดแข็งจากการเป็นผู้นำในการให้บริการดิจิทัล แบงกิ้ง ให้สามารถนำธนาคารสู่เป้าหมายในการเป็น Customers' Life Platform of Choice หรือแพลตฟอร์มหนึ่งเดียวที่ลูกค้าเลือกเพื่อตอบโจทย์ทุกด้านของชีวิต โดยมีกลยุทธ์การให้บริการ 3 ด้าน ได้แก่ การให้บริการที่เบ็ดเสร็จตอบโจทย์ทุกด้านของชีวิตลูกค้า การเป็นผู้ให้บริการที่ได้รับความไว้วางใจ และการให้บริการที่ตอบโจทย์ความต้องการลูกค้าได้อย่างครอบคลุมทุกที่ทุกเวลา ตามปณิธาน “บริการทุกระดับประทับใจ”

จากการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้านธุรกิจในปี 2560 ส่งผลให้ธนาคารและบริษัทย่อยมีกำไรจากการดำเนินงานก่อนหักค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับหนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญ และภาษีเงินได้ จำนวน 90,484 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนจำนวน 935 ล้านบาท หรือร้อยละ 1.05 โดยมาจากการเพิ่มขึ้นของรายได้ดอกเบี้ยสุทธิจำนวน 4,483 ล้านบาท หรือร้อยละ 5.00 ซึ่งส่วนใหญ่เพิ่มขึ้นมาจากรายได้ดอกเบี้ยรับจากเงินลงทุน และรายได้ดอกเบี้ยรับในรายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน ประกอบกับค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยที่ลดลง ในขณะที่รายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ยลดลงจำนวน 1,030 ล้านบาท หรือร้อยละ 1.62 โดยเป็นผลมาจากรายได้สุทธิจากการรับประกันภัยที่ลดลง สำหรับค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้นจากปีก่อนจำนวน 2,518 ล้านบาท หรือร้อยละ 3.94 นอกจากนี้ ธนาคารมีการตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มขึ้นเพื่อดำรงสถานะทางการเงินที่มั่นคงอย่างต่อเนื่อง ทำให้กำไรสุทธิในปี 2560 มีจำนวน 34,338 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อนจำนวน 5,836 ล้านบาท หรือร้อยละ 14.53

ขณะเดียวกัน ธนาคารยังสามารถรักษาอัตราผลตอบแทนสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้สุทธิ (Net Interest Margin: NIM) ให้อยู่ในระดับที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ร้อยละ 3.44 และบริหารอัตราส่วนค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่น ๆ ต่อรายได้จากการดำเนินงานสุทธิ (Cost to Income Ratio) ได้ในระดับที่ใกล้เคียงกับเป้าหมายที่ร้อยละ 42.31 ขณะที่สถานะเงินกองทุนมีความแข็งแกร่งเพียงพอสำหรับรองรับความเสี่ยงและอยู่ในระดับที่สูงกว่าเกณฑ์ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด โดยอัตราส่วนเงินกองทุนทั้งสิ้นต่อสินทรัพย์เสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทยตามหลักเกณฑ์ Basel III อยู่ที่ยอดร้อยละ 17.96 และอัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 ต่อสินทรัพย์เสี่ยงอยู่ที่ยอดร้อยละ 15.66

ด้านผลการดำเนินงานของบริษัทย่อยของธนาคารกสิกรไทย อยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ จากการร่วมแรงร่วมใจของทุกหน่วยงาน โดยบริษัทหลักทรัพย์ กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) มีผลการดำเนินงานที่ดีอย่างต่อเนื่อง และสามารถรักษาความเป็นผู้นำตลาดได้ ขณะที่บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กสิกรไทย จำกัด ยังคงครองอันดับ 1 ของธุรกิจจัดการกองทุนประเภทกองทุนรวม สำหรับบริษัท ลีสซิ่งกสิกรไทย จำกัด มีปริมาณธุรกิจสินเชื่อขยายตัวดีสอดคล้องกับภาพรวมอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศและรักษาคุณภาพสินทรัพย์ได้ดี ขณะเดียวกัน บริษัท แพคเตอร์ แอนด์ อีควิเมนต์ กสิกรไทย จำกัด มียอดสินเชื่อขยายตัวสูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) สามารถควบคุมความ

<sup>1</sup> สำหรับในรายงานประจำปี จะแสดงภายใต้หัวข้อ “รายงานของฝ่ายจัดการ”

เป็นผู้นำในธุรกิจประกันชีวิตผ่านช่องทางธนาคาร และเป็นผู้นำด้านการขยายธุรกิจใหม่ โดยมีส่วนแบ่งตลาดเบี้ยประกันชีวิตรับใหม่สูงเป็นอันดับ 1 ของระบบ

จากความพยายามและการดำเนินการทั้งหมดซึ่งรวมถึงการกำกับดูแลกิจการที่ดี ส่งผลให้ธนาคารกสิกรไทยและบริษัทของธนาคารกสิกรไทยสามารถบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่ดี และได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางจากหน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ อันสะท้อนได้จากรางวัลแห่งความสำเร็จมากมายในปี 2560 ที่ผ่านมา

สำหรับกลยุทธ์การดำเนินงานของธนาคารในระยะ 3 ปีข้างหน้า เพื่อมุ่งสู่การเป็นแพลตฟอร์มหนึ่งเดียวที่ลูกค้าเลือกเพื่อตอบโจทย์ทุกด้านของชีวิต ธนาคารได้กำหนดแนวทางการทำงานร่วมกับพันธมิตรทั้งในประเทศและต่างประเทศ (KASIKORNBANK and Beyond) โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถในการเข้าใจและคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าในระดับปัจเจกบุคคล (Segment of One) การสร้างนวัตกรรมและการบริหารผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ลูกค้ารอบด้าน (Financial and Life Solution) ตลอดจนการส่งมอบประสบการณ์ที่เป็นเลิศให้กับลูกค้า โดยคำนึงถึงความคาดหวังของลูกค้าที่ต้องการใช้บริการผ่านช่องทางที่หลากหลาย สะดวกสบาย และรวดเร็ว ภายใต้การคุ้มครองผู้บริโภค และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลเป็นสำคัญ

นอกจากนี้ ธนาคารยังให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกแบบบูรณาการ การบริหารจัดการเงินกองทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างวัฒนธรรมให้ตระหนักถึงความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ทั้งนี้ เพื่อรักษาความมั่นคงในฐานะสถาบันการเงินชั้นนำและสามารถรับมือกับความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทัน่วงที่

## สารบัญ

	หน้า
<b>บทสรุปผู้บริหาร</b>	ก
<b>1. ภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงาน</b>	1
1.1 ภาวะเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทยในปี 2560 และแนวโน้มปี 2561	1
1.2 ภาวะอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ การแข่งขัน และความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	2
1.3 การเปลี่ยนแปลงของกฎเกณฑ์และกฎหมายที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน	4
<b>2. การบริหารความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยง</b>	7
2.1 ภาพรวมการบริหารความเสี่ยง	7
2.2 การบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ	10
□ ความเสี่ยงด้านเครดิต	10
□ ความเสี่ยงด้านตลาด	13
□ ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	15
□ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	16
□ ความเสี่ยงด้านไซเบอร์	16
□ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	18
<b>3. ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานของธุรกิจหลัก</b>	20
3.1 การดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนและการกำกับดูแลกิจการ	20
3.2 ยุทธศาสตร์การทำธุรกิจของธนาคารกสิกรไทย และบริษัทของธนาคารกสิกรไทย ในปี 2560 และ แนวโน้มในอีก 3 ปีข้างหน้า	24
3.3 กลุ่มลูกค้าและการให้บริการ	26
3.4 ช่องทางการให้บริการ	31
3.5 รางวัลเกียรติคุณ	33
<b>4. ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงิน</b>	35
4.1 ผลการดำเนินงาน	35
4.2 ฐานะทางการเงิน	41
4.3 เงินให้สินเชื่อและเงินรับฝาก	43
4.4 การบริหารเงิน	46
4.5 ผลการดำเนินงานของบริษัทของธนาคารกสิกรไทย และบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)	48
4.6 เงินกองทุนตามกฎหมาย	49
4.7 อันดับความน่าเชื่อถือ	52
<b>5. การดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกลุ่มธุรกิจ</b>	54
5.1 การจัดการงานทรัพยากรบุคคล	54
5.2 การจัดการงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	56
<b>6. การลงทุนของธนาคารในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม</b>	59
<b>7. ความเสี่ยงของผู้ถือหุ้น</b>	60

# 1. ภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงาน

## 1.1 ภาวะเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทยในปี 2560 และแนวโน้มในปี 2561

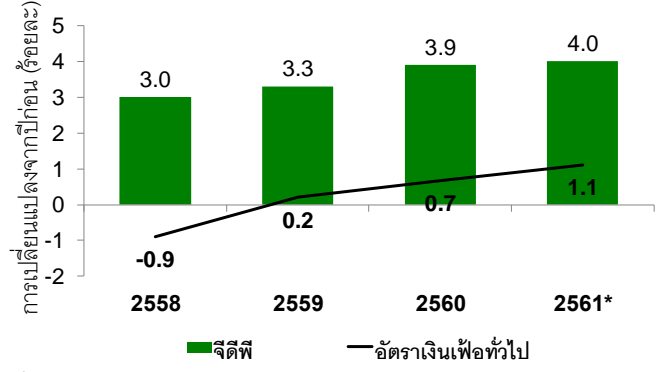
เศรษฐกิจโลกสามารถรักษาระดับการขยายตัวไว้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดปี 2560 ที่ผ่านมา โดยสัญญาณเชิงบวกทยอยเกิดขึ้นทั้งในกลุ่มเศรษฐกิจแกนหลักของโลก อาทิ สหรัฐอเมริกา ยุโรป จีน ตลอดจนกลุ่มประเทศตลาดเกิดใหม่ในเอเชีย รวมถึงประเทศไทย โดยทิศทางดังกล่าวสอดคล้องกับมุมมองของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ที่ปรับทบทวนตัวเลขคาดการณ์อัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจโลกในปี 2560 ขึ้นมาที่ร้อยละ 3.7 พร้อมกับประเมินว่าเศรษฐกิจโลกจะยังมีแนวโน้มเติบโตได้ดีต่อเนื่องที่ระดับประมาณร้อยละ 3.9 ในปี 2561

การฟื้นตัวของกิจกรรมทางเศรษฐกิจหลายประเทศทั่วโลกในปี 2561 คงเกิดขึ้นควบคู่ไปกับแรงกดดันเงินเฟ้อที่ทยอยปรับสูงขึ้น จากปัจจัยหนุนด้านสถานการณ์ราคาน้ำมันในตลาดโลกที่เพิ่มขึ้น และน่าจะทำให้กรอบราคาน้ำมันเฉลี่ยในปีนี้อยู่ในระดับที่สูงขึ้นกว่าปีก่อนหน้า ซึ่งทิศทางดังกล่าวอาจมีผลต่อแนวทางการดำเนินนโยบายการเงินของธนาคารกลางหลายแห่งทั่วโลก โดยในส่วนของธนาคารกลางสหรัฐฯ นั้น ยังคงคุมเข้มนโยบายการเงินด้วยการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายและปรับลดงบดุลลง ขณะที่ธนาคารกลางยุโรปและธนาคารกลางญี่ปุ่นอาจพิจารณาช่วงเวลาที่เหมาะสมต่อการทยอยลดหรือยกเลิกมาตรการผ่อนคลายทางการเงินบางส่วนลง ส่วนธนาคารกลางของประเทศในเอเชีย นั้น บางส่วนได้เริ่มปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายตั้งแต่ปลายปี 2560 เพื่อชะลอแรงกดดันเงินเฟ้อ

สำหรับทิศทางเศรษฐกิจไทยในปี 2561 คาดว่าจะขยายตัวได้ต่อเนื่องที่ร้อยละ 4.0 โดยมีแรงขับเคลื่อนจากการลงทุนภาครัฐและเอกชนเพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา โดยเม็ดเงินเบิกจ่ายการลงทุนภาครัฐที่อยู่ในแผนการดำเนินงานปี 2561 จะทยอยเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจในไตรมาสที่ 2 ในขณะที่บรรยากาศการลงทุนของเอกชนน่าจะทยอยปรับตัวดีขึ้นตามกิจกรรมทางเศรษฐกิจในภาพรวม สำหรับแรงส่งจากภาคการส่งออกและภาคการท่องเที่ยวในปีนี้ แม้ยังมีบทบาทสำคัญ แต่อัตราการเติบโตอาจชะลอลงกว่าปีก่อน เนื่องจากผลของฐานที่สูงในปีก่อนหน้า

อย่างไรก็ดี คงต้องติดตามความคืบหน้าของการเบิกจ่ายงบประมาณของภาครัฐ และสถานการณ์ตลาดเงินทุนทั่วโลกที่อาจผันผวนในบางขณะอย่างใกล้ชิด สำหรับแนวโน้มเงินเฟ้อในปี 2561 ของไทยนั้น คาดว่าอัตราเงินเฟ้อทั่วไปจะมีค่าเฉลี่ยที่ร้อยละ 1.1 สูงขึ้นเล็กน้อยเมื่อเทียบกับระดับร้อยละ 0.7 ในปี 2560 ที่เป็นผลมาจากทิศทางราคาพลังงานในประเทศที่น่าจะปรับตัวเพิ่มขึ้นตามแนวโน้มราคาน้ำมันในตลาดโลก อย่างไรก็ดี ในด้านทิศทางการดำเนินนโยบายการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทยนั้น คาดว่าอัตราดอกเบี้ยนโยบายของไทยจะทรงตัวอยู่ที่ระดับร้อยละ 1.50 ในช่วงเวลาส่วนใหญ่ของปี 2561 เพื่อช่วยสนับสนุนการฟื้นตัวของกิจกรรมเศรษฐกิจภายในประเทศ

อัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจไทย



ที่มา สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และกระทรวงพาณิชย์  
\* ตัวเลขคาดการณ์โดย บจก. ศูนย์วิจัยกสิกรไทย

## 1.2 ภาวะอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ การแข่งขัน และความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

### ● ภาวะอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์และการแข่งขัน

ภาพรวมผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบในปี 2560 มีกำไรสุทธิลดลงเมื่อเทียบกับปี 2559 เนื่องจากธนาคารพาณิชย์หลายแห่งมีค่าใช้จ่ายในการตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มขึ้น ประกอบกับมีการลงทุนด้านการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงโครงสร้างธุรกิจเข้าสู่ยุคดิจิทัล ด้านรายได้จากการดำเนินงานในปี 2560 นั้น ธนาคารพาณิชย์ในภาพรวมยังสามารถบริหารต้นทุนเพื่อประคองอัตราผลตอบแทนสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้สุทธิ (Net Interest Margin: NIM) ไว้ แม้จะถูกกดดันจากคุณภาพของสินเชื่อลูกค้าบางกลุ่มที่ด้อยลง และการขยายตัวของสินเชื่อบางประเภทที่ยังอยู่ในกรอบจำกัดตามทิศทางการฟื้นตัวของกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่ยังไม่กระจายตัวทั่วถึง นอกจากนี้ รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการสุทธิของระบบธนาคารพาณิชย์ยังมีทิศทางเติบโตอย่างต่อเนื่องเช่นกัน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 เงินให้สินเชื่อสุทธิของธนาคารพาณิชย์ไทย 14 แห่ง ขยายตัวร้อยละ 4.33 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน เพิ่มขึ้นจากที่ขยายตัวร้อยละ 1.26 ณ สิ้นปี 2559 ขณะที่เงินฝากแรงตัวขึ้นมาอยู่ที่ร้อยละ 6.51 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันปีก่อน หลังจากที่เคยโตร้อยละ 1.46 ณ สิ้นปี 2559 โดยธนาคารกสิกรไทยมีส่วนสินทรัพย์ เงินรับฝาก และเงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้สุทธิ สูงเป็นอันดับ 4 ในระบบธนาคารพาณิชย์ ด้วยส่วนแบ่งตลาดที่ร้อยละ 13.30 14.47 และ 14.01 ตามลำดับ ส่วนธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบที่ประกอบด้วย ธนาคารพาณิชย์จดทะเบียนในประเทศ 19 แห่ง และสาขาธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ 11 แห่ง มีส่วนแบ่งตลาดทางด้านสินทรัพย์ เงินรับฝาก และเงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้สุทธิ ดังนี้

(หน่วย: ล้านบาท)

ธนาคาร	สินทรัพย์	ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ)	เงินรับฝาก	ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ)	เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้สุทธิ	ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ)
กรุงเทพ	2,970,037	16.15	2,252,421	17.37	1,817,136	15.31
กรุงไทย	2,781,740	15.13	2,073,594	15.99	1,748,653	14.74
ไทยพาณิชย์	2,725,632	14.82	2,087,890	16.10	1,931,839	16.28
<b>กสิกรไทย</b>	<b>2,444,824</b>	<b>13.30</b>	<b>1,875,729</b>	<b>14.47</b>	<b>1,662,880</b>	<b>14.01</b>
กรุงศรีอยุธยา	1,999,809	10.88	1,316,705	10.15	1,384,880	11.67
ธนาชาต	954,460	5.19	717,807	5.54	645,628	5.44
ทหารไทย	842,976	4.58	611,509	4.72	618,386	5.21
ยูโอบี	516,964	2.81	370,279	2.86	340,023	2.87
ซีไอเอ็มบี ไทย	296,307	1.61	177,703	1.37	195,872	1.65
ทิสโก้	288,315	1.57	181,499	1.40	234,201	1.97
เกียรตินาคิน	245,088	1.33	133,278	1.03	184,342	1.55
แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์	230,396	1.25	143,742	1.11	150,618	1.27
ไอซีบีซี (ไทย)	179,892	0.98	100,350	0.77	101,088	0.85
สแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย)	155,373	0.85	56,259	0.43	45,504	0.38
ซูมิโตโม มิตรูย ทรัสต์ (ไทย)	48,455	0.26	16,862	0.13	36,180	0.30
ธนาคารแห่งประเทศไทย (ไทย)	45,933	0.25	21,204	0.16	30,455	0.26
ไทยเครดิตเพื่อรายย่อย	45,230	0.25	37,877	0.29	37,515	0.32
เอเอ็นแซด (ไทย)	33,037	0.18	2,414	0.02	8,185	0.07
เมกะสากลพาณิชย์	20,271	0.11	11,569	0.09	15,576	0.13

ธนาคาร	สินทรัพย์	ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ)	เงินรับฝาก	ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ)	เงินให้สินเชื่อ แก่ลูกหนี้สุทธิ	ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ)
<b>รวมธนาคารพาณิชย์</b>						
จดทะเบียนในประเทศไทย	16,824,739	91.50	12,188,691	94.00	11,188,961	94.30
สาขาธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ	1,562,055	8.50	778,199	6.00	676,251	5.70
<b>ระบบธนาคารพาณิชย์</b>	<b>18,386,794</b>	<b>100.00</b>	<b>12,966,890</b>	<b>100.00</b>	<b>11,865,212</b>	<b>100.00</b>

ที่มา: ธ.พ. 1.1 และ ธ.พ. 1.2 (งบการเงินเฉพาะธนาคาร)

สำหรับแนวโน้มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในปี 2561 ในส่วนของธุรกิจหลักด้านการให้สินเชื่อ นั้น มีโอกาสขยายตัวดีขึ้นจากปี 2560 จากทิศทางที่ฟื้นตัวของเศรษฐกิจที่คงจะกระจายตัวดีขึ้นไปยังการลงทุนทั้งภาครัฐและเอกชน อย่างไรก็ตาม การแก้ไขปัญหาประเด็นเรื่องคุณภาพหนี้ก็อาจจะต้องใช้ระยะเวลา ซึ่งทำให้ธนาคารพาณิชย์ในภาพรวมยังคงดำเนินธุรกิจด้วยความระมัดระวัง นอกจากนี้ ธนาคารพาณิชย์อาจต้องเตรียมรับมือกับความท้าทายอื่น ๆ ทั้งที่มาจากสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงกับผู้เล่นที่เป็นธนาคารพาณิชย์และไม่ใช่ธนาคารพาณิชย์ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ประกอบกับแผนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ (National e-Payment Master Plan) ซึ่งอาจมีผลต่อรายได้ค่าธรรมเนียมของธนาคารพาณิชย์ ตลอดจนการเตรียมความพร้อมต่อการบังคับใช้มาตรฐานบัญชีใหม่ (IFRS 9) ที่จะมีผลในวันที่ 1 มกราคม 2562 และการบังคับใช้เกณฑ์มาตรฐานเงินกองทุนตาม Basel III อย่างเต็มรูปแบบในปี 2562 โดยเกณฑ์เหล่านี้ก็อาจมีผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายในการตั้งสำรอง การคำนวณความเสี่ยง และการดำรงเงินกองทุน ตลอดจนรูปแบบการดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ในระยะถัดไป

## ● ความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต (Emerging Risks)

สำหรับระยะ 3-5 ปีข้างหน้า ระบบธนาคารพาณิชย์ไทยคงต้องเผชิญกับความท้าทายหลายด้าน ซึ่งนอกจากจะมีผลต่อทิศทางเศรษฐกิจและธุรกิจแล้ว ยังจะกระทบต่อแนวโน้มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนี้

1. **ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyberattacks)** ด้วยสถาบันการเงินเป็นองค์กรที่น่าความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนการดำเนินธุรกิจในรูปแบบดิจิทัลเบงกิ้ง เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำธุรกรรมทางการเงินและการชำระเงินให้ลูกค้าเข้าถึงบริการได้ง่ายขึ้นในทุกที่ทุกเวลาทุกอุปกรณ์ ขณะเดียวกัน ข้อมูลพฤติกรรมการใช้งานต่าง ๆ เหล่านี้ได้ถูกรวบรวมไว้ในรูปแบบดิจิทัล ซึ่งถือเสมือนเป็นสินทรัพย์ทางธุรกิจที่สามารถนำไปประมวลผลเพื่อวิเคราะห์ความต้องการลูกค้า แต่ก็ยังเป็นปัจจัยที่ดึงดูดความเสี่ยงต่อภัยคุกคามที่มาจากเทคโนโลยีให้เพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยที่ประชุม World Economic Forum จัดภัยคุกคามด้านไซเบอร์เป็น 1 ใน 10 ความเสี่ยงที่มีความสำคัญของโลกติดต่อกันมาตั้งแต่ปี 2557-2561

สำหรับประเทศไทย ศูนย์ประสานการรักษาความมั่นคงปลอดภัยระบบคอมพิวเตอร์ประเทศไทย (ThaiCERT) ระบุว่า 1 ใน 5 อันดับความเสี่ยงทางไซเบอร์ของไทยในปี 2560 มาจากการโจรกรรมข้อมูล (Data Fraud and Theft) ด้วยรูปแบบที่มีความซับซ้อนมากขึ้น อันอาจส่งผลกระทบและสร้างความเสียหายทั้งต่อสถาบันการเงินผู้ให้บริการและลูกค้า ผู้ใช้บริการ อย่างไรก็ตาม สถาบันการเงินเป็นกลุ่มที่มีความพร้อมด้านการลงทุนระบบรักษาความปลอดภัยไซเบอร์สูงสุดอันดับแรก โดยมีความพร้อมทั้งด้านความรู้และบุคลากร นอกจากนี้ ยังมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านไซเบอร์ที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และเป็นไปตามนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ดีภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย ควบคู่ไปกับการให้ความรู้ผู้ใช้บริการอย่างต่อเนื่องผ่านช่องทางต่าง ๆ จึงทำให้มั่นใจว่าบริการทางการเงินใน

รูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ของสถาบันการเงิน ซึ่งรวมถึงธนาคารพาณิชย์ สามารถรับมือกับภัยคุกคามทางไซเบอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. **ภาวะการว่างงานและการทำงานต่ำกว่าระดับ (Unemployment and Underemployment)** ภาพรวมอัตราการว่างงานของไทยในปี 2560 ที่รายงานโดยสำนักงานสถิติแห่งชาติ เพิ่มขึ้นจากระดับร้อยละ 0.8 ในปี 2559 เป็นร้อยละ 1.0 ของกำลังแรงงานทั้งสิ้น 37.7 ล้านคน ซึ่งแม้จะเป็นระดับที่ไม่มากเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศในอาเซียน แต่เนื่องจาก 1 ใน 3 ของผู้ว่างงานเป็นผู้ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี และสัดส่วนดังกล่าวมีแนวโน้มสูงขึ้น จึงสะท้อนปัญหาใน 2 มิติสำคัญ กล่าวคือการปรับโครงสร้างการผลิตของประเทศไทยที่ยังไม่เกิดขึ้นสมบูรณ์ ทำให้ไม่สามารถจ้างแรงงานที่มีความรู้และมีการศึกษาดีเข้าทำงาน ขณะที่ระบบการศึกษาไทยยังไม่ตอบโจทย์ด้านทักษะของแรงงาน โดยมีสัดส่วนผู้จบสายวิชาการตกว่าสายอาชีพกว่า 2 เท่า ซึ่งนับเป็นการเสียโอกาสทางเศรษฐกิจ นอกจากนี้ ยังมีสัดส่วนผู้ทำงานต่ำกว่าระดับอีกร้อยละ 0.5 ของผู้มีงานทำทั้งสิ้น ที่เป็นกลุ่มผู้ทำงานแต่ยังทำงานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ โดยยังใช้เวลาและต้องการที่จะทำงานเพิ่ม อันเป็นโจทย์ที่ท้าทายต่อการเพิ่มศักยภาพให้กับทุนมนุษย์ของประเทศชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่ามกลางสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางสังคมที่ประเทศไทยจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์ในปี 2564 และจำนวนประชากรเกิดใหม่ที่อยู่ในระดับต่ำ ประกอบกับบทบาทของเทคโนโลยีที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และเริ่มเข้ามาทดแทนแรงงานในบางระดับ โดยภายใต้บริบทแวดล้อมดังกล่าว อาจมีผลต่อความต้องการบริการทางการเงิน และแนวทางการดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ในระยะต่อไป

3. **การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change)** ยังเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่กระทบเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและสังคมทั้งในประเทศและนอกประเทศในระยะยาว โดยสำหรับประเทศไทยนั้น นอกจากความแปรปรวนของสภาพอากาศจะส่งผลกระทบต่อผลผลิตและราคาสินค้าเกษตร อันเป็นแหล่งรายได้ของประชากรส่วนใหญ่ของประเทศ อีกทั้งมีผลผูกพันมาถึงผู้ประกอบการเอสเอ็มอีที่พึ่งพิงการบริโภคในประเทศเป็นหลักแล้ว ปัญหาความแปรปรวนของสภาพอากาศที่ออกมาในรูปอุทกภัยหรือมรสุมในบางพื้นที่ของประเทศ ยังสร้างความเสียหายต่อทรัพย์สินและคุณภาพชีวิตของครัวเรือนด้วย ซึ่งส่งผลกระทบต่อความต้องการใช้บริการด้านการเงินและความสามารถในการชำระหนี้ให้กับสถาบันการเงิน

### 1.3 การเปลี่ยนแปลงของกฎเกณฑ์และกฎหมายที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน<sup>2</sup>

กฎเกณฑ์และกฎหมายที่สำคัญในปี 2560 ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานของธนาคารกสิกรไทย และบริษัทของธนาคารกสิกรไทย สรุปได้ดังนี้

- **การผ่อนคลายหลักเกณฑ์ควบคุมการแลกเปลี่ยนเงิน**

ธนาคารแห่งประเทศไทยดำเนินการผ่อนคลายหลักเกณฑ์ภายใต้โครงการปฏิรูปกฎเกณฑ์ควบคุมการแลกเปลี่ยนเงิน เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำธุรกรรมเงินตราต่างประเทศของภาคเอกชน (Ease of Doing Business) โดยออกหนังสือเวียนที่ ผง.(21)ว.45/2560 เรื่อง การออกประกาศเจ้าพนักงานควบคุมการแลกเปลี่ยนเงิน ที่กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเงิน (ฉบับที่ 26) และ ผง.(21)ว.47/2560 เรื่องการออกประกาศที่เกี่ยวข้องกับการทำธุรกรรม

<sup>2</sup> รายละเอียดที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายที่เกี่ยวกับการดำเนินงานอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างปี 2560 สามารถดูได้ในรายงานคำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ สำหรับไตรมาสสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2560 วันที่ 30 มิถุนายน 2560 และวันที่ 30 กันยายน 2560



เกี่ยวกับปัจจัยชำระเงินต่างประเทศกับบุคคลที่กำหนด ตามประกาศกระทรวงการคลังเรื่อง คำสั่งรัฐมนตรีให้ไว้แก่นิติบุคคลรับอนุญาต ฉบับที่ 11 โดยสรุปสาระสำคัญดังนี้

1. ยกเลิกแบบการทำธุรกรรมเงินตราต่างประเทศ โดยธุรกรรมเงินตราต่างประเทศที่มีมูลค่าตั้งแต่ 50,000 ดอลลาร์สหรัฐ ให้แจ้งรายการการทำธุรกรรม และให้ธนาคารออกหลักฐานประกอบการทำธุรกรรมที่มีข้อมูลครบถ้วนตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด มอบให้กับลูกค้า
2. ยกเลิกการประทับตราของธนาคารบนเอกสารแสดงภาวะผูกพันที่ลูกค้ายื่นประกอบการทำธุรกรรมเงินตราต่างประเทศ
3. อนุญาตให้บริษัทและกลุ่มบริษัทที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด (Qualified Company) สามารถยื่นขอทำธุรกรรมเงินตราต่างประเทศ โดยไม่ต้องแสดงเอกสารหลักฐานประกอบการทำธุรกรรมต่อธนาคารตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด เช่น เพื่อชำระค่าสินค้าบริการ ส่งเงินลงทุนไปต่างประเทศ เป็นต้น
4. ให้บริษัทที่ประสงค์จะเป็น Qualified Company ยื่นขออนุญาตต่อธนาคารแห่งประเทศไทย ผ่านธนาคารตั้งแต่วันที่ 15 พฤศจิกายน 2560 ถึง 13 พฤษภาคม 2561 โดยจะพิจารณาให้ยื่นขออนุญาตเพิ่มเติมตามความเหมาะสมในภายหลัง

ทั้งนี้ การผ่อนคลายเป็นหลักเกณฑ์ดังกล่าวช่วยลดขั้นตอนและต้นทุนของธนาคารในการจัดทำเอกสารหรือยื่นขออนุญาต และมีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำธุรกิจ

#### ● การผ่อนผันหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติมาตรการป้องปรามการเก็งกำไรค่าเงินบาท

ธนาคารแห่งประเทศไทยออกหนังสือเวียนที่ ผกง.(21)ว.1759/2560 เรื่อง ผ่อนผันหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติมาตรการป้องปรามการเก็งกำไรค่าเงินบาทกรณีมีदनดส่งมอบหลักทรัพย์โดยใช้วิธี Pending Settlement เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และเป็นไปตามมาตรฐานสากล สรุปสาระสำคัญดังนี้

1. ผ่อนผันให้ผู้มีถิ่นที่อยู่ต่างประเทศ (Non-resident: NR) ที่ได้รับเงินบาทซึ่งเกี่ยวข้องกับรายการ Pending Settlement ได้แก่ เงินค่าปรับแทนการได้รับมอบหลักทรัพย์ และเงินค่าปรับจากการไม่ได้รับสิทธิประโยชน์ สามารถดำรงยอดคงค้างบัญชี Non-resident Baht Account for Securities (NRBS) ณ สิ้นวันเกิน 300 ล้านบาท ได้ 1 วันทำการ แต่ไม่เกินจำนวนเงินบาทที่ได้รับ โดยธนาคารต้องเรียกเอกสารประกอบและรายงานต่อธนาคารแห่งประเทศไทยตามเงื่อนไขที่กำหนด
2. ผ่อนผันให้ NR สามารถใช้เงินบาทที่ได้รับจากรายการตามข้อ 1 เป็นฐาน (Underlying) เพื่อทำธุรกรรมซื้อเงินตราต่างประเทศแลกเปลี่ยนบาทที่มีกำหนดส่งมอบในวันรุ่งขึ้น หรือธุรกรรมซื้อเงินตราต่างประเทศแลกเปลี่ยนบาทที่มีกำหนดส่งมอบวันเดียวกันในวันทำการถัดไป

ทั้งนี้ การผ่อนคลายเป็นหลักเกณฑ์ดังกล่าวช่วยอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการยอดคงค้างในบัญชีเงินบาทของ NR และช่วยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานของธนาคาร โดยธนาคารได้จัดให้มีกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อรองรับหลักเกณฑ์ดังกล่าว

#### ● พระราชบัญญัติระบบการชำระเงิน พ.ศ. 2560

พระราชบัญญัติระบบการชำระเงิน พ.ศ. 2560 ลงประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2560 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 19 เมษายน 2561 ได้รวบรวมบทบัญญัติเกี่ยวกับการกำกับดูแลระบบการชำระเงินของไทยที่มีอยู่ 3 ประเภท ให้อยู่ภายใต้บังคับของกฎหมายฉบับเดียวกัน โดยมีธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นผู้กำกับดูแล เพื่อให้มีความเป็นเอกภาพและประสิทธิภาพสอดคล้องกับมาตรฐานสากล รวมทั้งทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งนี้ ระบบการชำระเงินและบริการการชำระเงินภายใต้กฎหมายนี้ ประกอบด้วย

1. ระบบการชำระเงินที่มีความสำคัญ ได้แก่ บริการโอนเงินมูลค่าสูงเพื่อเข้าบัญชีผู้รับเงินที่มีบัญชีต่างธนาคาร ผ่านระบบบาทเน็ต (Bank of Thailand Automated High-value Transfer Network: BATHNET) และการหักบัญชีเช็คด้วยภาพเช็คและระบบการจัดเก็บภาพเช็ค (Imaged Cheque Clearing and Archive System: ICAS)
2. ระบบการชำระเงินภายใต้การกำกับ ได้แก่ รายการเรียกเก็บเช็คระหว่างธนาคาร และการโอนเงินระหว่างธนาคาร ซึ่งใช้บังคับกับองค์กรที่ดูแลการทำธุรกรรมในเรื่องดังกล่าว เช่น บริษัท เนชั่นแนล ไอทีเอ็มเอ็กซ์ จำกัด และ บริษัท ศูนย์ประมวลผล จำกัด เป็นต้น
3. บริการการชำระเงินภายใต้การกำกับ เช่น บริการบัตรเดบิต บัตรเครดิต บัตรเอทีเอ็ม การโอนเงินด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ซึ่งใช้บังคับกับธนาคารพาณิชย์ และผู้ประกอบการที่ไม่ใช่ธนาคาร (Non-bank)

ธนาคารกสิกรไทยในฐานะที่เป็นผู้ประกอบการบริการการชำระเงินภายใต้การกำกับตามกฎหมายฉบับนี้ มีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามให้ถูกต้องตามที่กฎหมายกำหนด โดยธนาคารได้เตรียมความพร้อมในการยื่นคำขออนุญาตและขึ้นทะเบียนต่อธนาคารแห่งประเทศไทย รวมทั้งกำหนดแนวปฏิบัติตามหลักเกณฑ์อื่น ๆ ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย และ/หรือที่จะกำหนดขึ้นไปด้วย ตลอดจนศึกษาและสื่อความให้ความรู้แก่พนักงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อรองรับแนวปฏิบัติตามหลักเกณฑ์อื่น ๆ ที่กำหนดไว้ในกฎหมายฉบับนี้และ/หรือที่จะกำหนดขึ้นไป เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารจะสามารถประกอบธุรกิจได้อย่างถูกต้องตามกฎหมาย

- **การบังคับใช้มาตรฐานการบัญชีระหว่างประเทศ (International Financial Reporting Standards: IFRS)**

ในปี 2560 ธนาคารยังคงดำเนินโครงการ IFRS conversion อย่างต่อเนื่องเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 9 และมีความคืบหน้าไปเป็นลำดับ โดยได้ติดตามและผลักดันเรื่องแนวปฏิบัติที่เหมาะสมกับประเทศไทยผ่านชมรม IFRS และสมาคมธนาคารไทย ในส่วนของการจัดการภายในธนาคาร โครงการฯ ได้เร่งพัฒนา ปรับปรุงฐานข้อมูล และออกแบบระบบงานให้รองรับกับข้อกำหนดของมาตรฐานนี้ ซึ่งได้ออกแบบโครงสร้างทางเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพสูงสุดโดยคำนึงถึงการเชื่อมโยงกับการทำงานของระบบอื่น ๆ และความสอดคล้องกับกระบวนการทางธุรกิจ

## 2. การบริหารความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยง<sup>3</sup>

---

### 2.1 ภาพรวมการบริหารความเสี่ยง

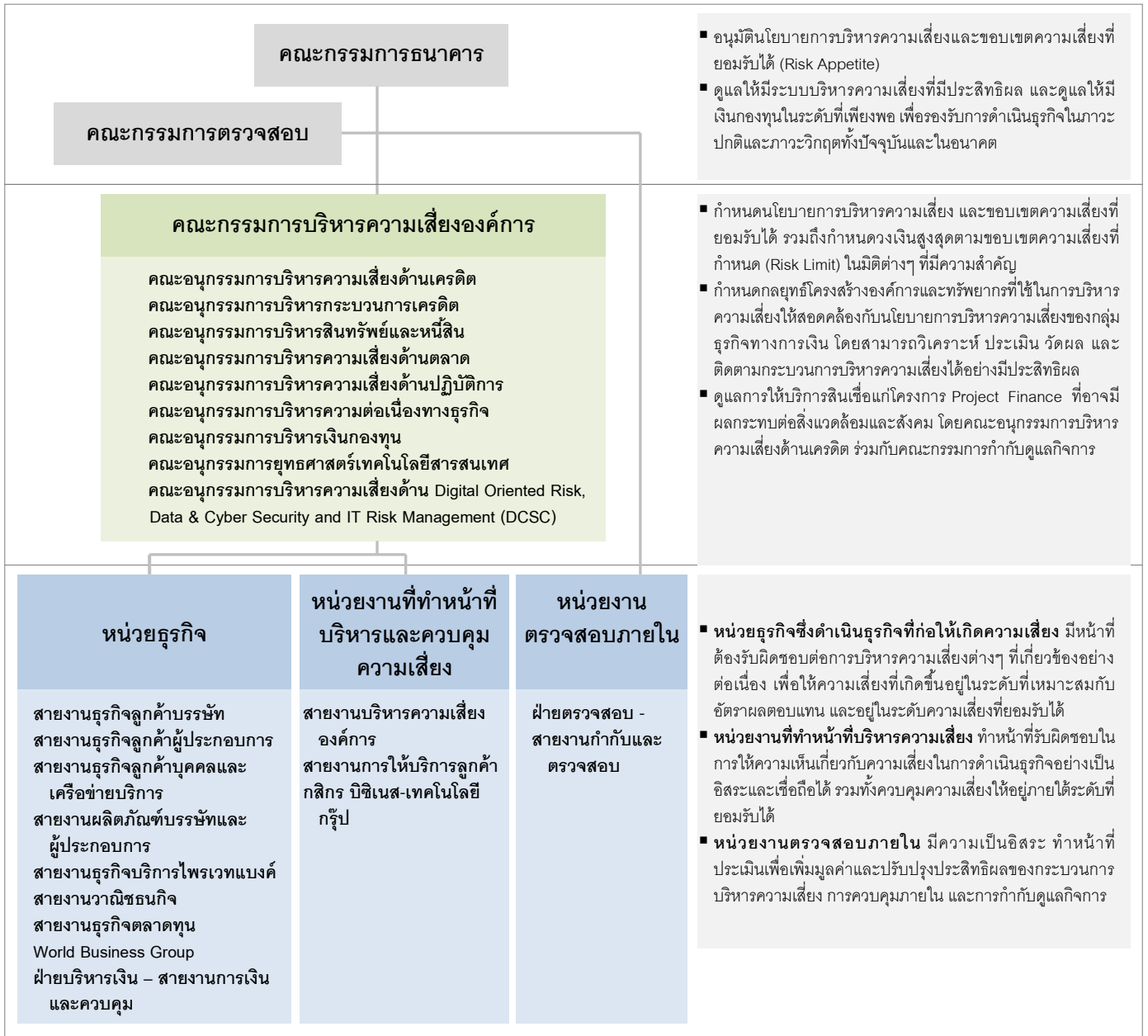
ธนาคารมุ่งเสริมสร้างการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ผ่านการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ขอบเขตความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และแนวทางการบริหารความเสี่ยงในระดับคณะกรรมการธนาคารและผู้บริหารระดับสูง อีกทั้งยังได้นำการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นมาเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินธุรกิจของธนาคาร เพื่อให้ธุรกิจเติบโตและสร้างผลตอบแทนอย่างมั่นคงในระยะยาวให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย โดยธนาคารได้กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับแนวทางและหลักปฏิบัติสากล ครอบคลุมทั้งกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงแบบรวมกลุ่ม อาทิ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านไซเบอร์ และความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ภายใต้โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงซึ่งกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งมีหน่วยงานบริหารความเสี่ยงที่เป็นอิสระ โดยหน่วยธุรกิจจะถูกวัดผลตามการประเมินผลงานที่ปรับด้วยความเสี่ยง

นอกจากนี้ คณะกรรมการธนาคารยังทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและการบริหารจัดการเงินกองทุนภายในของธนาคารกสิกรไทย เพื่อให้มีเงินกองทุนในระดับที่เหมาะสม และมีกระบวนการประเมินความเพียงพอของเงินกองทุนสำหรับรองรับการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยผู้บริหารระดับสูงของธนาคารได้จัดให้มีนโยบายกระบวนการ และระบบการควบคุม ติดตามและรายงานระดับความเสี่ยงและเงินกองทุน ตลอดจนการแบ่งแยกหน้าที่ ความรับผิดชอบและสายการรายงานอย่างชัดเจน สอดคล้องกับหลักการควบคุมภายในที่ดี อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลการบริหารความเสี่ยงและเงินกองทุนต่อสาธารณะให้มีความถูกต้องและครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ

---

<sup>3</sup> รายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ รวมถึงข้อมูลอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับเกณฑ์การเปิดเผยข้อมูลในหลักการที่ 3 (Pillar 3) ของธนาคารแห่งประเทศไทย และหลักการเปิดเผยข้อมูลที่ดี แสดงในรายงาน “การเปิดเผยข้อมูลตามหลักเกณฑ์ Basel III หลักการที่ 3” บนเว็บไซต์ธนาคาร

## โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง



## ๑ การพัฒนาเพื่อส่งเสริมการบริหารความเสี่ยง

ธนาคารตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลและทันต่อสถานการณ์ จึงดำเนินการพัฒนาและทบทวนนโยบาย เครื่องมือ และกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถรองรับความเสี่ยงที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามความผันผวนของตลาด รวมทั้งมีการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของกฎเกณฑ์ทางการ ลักษณะการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนการดำเนินนโยบายเศรษฐกิจของประเทศไทยและต่างประเทศ ดังนี้

- **การจัดเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์การกำกับดูแลสถาบันการเงินตามมาตรฐานสากล Basel** ธนาคารติดตามพิจารณาหลักเกณฑ์ร่วมกับธนาคารแห่งประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง รวมถึงประเมินผลกระทบและเตรียมความพร้อมของข้อมูลในระบบให้เพียงพอรองรับหลักเกณฑ์ใหม่ มีระดับเงินกองทุนและสภาพคล่องที่เหมาะสมกับการดำเนินตามแผนธุรกิจในอนาคต
- **การบริหารจัดการเชิงมูลค่า (Value-Based Management: VBM)** โดยนำหลักการ VBM มาประยุกต์ใช้กับการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต ผ่านการกำหนดทิศทางทางเติบโตของสินเชื่อและเป้าหมายทางธุรกิจทั้งในระดับกลุ่มลูกค้าและผลิตภัณฑ์ การวางแผนจัดการเงินกองทุนให้เพียงพอทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต รวมถึงการติดตามการใช้เงินกองทุนของธนาคารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด  
นอกจากนี้ ธนาคารได้พัฒนากลยุทธ์การจัดสรรเงินกองทุนทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงพัฒนาขอบเขตความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงเกณฑ์ข้อบังคับใหม่ ภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป และแนวโน้มความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารสามารถดำเนินธุรกิจภายใต้ขอบเขตความเสี่ยงที่เหมาะสมทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต
- **การยกระดับกระบวนการและแบบจำลองสำหรับการทดสอบภาวะวิกฤต** เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความเสี่ยง การจัดการด้านบริหารเงินสำรองของธนาคาร ตลอดจนเพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดและทิศทางของธนาคารแห่งประเทศไทย
- **การพัฒนาสัญญาณเตือนล่วงหน้า (Early Warning Sign)** โดยใช้ข้อมูล Transactional Data รวมถึงข้อมูลพฤติกรรมลูกค้า เพื่อให้กระบวนการติดตามความเสี่ยงของลูกค้าและกระบวนการติดตามหนี้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- **การพัฒนาระบบและกรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับธุรกิจตลาดทุนและการบริหารเงิน** โดยมุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงในองค์รวมเพื่อรองรับผลิตภัณฑ์ที่มีความซับซ้อน ท่ามกลางภาวะตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและมีนวัตกรรมในเชิงธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อบูรณาการการให้บริการที่สามารถตอบโจทย์ลูกค้า ควบคู่ไปกับการสร้างประสิทธิผลสูงสุดต่อธนาคารภายใต้ระดับความเสี่ยงที่เหมาะสม
- **การพัฒนาระบบในการวัดค่าความเสี่ยงด้านสภาพคล่องตามเกณฑ์ Basel III** โดยในปี 2560 ได้พัฒนาระบบในการคำนวณการดำรงอัตราส่วนแหล่งเงินและความต้องการแหล่งเงินที่มีความมั่นคง (Net Stable Funding Ratio: NSFR) ซึ่งเป็นอัตราส่วนที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงด้านสภาพคล่องเชิงโครงสร้างได้แล้วเสร็จ ทำให้ในปัจจุบันธนาคารมีระบบการวัดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องตามเกณฑ์ Basel III อย่างครบถ้วน

## 2.2 การบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ

ธนาคารให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงทุกด้าน จึงมุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงในมิติต่าง ๆ อาทิ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านไซเบอร์ และความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ดังนี้

### □ ความเสี่ยงด้านเครดิต

ความเสี่ยงด้านเครดิตเกิดจากการที่คู่สัญญาหรือผู้กู้ยืมไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขและข้อตกลงในสัญญา หรือจงใจไม่ปฏิบัติตามสัญญา อันส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อธนาคาร ธนาคารจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและกฎระเบียบของทางราชการ เพื่อสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนและให้ผลตอบแทนแก่ผู้มีส่วนได้เสียอย่างเหมาะสม

ในปี 2560 ธนาคารมุ่งรักษาความสมดุลระหว่างการให้บริการลูกค้ากับการบริหารความเสี่ยงเครดิตในทุกกลุ่มลูกค้าให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจไทยที่ฟื้นตัวขึ้นนั้น ยังไม่ส่งผลกระทบไปยังทุกกลุ่มธุรกิจ ทำให้ธนาคารยังต้องดำเนินการคัดกรองและติดตามลูกค้าอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการขนาดเล็กและย่อย และกลุ่มลูกค้ารายย่อย พร้อมกับมุ่งเน้นขยายตลาดไปยังกลุ่มลูกค้าที่มีความมั่นคงทางการเงิน และมีความสามารถในการชำระหนี้ที่แข็งแกร่ง ขณะเดียวกัน ธนาคารยังให้ความสำคัญกับสัญญาเงินเดือนล่วงหน้ารวมถึงการติดตามพฤติกรรม เข้ามาช่วยในกระบวนการบริหารและติดตามความเสี่ยงเครดิตของลูกค้า ตลอดจนจนกระบวนการติดตามหนี้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

#### กระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต

ธนาคารกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต ตั้งแต่กระบวนการบริหารพอร์ตโฟลิโอจนถึงกระบวนการติดตามหนี้ โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถสะท้อนความเสี่ยงอย่างเหมาะสม และเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำธุรกิจของธนาคาร ดังนี้

#### ● การบริหารพอร์ตโฟลิโอ

ธนาคารมุ่งเน้นการจัดการเครดิตพอร์ตโฟลิโอแบบเชิงรุกให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยเฉพาะจากปัจจัยทางเศรษฐกิจที่อาจส่งผลกระทบต่อลูกค้าและสถานะของพอร์ตโฟลิโอ ผ่านกระบวนการ Active Credit Portfolio Management (ACPM) และการทดสอบภาวะวิกฤต เพื่อให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างทันท่วงที หากสถานะของพอร์ตโฟลิโอเปลี่ยนแปลงโดยไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ขณะเดียวกันธนาคารยังบริหารความเสี่ยงจากการให้สินเชื่อ โดยให้ความสำคัญกับการบริหารสัดส่วนเงินให้สินเชื่อมิให้กระจุกตัว และติดตามสถานะของลูกค้าในแต่ละกลุ่มอย่างใกล้ชิด ด้วยการกำหนดเป้าหมายการเติบโตของเงินให้สินเชื่อให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจ ทั้งในมุมมองด้านกลุ่มลูกค้า กลุ่มผลิตภัณฑ์ และกลุ่มอุตสาหกรรม เพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงสุดภายใต้ขอบเขตความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งในปี 2560 ไม่ปรากฏว่ามีการกระจุกตัวของเงินให้สินเชื่อเกินกว่าเกณฑ์ที่ธนาคารยอมรับได้

สำหรับกลไกที่ช่วยในการบริหารความเสี่ยงทางด้านเครดิตของธนาคาร มีดังนี้

- การจัดการความเสี่ยงผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต และคณะกรรมการบริหารกระบวนการเครดิต เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกันทุกกระบวนการ อันจะทำให้ธนาคารสามารถส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า รวมทั้งช่วยสร้างสมดุลระหว่างการจัดการความเสี่ยงกับประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานเครดิตได้อย่างเหมาะสม

- การปรับปรุงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาลูกค้ำให้เหมาะสมกับระดับความเสี่ยงอยู่เสมอ โดยมีนโยบายเครดิตที่เหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่มลูกค้ำ พร้อมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกลูกค้ำในแต่ละอุตสาหกรรม (Pre-Screening Criteria) และจัดกลุ่มอุตสาหกรรมตามระดับความเสี่ยง เพื่อเป็นเครื่องมือให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินการคัดเลือกลูกค้ำได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น
  - การกำหนดกลไกในการบริหารความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ที่คาดว่าจะกระทบกับลูกค้ำ โดยส่งสัญญาณเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องประเมินพอร์ตโฟลิโอของธุรกิจที่ได้รับผลกระทบในเชิงลึก และทดสอบภาวะวิกฤตเพื่อประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับธนาคารล่วงหน้า พร้อมทั้งระบุลูกค้ำกลุ่มเสี่ยงเพื่อเข้าไปแก้ไขปัญหาได้อย่างทัน่วงที่ก่อนที่ลูกค้ำจะมีความปัญหาในการชำระหนี้ และส่งผลกระทบต่อคุณภาพเครดิตของธนาคาร
  - ติดตามทบทวนการใช้วงเงินสินเชื่อของลูกค้ำ พร้อมทั้งติดตามสถานะของลูกค้ำอย่างต่อเนื่อง ผ่านสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า รวมถึงการติดตามพฤติกรรมการใช้วงเงิน (Behavioral Score) โดยกำหนดแนวทางการจัดการให้ผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้ำติดต่อลูกค้ำตั้งแต่เริ่มมีสัญญาณที่ไม่ดี
  - การบริหารความเสี่ยงด้านการกระจุกตัวของเงินให้สินเชื่อ ทั้งในด้านการกระจุกตัวของกลุ่มลูกหนี้และการกระจุกตัวในภาคธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การกำกับลูกหนี้รายใหญ่ (Single Lending Limit: SLL) ตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด รวมถึงหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงด้านการกระจุกตัวของสินเชื่อตามหลักเกณฑ์ Basel หลักการที่ 2 ซึ่ง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 การกระจุกตัวของเงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้รายใหญ่อยู่ภายใต้ขอบเขตที่กำหนด ขณะที่การกระจุกตัวในภาคธุรกิจมีการควบคุมไม่ให้เกิดการกระจุกตัวในแต่ละอุตสาหกรรมมากเกินไป โดยคำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อเงินกองทุนของธนาคาร ตลอดจนแนวโน้มของภาคอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง
- การพิจารณาและการอนุมัติเครดิต

ธนาคารกำหนดนโยบายการให้สินเชื่อ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานด้านเครดิตของธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงิน สร้างมาตรฐานการพิจารณาเครดิตที่ดีและเป็นมาตรฐานเดียวกัน รวมทั้งสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย นอกเหนือจากหลักการพื้นฐานในการพิจารณาเครดิตที่กำหนดไว้แล้วยังรวมถึงสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานด้านเครดิตพึงระมัดระวังและหลีกเลี่ยง ตลอดจนสิ่งที่ธนาคารสนับสนุนให้ดำเนินการเพื่อขยายเครดิตอย่างมีคุณภาพ

ธนาคารบริหารเครดิตโดยเน้นการตัดสินใจจากข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน โปร่งใส และได้มาตรฐาน โดยกระบวนการอนุมัติเครดิตและระบบงานได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกับลักษณะลูกค้ำ กล่าวคือ ลูกค้ำธุรกิจขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ที่มีความต้องการทางการเงินที่ซับซ้อน จะต้องเป็นผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้ำที่เข้าใจความเสี่ยงทางธุรกิจและการเงินของกลุ่มธุรกิจลูกค้ำเป็นอย่างดี ทำหน้าที่ในการวิเคราะห์ นำเสนอโครงสร้างวงเงินผลิตภัณฑ์และบริการด้านสินเชื่อที่เหมาะสมกับลูกค้ำ และนำเสนอขออนุมัติต่อผู้พิจารณาเครดิต ซึ่งมีอำนาจอนุมัติตามโครงสร้างที่แบ่งตามระดับภาวะเครดิตรวม รวมถึงติดตามสถานะของลูกค้ำอย่างต่อเนื่อง

สำหรับลูกค้ำสินเชื่อเพื่อการอุปโภคบริโภคส่วนบุคคล อาทิ สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย บัตรเครดิต และสินเชื่อส่วนบุคคลประเภทอื่น ๆ รวมถึงสินเชื่อเพื่อธุรกิจขนาดเล็กและขนาดย่อม นั้น ธนาคารดำเนินการอนุมัติเครดิตด้วยเครื่องมืออนุมัติเครดิต (Credit Scoring) โดยจะเน้นขั้นตอนการตรวจสอบความถูกต้องและสอดคล้องของข้อมูลรายได้และหนี้สินของลูกค้ำแต่ละราย ทั้งนี้ ธนาคารยังให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการอนุมัติเครดิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยยังคงยึดหลักที่จะควบคุมระดับความเสี่ยงให้อยู่ในขอบเขตที่ยอมรับได้

นอกจากนี้ ธนาคารตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม โดยได้กำหนดให้มโนนโยบายและกระบวนการพิจารณาผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม สำหรับสินเชื่อโครงการ (Project Finance) ที่ขอรับการสนับสนุนจากธนาคาร ทั้งโครงการที่ดำเนินงานในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งการพิจารณาจะเน้นถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมที่อาจเกิดจากการดำเนินการโครงการของลูกค้า และแนวทางการจัดการ (Action Plan) โดยให้มีการติดตามดูแลในแนวทางที่กำหนดตลอดอายุวงเงิน

- **การปฏิบัติการหลังการอนุมัติเครดิต**

ธนาคารใช้หลักการรวมศูนย์งานปฏิบัติการด้านเครดิต ทั้งในเรื่องเอกสารสัญญา การจัดทำนิติกรรมด้านหลักประกัน การตั้งวงเงิน การเบิกใช้วงเงิน การเก็บรักษาเอกสาร และการสนับสนุนข้อมูลเครดิต โดยมีกระบวนการติดตามคุณภาพเครดิตที่ครอบคลุมถึงพฤติกรรมการใช้วงเงิน ผลการดำเนินงานของลูกค้า และการปฏิบัติตามเงื่อนไขในสัญญาเครดิต ตลอดจนความสามารถในการชำระหนี้ เพื่อสร้างมาตรฐานและเพิ่มประสิทธิภาพให้งานปฏิบัติการหลังขั้นตอนการอนุมัติเครดิต

- **การตั้งสำรองค่าเผื่อการด้อยค่าของทรัพย์สิน**

การตั้งสำรองค่าเผื่อการด้อยค่าของทรัพย์สินของธนาคาร ใช้หลักเกณฑ์ตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน โดยพิจารณาจากข้อบ่งชี้การด้อยค่าและการประมาณมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนในอนาคต

- **การติดตามคุณภาพหนี้**

ธนาคารพัฒนาและปรับปรุงตัวชี้วัดสำหรับติดตามและควบคุมคุณภาพเครดิต (Risk Indicators) รวมทั้งตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการใช้วงเงินของลูกค้า เพื่อเป็นสัญญาณเตือนล่วงหน้าในการบริหารจัดการคุณภาพหนี้ก่อนที่จะเป็นหนี้มีปัญหา นอกจากนี้ ยังนำข้อมูลจากบริษัทข้อมูลเครดิตแห่งชาติมาใช้ในการบริหารเครดิต ทั้งในด้านของการต่ออายุวงเงินและการติดตามคุณภาพเครดิตของลูกค้า ซึ่งช่วยให้ระบบและกระบวนการติดตามความเสี่ยงเครดิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สำหรับกลุ่มลูกค้ารายใหญ่ ธนาคารดำเนินการประเมินสถานะของลูกค้าอย่างใกล้ชิดผ่านตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเวลาก่อนที่จะกลายเป็นหนี้มีปัญหา ทั้งนี้ ธนาคารยังได้กำหนดแนวทางการจัดการที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มลูกค้าตามระดับความเสี่ยง ตั้งแต่การทบทวนเครดิตจนถึงการระงับวงเงิน

ขณะเดียวกัน สำหรับกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการขนาดเล็กและย่อม และกลุ่มลูกค้ารายย่อย ซึ่งเป็นกลุ่มที่คาดว่าจะได้รับผลกระทบจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจและหนี้ครัวเรือนที่เพิ่มสูงขึ้น ธนาคารได้กำหนดกลยุทธ์การติดตามหนี้ (Collection Strategy) ที่มีความแตกต่างและเหมาะสมในแต่ละกลุ่มตามระดับของความเสี่ยง โดยมุ่งเน้นในเรื่องของความเร็วในการติดตามหนี้และประสิทธิภาพในการจัดการ ก่อนที่ลูกค้าจะกลายเป็นหนี้ด้อยคุณภาพ และดำเนินการให้มีการติดตามหนี้ที่ค้างชำระอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- **การทบทวนคุณภาพสินทรัพย์**

ธนาคารดำเนินการทบทวนคุณภาพของนโยบายและกระบวนการเครดิต ตั้งแต่ขั้นตอนการนำเสนอ การอนุมัติ การทำสัญญา รวมถึงการติดตามคุณภาพสินทรัพย์ เพื่อให้มั่นใจได้ว่ากระบวนการเครดิตของธนาคาร



สอดคล้องกับนโยบายและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดการ และการพัฒนามาตรฐานการบริหารเครดิตของธนาคารต่อไป

## □ ความเสี่ยงด้านตลาด

ความเสี่ยงด้านตลาด คือ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน ราคาตราสารทุน ราคาสินค้าโภคภัณฑ์ และผลตอบแทนส่วนที่ขาดความเสี่ยงด้านเครดิต ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดความผันผวนต่อรายได้ เงินกองทุน รวมถึงมูลค่าของสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินของธนาคารและบริษัทของธนาคารทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยธนาคารบริหารความเสี่ยงแบบรวมกลุ่มด้วยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการที่จำเป็นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงของผลิตภัณฑ์ทางการเงินต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและทันเหตุการณ์ รวมถึงกำหนดกระบวนการในการบริหารผลิตภัณฑ์ ทั้งผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่แล้วและผลิตภัณฑ์ใหม่ตามแผนธุรกิจ

ในช่วงปี 2560 ตลาดการเงินทั่วโลกมีความผันผวน โดยมีปัจจัยเสี่ยงจากการดำเนินนโยบายทางการคลังของสหรัฐฯ และความไม่แน่นอนของจังหวะเวลาในการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายของธนาคารกลางสหรัฐฯ รวมถึงความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ในคาบสมุทรเกาหลี และความไม่สงบในภูมิภาคตะวันออกกลาง ซึ่งส่งผลให้ค่าเงินบาทและอัตราดอกเบี้ยของไทยผันผวนในช่วงเวลา โดยค่าเงินบาทปรับตัวแข็งค่าขึ้นค่อนข้างมากในทิศทางเดียวกับสกุลเงินส่วนใหญ่ในเอเชีย ในขณะที่อัตราดอกเบี้ยมีแนวโน้มปรับตัวลดลง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผลมาจากกระแสเงินทุนจากต่างประเทศที่ไหลเข้ามาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ความไม่แน่นอนของปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าว ประกอบกับการดำเนินนโยบายทางการเงินของธนาคารกลางสหรัฐฯ และยุโรป คาดว่าจะยังส่งผลให้เกิดความผันผวนต่อเศรษฐกิจและตลาดการเงินโลกรวมถึงประเทศไทยในระยะต่อไป

### ● ความเสี่ยงจากรูกรกรมในบัญชีเพื่อค้ำ

ความเสี่ยงด้านตลาดจากรูกรกรมในบัญชีเพื่อค้ำของธนาคาร ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน ความเสี่ยงด้านตราสารทุน และผลตอบแทนส่วนที่ขาดความเสี่ยงด้านเครดิต ขณะที่ธนาคารไม่มีนโยบายที่จะถือฐานะความเสี่ยงด้านราคาสินค้าโภคภัณฑ์ จึงบริหารจัดการความเสี่ยงด้านตลาดภายใต้แนวทางการปิดความเสี่ยงด้านตลาดอย่างสมบูรณ์ (Back-to-Back) สำหรับความเสี่ยงด้านตราสารทุนของธนาคารนั้น มาจากรูกรกรมรับประกันการจัดจำหน่ายตราสารทุน (Equity Underwriting) และรูกรกรมเพื่อค้ำตราสารทุนแบบไม่เก็งกำไรจากทิศทางราคา (Non-Directional Trading) ซึ่งเกิดจากการตอบสนองของความต้องการของลูกค้าเป็นหลักเท่านั้น โดยธนาคารมีกระบวนการเพื่อวัดและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในขอบเขตที่กำหนดไว้ ภายใต้การกำกับและควบคุมโดยสายงานบริหารความเสี่ยงองค์กร

### ● ความเสี่ยงจากรูกรกรมในบัญชีเพื่อการธนาคาร

ธนาคารมีความเสี่ยงด้านตลาดจากรูกรกรมในบัญชีเพื่อการธนาคาร ส่วนใหญ่เกิดจากความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านตราสารทุน และความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### — ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคาร

ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยของรายการสินทรัพย์ หนี้สิน และรายการนอกงบแสดงฐานะการเงินทั้งหมดที่มีความอ่อนไหวต่ออัตราดอกเบี้ย ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิและมูลค่าทางเศรษฐกิจของธนาคาร

ธนาคารบริหารจัดการงบแสดงฐานะการเงิน เพื่อเพิ่มรายได้ดอกเบี้ยสุทธิและมูลค่าทางเศรษฐกิจ โดยคำนึงถึงระดับความเสี่ยงของสภาพคล่องของธนาคาร ดังนั้น กรอบการจัดการบริหารความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยของธนาคารจึงได้ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้จัดการฐานะการเงินให้อยู่ภายใต้ความเสี่ยงที่กำหนด และเพื่อจำกัดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิและมูลค่าทางเศรษฐกิจของธนาคาร

ธนาคารดำเนินการติดตามความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคารอย่างต่อเนื่อง โดยจัดทำรายงาน Interest Rate Risk Gap เพื่อใช้ติดตามความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย และการประเมินความอ่อนไหวต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิ (Net Interest Income Sensitivity) ในระยะ 12 เดือนข้างหน้า ภายใต้สมมติฐานการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 1.00 ของรายการสินทรัพย์และหนี้สินทุกประเภทตามระยะเวลาการปรับอัตราดอกเบี้ยของแต่ละรายการ ทั้งนี้ ผลจากการประเมินความเสี่ยงดังกล่าว เป็นดังนี้

#### ผลการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิ

(หน่วย: ล้านบาท)

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่	31 ธ.ค. 2560
	+100 จุด
สกุลเงินบาท	177
สกุลเงินตราต่างประเทศ	(35)
รวมผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย	142

#### — ความเสี่ยงด้านราคาตราสารทุนในบัญชีเพื่อการธนาคาร

ธนาคารไม่มีนโยบายที่จะขยายการลงทุนในตราสารทุนที่ไม่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับธุรกิจหลัก ขณะที่มีการวิเคราะห์ข้อมูลและประเมินสถานการณ์อย่างใกล้ชิด เพื่อใช้ในการจัดการตราสารทุนที่มีอยู่ให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อธนาคาร

#### — ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนในบัญชีเพื่อการธนาคาร

ธนาคารมีความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนของฐานะเงินตราต่างประเทศที่เกิดจากการดำเนินงานในต่างประเทศของธนาคาร ซึ่งธนาคารมีนโยบายที่จะไม่ถือครองฐานะความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนดังกล่าว ยกเว้นในกรณีที่มีข้อจำกัดของตลาดในการป้องกันความเสี่ยงหรือเพื่อบริหารจัดการต้นทุนในการป้องกันความเสี่ยงที่เหมาะสมในบางช่วงเวลา โดยได้กำหนดกระบวนการติดตามและการควบคุมอย่างใกล้ชิด เพื่อให้มั่นใจว่าระดับความเสี่ยงอยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

## □ ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง ความเสี่ยงที่ธนาคารไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันต่าง ๆ เมื่อครบกำหนดได้ เนื่องจากไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอตามความต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนด ด้วยต้นทุนที่เหมาะสม และ/หรือไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์ที่มีอยู่เป็นเงินสด ซึ่งอาจทำให้เกิดความเสียหายได้

ธนาคารมีกระบวนการติดตามระดับความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง รวมถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพคล่องอย่างใกล้ชิด และมีแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรเทาความรุนแรงและลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์หรือปัจจัยที่อาจทำให้การดำเนินงานและระบบงานที่สำคัญของธนาคารหยุดชะงัก เพื่อให้ธนาคารมีความสามารถที่จะปฏิบัติตามภาระผูกพันต่าง ๆ ได้ตามกำหนด ตลอดจนมีการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าจะมีสภาพคล่องเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ ผ่านการวิเคราะห์ส่วนต่างสภาพคล่อง (Liquidity Gap Analysis) ทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต รวมถึงกรณีที่มีเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อสภาพคล่องของธนาคาร ด้วยการทดสอบภาวะวิกฤตสภาพคล่องทั้ง 3 กรณี คือ กรณีเกิดวิกฤตสภาพคล่องเฉพาะกับธนาคาร (Bank-specific Liquidity Crisis) กรณีเกิดวิกฤตกับทั้งระบบ (Market-wide Liquidity Crisis) และกรณีเกิดวิกฤตพร้อมกันทั้งกับธนาคารและระบบ (Combination Liquidity Crisis) อีกทั้งยังนำตัวชี้วัดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่เป็นมาตรฐานสากล อาทิ หลักเกณฑ์การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องเพื่อรองรับสถานการณ์ด้านสภาพคล่องที่มีความรุนแรง (Liquidity Coverage Ratio: LCR) เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการควบคุมและบริหารจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

นอกจากนี้ ธนาคารยังได้พัฒนาเครื่องมือประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องอย่างสม่ำเสมอ ในแนวทางที่สอดคล้องกับหลักสากล โดยคำนึงถึงโอกาสการเติบโตทางธุรกิจของธนาคาร ทำให้สามารถวางแผนการจัดการสภาพคล่องได้ดียิ่งขึ้น ทั้งสภาพคล่องในภาพรวมและสภาพคล่องสกุลเงินตราต่างประเทศ ตลอดจนทบทวนและปรับปรุงกระบวนการจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง รวมถึงดำเนินการปรับโครงสร้างแหล่งที่มาของเงินทุนให้มีความเหมาะสมกับสภาวะตลาดและแนวโน้มสภาพคล่องของระบบธนาคารพาณิชย์ เพื่อรับมือกับสถานการณ์เศรษฐกิจโลกและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของราคาสินทรัพย์ทางการเงิน

ขณะเดียวกัน ธนาคารยังได้ติดตาม วิเคราะห์ และจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่องสกุลเงินตราต่างประเทศ พร้อมกับจัดหาสภาพคล่องทั้งในระยะสั้นและระยะกลางเป็นระยะ ๆ ให้พอเพียงกับความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงพิจารณากลยุทธ์ในการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องสกุลเงินตราต่างประเทศขั้นต่ำที่เหมาะสม เพื่อเสริมสร้างปริมาณสภาพคล่องสกุลเงินตราต่างประเทศให้สอดคล้องกับการเติบโตของปริมาณเงินรับฝากสกุลต่างประเทศ และเพื่อรองรับกับความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่อาจมีสูงขึ้นจากความผันผวนของเศรษฐกิจโลก

ทั้งนี้ ธนาคารได้ติดตามปัจจัยสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในระยะต่อไปอย่างใกล้ชิด ประกอบด้วย

- แนวโน้มเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทยในระยะสั้นและระยะกลาง
- กรอบเวลาและการปรับอัตราดอกเบี้ยนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย และธนาคารกลางของประเทศเศรษฐกิจสำคัญ
- การไหลเข้าและออกของกระแสเงินลงทุนจากต่างประเทศทั้งทางตรงและทางอ้อม จากความเชื่อมั่นโดยรวมทั้งด้านการบริโภคและการลงทุน
- การแข่งขันของผลิตภัณฑ์การออมและการลงทุนของสถาบันการเงินที่อาจปรับตัวสูงขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องโดยรวมของระบบธนาคารพาณิชย์

- แนวโน้มความต้องการสินเชื่อที่อาจมีเพิ่มมากขึ้นตามการฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทย ซึ่งอาจก่อแรงกดดันต่อสภาพคล่องของระบบธนาคารพาณิชย์
- ผลกระทบจากหลักเกณฑ์ทางการด้านความเสี่ยงสภาพคล่องตามหลักเกณฑ์ Basel III ในส่วนของการดำรงอัตราส่วนแหล่งเงินและความต้องการแหล่งเงินที่มีความมั่นคง (NSFR)

## □ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ คือ ความเสี่ยงจากความผิดพลาดหรือความไม่เพียงพอของกระบวนการทำงาน พนักงาน ระบบงาน หรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนเหตุการณ์หรือปัจจัยภายนอก ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่อรายได้หรือเงินกองทุนของธนาคารทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้น ธนาคารจึงให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ด้วยการกำหนดนโยบายและพัฒนากิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน ตลอดจนควบคุมและบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ มีมาตรฐานเดียวกัน อันจะนำไปสู่การประเมินและป้องกันความเสี่ยงก่อนที่จะเกิดความเสียหาย ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการและจัดการการทุจริต

ธนาคารได้มุ่งเน้นเชิงปฏิบัติการให้เกิดผลตามเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงที่ดีของกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญของธนาคาร รวมทั้งสอดคล้องกับนโยบายและระเบียบปฏิบัติจำนวนมากที่มีผลบังคับใช้ในปี 2560 เพื่อให้มั่นใจในประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคาร โดยการดำเนินการที่สำคัญมีดังนี้

- จัดทำนโยบายการขายและการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct Policy) และติดตามให้เกิดการดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบาย เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารมีการบริหารจัดการการขายและการให้บริการที่มีความเป็นธรรมกับลูกค้า โดยคำนึงถึงความต้องการและความสามารถของลูกค้า
- พัฒนาระบบ Fraud Management and Intelligent System อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพในการตรวจจับการทุจริตจากการทำธุรกรรมของลูกค้าผ่าน Transaction Fraud Module และการตรวจจับการทุจริตภายในผ่าน Internal Fraud Module ให้ครอบคลุมยิ่งขึ้น
- ปรับปรุงระบบงานสำคัญเพื่อให้กระบวนการควบคุมภายใน (Internal Control) ของสาขามีความรัดกุมยิ่งขึ้น โดยออกนโยบายมาตรฐานในการปฏิบัติงาน การปรับปรุงกระบวนการ และนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการพิสูจน์ตัวตน (Authentication) มาใช้เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงจากการทุจริตได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- สื่อความเพื่อสร้าง Market Conduct Culture อย่างต่อเนื่อง ผ่านโครงการ “คนกลีกรไทย หัวใจสุจริต” เพื่อส่งเสริมและสร้างวัฒนธรรมการขายและการบริการอย่างเป็นธรรม ผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในโครงการ K-Culture

## □ ความเสี่ยงด้านไซเบอร์

ความเสี่ยงด้านไซเบอร์ คือ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการให้บริการธุรกรรมทางการเงินผ่านช่องทางดิจิทัล การจัดการข้อมูล ภัยคุกคามทางไซเบอร์ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ โดยที่ความเสี่ยงดังกล่าวอาจเกิดจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกธนาคาร ซึ่งอาจส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินต่อธนาคารและลูกค้าทั้งทางตรงและทางอ้อม

ธนาคารมีเป้าหมายในการรักษาการเติบโตและการเป็นผู้นำการให้บริการดิจิทัลแบงก์ของไทย ซึ่งการดำเนินการตามเป้าหมายที่ท้าทายดังกล่าวจำเป็นต้องสร้างความเชื่อมั่นเพื่อให้ลูกค้าใช้บริการได้อย่างมั่นใจและปลอดภัย ธนาคารจึงให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงด้านไซเบอร์ โดยจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องภายใต้กรอบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ และกำหนดนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน การควบคุม และการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้อง อาทิ ISO 27001 และ ISO 31000 ตลอดจนเป็นไปตามนโยบายและแนวทางการปฏิบัติที่ดีของธนาคารแห่งประเทศไทย

ในปี 2560 ธนาคารได้จัดทำแผนพัฒนาระบบการควบคุมความเสี่ยงด้านไซเบอร์ เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติตามเป้าหมาย โดยมุ่งเน้นการควบคุมความเสี่ยงทั้งในเชิงการป้องกัน การตรวจจับ และการตอบสนอง ที่ครอบคลุมกระบวนการทางธุรกิจและระบบงานที่สำคัญของธนาคารใน 4 ด้าน คือ การกำกับดูแล นโยบาย กระบวนการและระบบเทคโนโลยี และบุคลากร ซึ่งสรุปการดำเนินการที่สำคัญได้ดังนี้

- **ด้านการกำกับดูแล**

- จัดตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงด้าน Digital Oriented Risk, Data and Cyber Security and IT Risk Management (DCSC) เพื่อให้เกิดกระบวนการผลักดัน และสนับสนุนการบริการต่าง ๆ ผ่านช่องทางดิจิทัลให้สามารถตอบโจทย์ลูกค้าและสามารถแข่งขันในธุรกิจธนาคาร เพื่อเป็นผู้นำด้านดิจิทัลแบงก์ ภายใต้การจัดการและการควบคุมความเสี่ยงด้าน DCSC อย่างมีประสิทธิภาพและอยู่ภายใต้ขอบเขตความเสี่ยงที่กำหนด

- **ด้านนโยบาย**

- ปรับปรุงรายละเอียดนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk Management Policy) เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารมีระบบงาน ข้อมูล และโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธนาคารในการรักษาการเติบโตและการเป็นผู้นำดิจิทัลแบงก์ของไทย
- ปรับปรุงนโยบายให้สามารถตอบสนองการบริหารความเสี่ยงด้านไซเบอร์ได้ดียิ่งขึ้น โดยกำหนดกรอบการจัดการ ขอบเขต บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และรายละเอียดการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจดิจิทัล ความปลอดภัยของข้อมูล และภัยคุกคามจากไซเบอร์ ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

- **ด้านกระบวนการและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ**

- บริหารและจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง ดำเนินการดูแลติดตามการจัดทำมาตรการควบคุมต่าง ๆ เพื่อคงความต่อเนื่องในการให้บริการของระบบ ลดความเสี่ยงและป้องกันต้นเหตุของการเกิดปัญหาของระบบขัดข้อง สามารถสนับสนุนการดำเนินงานของธนาคารให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- จัดทำมาตรการป้องกันความปลอดภัยของข้อมูล (Data Protection) โดยอยู่ระหว่างดำเนินการโครงการ Data Protection เพื่อรักษาความปลอดภัยและป้องกันความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลสำคัญของลูกค้าและธนาคาร ให้ถูกจัดเก็บและใช้งานอย่างเหมาะสม โดย

ธนาคารให้ความสำคัญตั้งแต่การจัดชั้นความลับ การประเมินความเสี่ยงจากการใช้ข้อมูล ตลอดจนติดตั้งระบบเพื่อให้ธนาคารสามารถตรวจจับและจัดการได้อย่างทันเวลาและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

- **จัดทำ ปรับปรุงและเสริมสร้างมาตรการควบคุมความเสี่ยงด้านดิจิทัลและไซเบอร์ที่มีความซับซ้อน (Advanced Threat Prevention)** เพื่อให้การจัดการความเสี่ยงด้านดิจิทัลและไซเบอร์เป็นแบบเชิงรุก เน้นให้เกิดผลในทางปฏิบัติ โดยมีการควบคุมที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับภัยคุกคามด้านไซเบอร์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หลากหลายและมีความซับซ้อนมากขึ้น

- **ด้านบุคลากร**

- **เสริมสร้างความตระหนักรู้ด้านความปลอดภัยเทคโนโลยีสารสนเทศและไซเบอร์ (Cyber Risk Awareness)** เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง และแนวทางป้องกันหรือปฏิบัติตนเมื่อตกเป็นเหยื่อจากภัยคุกคามด้านไซเบอร์ ที่อาจเกิดจากการทำธุรกรรมผ่านช่องทางดิจิทัล โดยมีแผนสื่อความผ่านช่องทางและรูปแบบที่เหมาะสมให้กับลูกค้า พนักงาน และผู้บริหารของธนาคาร

## □ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ธนาคารให้ความสำคัญต่อการนำกระบวนการบริหารจัดการกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารจัดการในธนาคาร เริ่มตั้งแต่กระบวนการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการทบทวนและกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้อง การแปลงกลยุทธ์ระดับธนาคารเป็นแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจและตัววัดความสำเร็จ รวมไปถึงการจัดสรรทรัพยากรในธนาคารให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ การสื่อความแผนกลยุทธ์ให้เข้าใจทั่วทั้งองค์กร การวางแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน ตลอดจนการติดตามความคืบหน้าตามแผนปฏิบัติงาน และการระบุประเด็นปัญหาและหาแนวทางแก้ไข

การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เป็นการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่เหมาะสมในการกำหนดกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติ หรือไม่มีความสอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ เงินกองทุนหรือการดำรงอยู่ของธนาคาร ซึ่งปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของธนาคารในปี 2560 ได้แก่ อัตราการเติบโตของเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ ปริมาณการค้าการลงทุนระหว่างประเทศ พฤติกรรมของผู้บริโภคในการตอบสนองกับเทคโนโลยีดิจิทัลในรูปแบบต่าง ๆ การขยายตัวของการค้าในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ปริมาณการค้าการเงินผ่านช่องทางธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ การปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัลและการให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจพฤติกรรมของลูกค้าเพื่อสร้างความผูกพันกับธนาคาร ทั้งนี้ ธนาคารแบ่งการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ออกเป็น 2 ส่วน คือ

**ส่วนที่ 1 การบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการกำหนดแผนกลยุทธ์** โดยติดตามการเปลี่ยนแปลงของสมมติฐานหลักที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของธนาคาร ผ่านการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์สำหรับขั้นตอนการกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ (Key Risk Indicators: KRIs for Strategic Content) เพื่อใช้ในการทบทวนกลยุทธ์ของธนาคาร รวมถึงกลยุทธ์ระดับธุรกิจให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ

**ส่วนที่ 2 การบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ** มีการดำเนินงาน ดังนี้

- **จัดทำและรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินเป็นประจำทุกเดือน และรายงานผลบาลานซ์สกอร์การ์ด (BSC) เป็นประจำทุก 6 เดือน** นอกจากนี้ ยังจัดการประชุมเพื่อติดตามการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธนาคาร รวมถึงจัดการประชุมการบริหารจัดการประเด็นปัญหาที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้เพื่อหาแนวทางแก้ไข

- กำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์สำหรับขั้นตอนการนำทิศทางยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (KRIs for Strategy Execution) เพื่อให้มีการระบุปัญหาและ/หรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

### 3. ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานของธุรกิจหลัก

#### 3.1 การดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนและการกำกับดูแลกิจการ

##### □ การดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน<sup>4</sup>



ธนาคารได้พิจารณาเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ขององค์การสหประชาชาติ จำนวน 17 เป้าหมาย โดยพบว่ามี 9 เป้าหมายที่สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจตามประเด็นสาระสำคัญของธนาคาร (Material Issues) เพื่อสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

โดยในปี 2560 คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการได้เสนอคณะกรรมการธนาคารเพื่อพิจารณาทบทวนปรับนโยบายการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนจาก 15 ประการ เป็น 12 ประการ เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่มีเทคโนโลยีเป็นตัวนำ โดยเพิ่มประเด็น “การรักษาความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของข้อมูลลูกค้า” เพื่อให้สอดคล้องกับ

ยุทธศาสตร์และประเด็นสาระสำคัญของธนาคาร ขณะที่ได้นำนโยบายออกในประเด็นการรักษาความเป็นมืออาชีพ การเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างสรรค์เศรษฐกิจ ตลอดจนการสร้างความยั่งยืนและวัฒนธรรมองค์กรในการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม เนื่องจากการดำเนินงานและค่านิยมหลักของธนาคารได้ครอบคลุมประเด็นดังกล่าวแล้ว นอกจากนี้ได้รวบรวมประเด็นเรื่องการพัฒนาศักยภาพเยาวชนและส่งเสริมพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษากับการดำเนินงานสาธารณประโยชน์ รวมเป็น “การดำเนินงานด้านการพัฒนาศักยภาพเยาวชน สังคม และสาธารณประโยชน์ต่าง ๆ” โดยมีโครงสร้างการบริหารงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นพันธกิจหลักในการขับเคลื่อนให้ธนาคารถ่ายทอดเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนสู่การปฏิบัติในสายงานต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง และช่วยบูรณาการแผนการดำเนินงานให้เชื่อมโยงสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่ออำนวยประโยชน์สูงสุดให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

<sup>4</sup> รายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืน ทั้งต่อธนาคารและผู้มีส่วนได้เสีย สามารถอ่านเพิ่มเติมได้ในรายงานการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน ปี 2560



## นโยบายการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน



### ด้านเศรษฐกิจ

- การดำเนินธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี
- การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลางและตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง
- การพัฒนาสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีมูลค่าเพิ่ม
- การให้ความรู้ทางการเงินกับสาธารณชน
- การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ
- การรักษาความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของข้อมูลลูกค้า

### ด้านสังคม

- การดูแลและปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม
- การพัฒนาบุคลากรในองค์กร
- การดูแลสุขอนามัยและความปลอดภัยของพนักงาน
- การดำเนินงานด้านการพัฒนาศักยภาพเยาวชน สังคม และสาธารณประโยชน์ต่างๆ

### ด้านสิ่งแวดล้อม

- การดำเนินธุรกิจที่เป็นมิตรและคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
- การดำเนินนโยบายอนุรักษ์และลดการใช้ทรัพยากร และการลดของเสีย

สำหรับนโยบายการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนของธนาคาร 12 ประการ ประกอบด้วย ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ดังนี้

### 1. ด้านเศรษฐกิจ

- การดำเนินธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี
- การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลางและตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง
- การพัฒนาสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีมูลค่าเพิ่ม
- การให้ความรู้ทางการเงินกับสาธารณชน
- การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ
- การรักษาความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของข้อมูลลูกค้า

### 2. ด้านสังคม

- การดูแลและปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม
- การพัฒนาบุคลากรในองค์กร
- การดูแลสุขอนามัยและความปลอดภัยของพนักงาน
- การดำเนินงานด้านการพัฒนาศักยภาพเยาวชน สังคม และสาธารณประโยชน์ต่างๆ

### 3. ด้านสิ่งแวดล้อม

- การดำเนินธุรกิจที่เป็นมิตรและคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
- การดำเนินนโยบายอนุรักษ์และลดการใช้ทรัพยากร และการลดของเสีย

## การกำหนดประเด็นด้านความยั่งยืนที่สำคัญ (Materiality Assessment)

ธนาคารบริหารจัดการประเด็นด้านความยั่งยืน โดยกำหนดขั้นตอนการประเมินเป็น 4 ขั้นตอน เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางในการดำเนินงานให้ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 1. การระบุประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืน (Identification) โดยรวบรวมประเด็นความยั่งยืนจาก 2 แหล่งที่มา ได้แก่

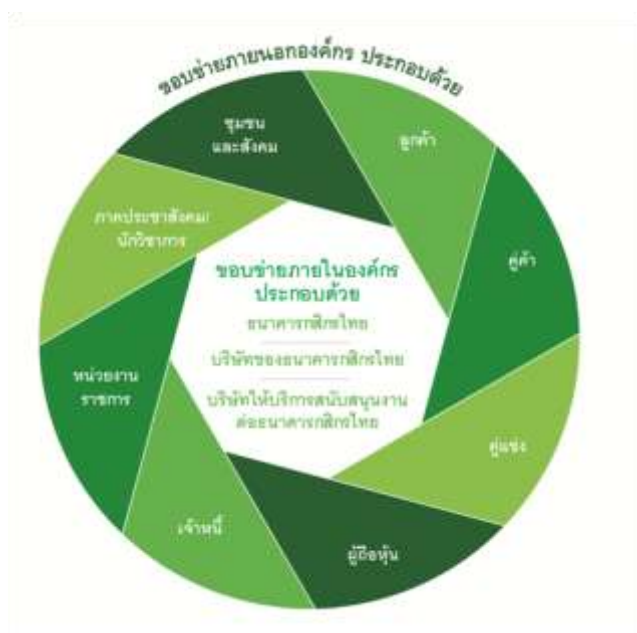
- ทบทวนประเด็นด้านความยั่งยืนที่สำคัญในปี 2559
- ศึกษาและพิจารณาเทียบเคียงกับประเด็นด้านความยั่งยืนระดับโลก เช่น เกณฑ์ดัชนีการประเมินด้านความยั่งยืน Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) และประเด็นด้านความยั่งยืนที่ธนาคารต่างๆ ทั่วโลกให้ความสำคัญตามที่ Sustainability Accounting Standard Board (SASB) กำหนดไว้ เป็นต้น
- นำประเด็นด้านความยั่งยืนทั้งหมดมาถกแถลงและนำเสนอให้แก่สายงานต่าง ๆ ของธนาคารรวมทั้งผู้มีส่วนได้เสียภายนอกธนาคาร เพื่อนำไปประกอบการพิจารณาทบทวนและประเมินประเด็นด้านความยั่งยืนที่สำคัญต่อธนาคารและต่อการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้เสีย โดยมีกระบวนการ ดังนี้

#### - สายงานภายในธนาคาร

ธนาคารระดมความคิดเห็นของทุกสายงาน โดยสำรวจความคิดเห็นทางแบบสอบถาม การพูดคุยหารือ และการจัดประชุมในประเด็นต่าง ๆ เพื่อนำข้อมูลมาสอบทานกับยุทธศาสตร์และประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญของธนาคารทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และร่วมกันกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียภายนอกเพื่อเข้าร่วมประเมินประเด็นด้านความยั่งยืนและขอขยายการเปิดเผยข้อมูลของธนาคาร

#### - ผู้มีส่วนได้เสียภายนอกธนาคาร

ธนาคารสำรวจความคิดเห็นและความคาดหวังทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการในรูปแบบการพูดคุยหารือ การสำรวจทางแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ความคิดเห็นเชิงลึกแบบรายบุคคล ในกลุ่มลูกค้า ผู้ลงทุน องค์กรด้านการกำกับดูแล และผู้ที่ทำงานในหน่วยงานด้านความยั่งยืนในองค์กร ต่าง ๆ เพื่อให้ทราบประเด็นที่ผู้มีส่วนได้เสียให้ความสำคัญ และมีความคาดหวังว่าธนาคารจะให้ความสำคัญ



## 2. การจัดลำดับประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืน



- วิเคราะห์และพิจารณาบททวนข้อมูลที่ได้จากการสอบถามผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกธนาคาร
- จัดลำดับความสำคัญว่ามีประเด็นใดบ้างที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของธนาคารและเป็นประเด็นที่ผู้มีส่วนได้เสียให้ความสำคัญ โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับความสำคัญน้อย ปานกลาง และมาก รวม 13 ประเด็น และให้ค่าคะแนนพิจารณาตามลำดับความสำคัญใน 2 แกนเพื่อกำหนดประเด็นลง Materiality Matrix คือ
  - แกนนอน: ประเด็นที่มีความสำคัญต่อธนาคาร
  - แกนตั้ง: ประเด็นที่มีความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้เสีย

### 3. การพิจารณาตรวจสอบประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืน

- ชี้แจงการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นด้านความยั่งยืนให้แก่ทุกสายงานของธนาคาร เพื่อรับทราบข้อคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย และนำไปกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย
- รายงานประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืนต่อคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการและคณะกรรมการธนาคาร เพื่อพิจารณาตรวจสอบและอนุมัติ พร้อมทั้งเปิดเผยในรายงานการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนและเว็บไซต์ของธนาคาร

### 4. การพิจารณาบททวนประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืน

ธนาคารเตรียมดำเนินกระบวนการพิจารณาบททวนข้อมูล หลังจากการเผยแพร่รายงานฉบับนี้ไปยังผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงและปรับเปลี่ยนเนื้อหาการรายงานในฉบับต่อไป

ธนาคารเชื่อมั่นว่าการนำแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนมาเป็นหลักในการดำเนินงาน ไม่เพียงแต่จะช่วยบรรเทาความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของธนาคารในอนาคต แต่ยังช่วยสร้างโอกาสทางธุรกิจให้แก่ธนาคารและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย จากผลการดำเนินงานตลอดปี 2560 ธนาคารต้องบริหารจัดการกับความท้าทาย การเปลี่ยนแปลงของรูปแบบธุรกิจ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ตลอดจนพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์และ

บริการที่ดีที่สุดให้ได้มากกว่าการตอบสนองความคาดหวังขั้นพื้นฐานเท่านั้น นอกจากนี้ ยังเร่งสร้างคุณค่าเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกแก่สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

#### ๐ การกำกับดูแลกิจการ

การกำกับดูแลกิจการที่ดีมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน และเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้องค์กรก้าวไปสู่การเป็นธนาคารแห่งความยั่งยืน นอกเหนือจากการสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย โดยในปี 2560 ธนาคารได้ดำเนินการทบทวนจรรยาบรรณของพนักงานให้สอดคล้องกับจรรยาบรรณของธนาคารพาณิชย์ รวมทั้งทบทวนข้อบังคับ หลักการ และนโยบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อให้เป็นปัจจุบัน เหมาะสมกับธุรกิจของธนาคาร สอดคล้องกับกฎหมายและแนวปฏิบัติที่ดี ตลอดจนทบทวนการปฏิบัติของธนาคารตามหลักเกณฑ์โครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการของบริษัทจดทะเบียนไทย และโครงการประเมิน การกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียนในภูมิภาคอาเซียน (ASEAN CG Scorecard) นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยดำเนินกิจกรรมส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่อง จัดอบรมแก่ผู้บริหารและพนักงานของธนาคาร ตลอดจนการประชุมให้ความรู้แก่ตัวแทนของบริษัทของธนาคาร และกลุ่มบริษัทให้บริการสนับสนุนงานต่อธนาคาร เพื่อให้การดำเนินการด้านการกำกับดูแลกิจการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

### 3.2 ยุทธศาสตร์การทำธุรกิจของธนาคารกสิกรไทยและบริษัทของธนาคารกสิกรไทย ในปี 2560 และแนวโน้มในอีก 3 ปีข้างหน้า

ในปี 2560 ภาวะเศรษฐกิจไทยขยายตัวดีขึ้น จากกรณีฟื้นตัวอย่างแข็งแกร่งในภาคการท่องเที่ยว และการส่งออก ซึ่งทำให้เป็นแรงผลักดันที่ดีสำหรับการเติบโตของเศรษฐกิจไทยในปี 2561 ที่คาดว่าจะขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยมีปัจจัยสนับสนุนจากแนวโน้มการลงทุนภาครัฐและเอกชนที่น่าจะปรับตัวดีขึ้นจากปีก่อน อย่างไรก็ตาม ภาคธุรกิจยังคงเผชิญความท้าทาย ทั้งจากภาวะการแข่งขันในรูปแบบใหม่ ๆ และตลาดที่กว้างขึ้นหลังการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) การเข้าสู่ยุคธุรกิจดิจิทัลที่เทคโนโลยีพัฒนาอย่างก้าวกระโดด ความไม่แน่นอนด้านเศรษฐกิจ ทั้งความผันผวนของค่าเงินบาทและทิศทางอัตราดอกเบี้ย ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของหลักเกณฑ์ กฎระเบียบของหน่วยงานทางการ และพฤติกรรมผู้บริโภค

ด้วยบริบทดังกล่าวทิศทางสำหรับธนาคารกสิกรไทยและบริษัทของธนาคารกสิกรไทยในระยะ 3 ปีข้างหน้า จึงมุ่งเน้นสร้างขีดความสามารถในการเติบโตอย่างต่อเนื่อง และสร้างผลตอบแทน รวมถึงความเป็นผู้นำธุรกิจที่ยั่งยืนในระยะยาว ภายใต้ยุทธศาสตร์หลัก คือ การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centricity) พร้อมกำหนดเป้าหมายให้ธนาคารเป็น Customers' Life Platform of Choice หรือแพลตฟอร์มหนึ่งเดียวที่ลูกค้าเลือกเพื่อตอบโจทย์ทุกด้านของชีวิต โดยพัฒนาจุดแข็งจากการเป็นอันดับหนึ่งในดิจิทัลแบงกิ้ง และกำหนดกลยุทธ์การให้บริการ 3 ด้าน ได้แก่ การให้บริการที่เบ็ดเสร็จตอบโจทย์ทุกด้านของชีวิตลูกค้า การเป็นผู้ให้บริการที่ได้รับความไว้วางใจ และการให้บริการที่ตอบโจทย์ความต้องการลูกค้าได้อย่างครอบคลุมทุกที่ทุกเวลา เพื่อส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าตามปณิธาน “บริการทุกระดับประทับใจ”

เพื่อให้ธนาคารบรรลุการดำเนินกลยุทธ์การให้บริการดังกล่าว ธนาคารมีแนวทางการทำงานร่วมกับพันธมิตรทั้งในและต่างประเทศ (KASIKORNBANK and Beyond) โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถในการเข้าใจและคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าในระดับปัจเจกบุคคล (Segment of One) การสร้างนวัตกรรมและการบริหาร

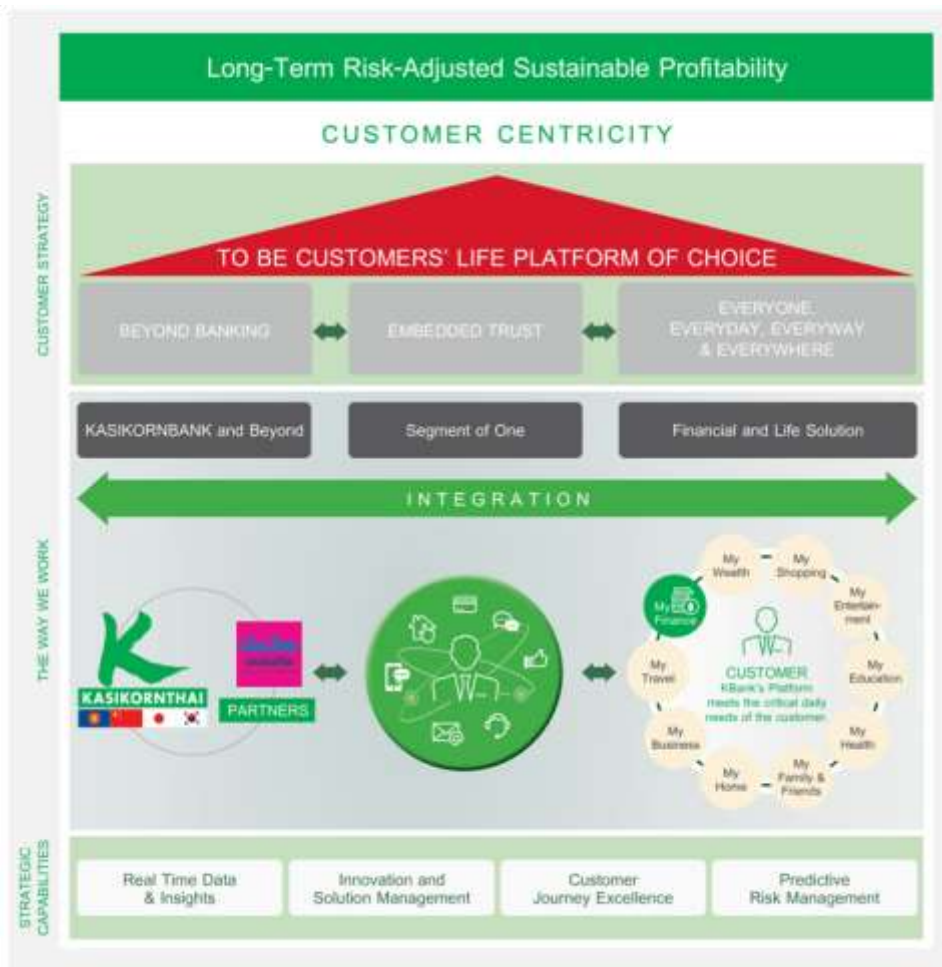
ผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ลูกค้ารอบด้าน (Financial and Life Solution) ตลอดจนการส่งมอบประสบการณ์ที่เป็นเลิศให้กับลูกค้า โดยคำนึงถึงเปลี่ยนแปลงความคาดหวังของลูกค้าที่ต้องการใช้บริการผ่านช่องทางที่หลากหลาย สะดวกสบาย และรวดเร็ว อีกทั้งคำนึงถึงการคุ้มครองผู้บริโภคและการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลเป็นสำคัญ

ในส่วนของการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ ธนาคารมุ่งมั่นที่จะดูแลลูกค้าทุกกลุ่มอย่างครบวงจร และเน้นให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม กล่าวคือ

- กลุ่มลูกค้าบุคคล: คงความเป็นธนาคารหลักอันดับ 1 ในทุกกลุ่มลูกค้า และความเป็นผู้นำด้านต่าง ๆ ในตลาดอย่างต่อเนื่อง โดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง รวมถึงการใช้ข้อมูลลูกค้าที่มีอยู่อย่างหลากหลายมาวิเคราะห์เพื่อทำความเข้าใจ เพื่อนำไปสู่การตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าอย่างตรงจุดและดีที่สุด ทั้งด้านผลิตภัณฑ์และด้านบริการผ่านทุกช่องทางของธนาคาร ด้วยกลยุทธ์หลักที่มุ่งเน้นการเป็นผู้นำด้านดิจิทัลเต็มรูปแบบซึ่งตอบโจทย์ได้ทุกเรื่องในชีวิต โดยมุ่งเน้นการผสมผสานช่องทางธนาคารในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นช่องทางสาขาธนาคารและช่องทางดิจิทัลเข้าด้วยกัน รวมทั้งร่วมมือกับพันธมิตรในธุรกิจต่าง ๆ เพื่อสร้าง EcoSystem ที่ไม่เพียงตอบโจทย์ลูกค้ารอบด้าน แต่ยังครอบคลุมถึงการขยายขอบเขตการดำเนินงานของธนาคารไปยังธุรกิจใหม่ ๆ เพื่อสร้างความสามารถด้านการแข่งขันในระยะยาวสู่การเติบโตของธุรกิจที่ยั่งยืน ขณะเดียวกัน ธนาคารมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพบริการไพรเวทแบงก์ในระดับมาตรฐานสากล ทั้งด้านการให้คำแนะนำ ผลิตภัณฑ์และการบริการ เกี่ยวกับการบริหารทรัพย์สินในทุกมิติแบบครบวงจร ตั้งแต่การวางแผนทรัพย์สินครอบครัว จนถึงการลงทุนทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าบุคคลสินทรัพย์สูง
- กลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการ: มุ่งเน้นเป็นธนาคารเพื่อลูกค้าเอสเอ็มอีที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าแบบครบวงจร (Total Solution Providers) ผ่านผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าที่มีความรู้ในผลิตภัณฑ์ของธนาคาร มีความเข้าใจในธุรกิจและความต้องการของลูกค้า ควบคู่ไปกับการใช้นวัตกรรมดิจิทัลเทคโนโลยี รวมถึงการสนับสนุนองค์ความรู้และสร้างเครือข่ายคู่ค้าให้แก่ลูกค้า เพื่อให้ธุรกิจของลูกค้าสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน
- กลุ่มลูกค้าบรรษัท: มุ่งตอบโจทย์ทุกความต้องการทางธุรกิจแบบรอบด้าน ทั้งการสนับสนุนด้านเงินทุน ด้วยการให้คำแนะนำและนำเสนอรูปแบบการระดมทุนที่หลากหลาย เพื่อให้ลูกค้าได้ต้นทุนที่ดีที่สุด ภายใต้การบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม พร้อมทั้งสนับสนุนให้ลูกค้าทำธุรกรรมผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ได้ทุกรูปแบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันและยกระดับการบริหารจัดการธุรกิจของลูกค้าอย่างครบวงจร
- ธุรกิจข้ามประเทศ: ธนาคารยังคงมุ่งเน้นการเป็นธนาคารแห่งภูมิภาค AEC+3 ผ่านกลยุทธ์การขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคแบบ “Dual Track Regional Digital Expansion” เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว ซึ่งด้วยเครือข่ายของธนาคารในต่างประเทศและนโยบายในการเชื่อมต่อกับธนาคารพันธมิตร (Partner Bank) ผสมผสานกับการพัฒนาช่องทางดิจิทัล จะทำให้ธนาคารสามารถตอบโจทย์การสนับสนุนด้านการค้าและการลงทุนให้กับกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการ ตลอดจนกลุ่มลูกค้าบรรษัทไทยและท้องถิ่น รวมถึงกลุ่มลูกค้าบุคคลในภูมิภาค AEC+3 ทั้งนี้ ธนาคารยังมีแผนดำเนินการยกระดับสำนักงานผู้แทน 3 แห่ง ขึ้นเป็นสาขาต่างประเทศ ได้แก่ สำนักงานผู้แทนกรุงย่างกุ้ง ในสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา สำนักงานผู้แทนกรุงฮานอย และสำนักงานผู้แทนนครโฮจิมินห์ ในสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม เพื่อขยายขอบเขตในการให้บริการ และมุ่งสู่เป้าหมายในการเป็นธนาคารหลักของลูกค้าสำหรับธุรกรรมและการชำระเงินข้ามแดนในกลุ่มประเทศ AEC+3 โดยเฉพาะการให้บริการในสกุลเงินท้องถิ่น (Exotic Currency

Settlement Initiative) ขณะเดียวกัน ธนาคารยังมุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์ชำระเงินและบริการรับชำระเงิน (Issuing and Acquiring Business) ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ผสานกับการสร้างความร่วมมือระหว่าง ธนาคาร บริษัทฟินเทค และเครือข่ายธุรกิจทั้งในไทยและต่างชาติ เพื่อยกระดับการบริการชำระเงินและรับชำระเงินข้ามประเทศให้กับลูกค้าได้อย่างครบวงจรยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ธนาคารยังให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกแบบบูรณาการ โดยมีการกำหนดหลักการ และนโยบายการบริหารความเสี่ยงทุกด้าน การบริหารจัดการเงินกองทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างวัฒนธรรมให้ตระหนักถึงความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ทั้งนี้ เพื่อรักษาความมั่นคงในฐานะสถาบันการเงินชั้นนำ และสามารถรับมือกับความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทัน่วงที่ ตลอดจนมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างสม่ำเสมอ และปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด



### 3.3 กลุ่มลูกค้าและการให้บริการ

ในปี 2560 การดำเนินงานที่สำคัญรายกลุ่มลูกค้าทั้ง 8 กลุ่ม มีดังนี้

- **สหบรรษัทธนกิจ**

ตลอดปี 2560 ภาครัฐมีนโยบายผลักดันประเทศไทยสู่สังคมไร้เงินสด (Cashless Society) ตามแผนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ (National e-Payment) ซึ่งครอบคลุมถึงโครงการ

พร้อมเพย์สำหรับลูกค้านิติบุคคล การขยายการใช้บัตรอิเล็กทรอนิกส์ด้วยเครื่องอีดีซี (Electronic Data Capture: EDC) และการชำระเงินผ่านคิวอาร์โค้ด ธนาคารจึงได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มุ่งตอบสนองแนวทางดังกล่าว โดยร่วมมือกับลูกค้ากลุ่มสหบรรษัทธนกิจ พัฒนาระบบการชำระเงินที่สอดคล้องกับในวิถีการดำเนินชีวิตของผู้บริโภค อาทิ การอำนวยความสะดวกในการชำระค่าสินค้าและบริการให้กับนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาประเทศไทย ผ่านแอปพลิเคชันอาลีเพย์ (Alipay) และวีแชท (WeChat) ตลอดจนความร่วมมือกับ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในการพัฒนาระบบการชำระเงินด้วย Dynamic QR Code

สำหรับสถานการณ์เศรษฐกิจไทยและต่างประเทศในปี 2560 ที่มีแนวโน้มขยายตัวได้ดีต่อเนื่อง ทำให้ลูกค้ากลุ่มสหบรรษัทธนกิจมีความต้องการเงินทุนเพื่อดำเนินธุรกิจและขยายกิจการไปยังต่างประเทศ ธนาคารจึงมีบทบาทเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน ให้การสนับสนุนสินเชื่อและการระดมทุนในรูปแบบต่าง ๆ ผ่านตลาดตราสารหนี้และตราสารทุนแก่ลูกค้าในหลากหลายกลุ่มอุตสาหกรรม อาทิ ธุรกิจพลังงาน และธุรกิจอุปโภคบริโภค รวมทั้งให้คำแนะนำแก่ลูกค้าในการเลือกใช้ผลิตภัณฑ์เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงจากความผันผวนของค่าเงินบาทอย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ ธนาคารยังให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายธุรกิจระหว่างลูกค้าและคู่ค้าของลูกค้า โดยมุ่งเน้นการเชื่อมต่อแบบ Value Chain เพื่อเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจให้กับลูกค้าตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ ด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์สินเชื่อและการจัดการทางการเงินแบบบูรณาการ ซึ่งได้รับการตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างดี อีกทั้งยังได้จัดกิจกรรมให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่องตลอดปี เพื่อส่งเสริมความรู้ที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีและพฤติกรรมของผู้บริโภค อาทิ จัดงานสัมมนาสำหรับกลุ่มลูกค้าญี่ปุ่นที่สนใจลงทุนในประเทศ กัมพูชา (KBank Exclusive Seminar: Capitalizing on Cambodia) งานสัมมนา Winning in the Disruptive Game และสัมมนาการค้าระหว่างประเทศในหัวข้อ “รู้เท่าทัน Fraud”

## ■ บรรษัทธนกิจ

ธนาคารให้ความสำคัญกับการรู้จักและเข้าใจลูกค้า จึงมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรให้สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่ตอบโจทย์ความต้องการทางการเงินได้อย่างตรงจุด รวมถึงสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์และการดูแลลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ พร้อมนำคำติชมของลูกค้ามาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ในปี 2560 แม้เศรษฐกิจไทยมีอัตราการเติบโตที่ดีโดยเฉพาะในภาคการส่งออกและการท่องเที่ยว แต่ลูกค้าบรรษัทธนกิจที่มีโครงสร้างรายรับรายจ่ายเป็นเงินตราต่างประเทศ ต้องเผชิญปัจจัยเสี่ยงจากความผันผวนของค่าเงินบาท ธนาคารจึงมุ่งเน้นให้คำปรึกษาทางการเงิน ตลอดจนนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่ช่วยบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมให้กับลูกค้า

นอกจากนี้ ธนาคารยังได้พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินต่าง ๆ ให้ตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนไปของผู้บริโภค และรองรับแผนการพัฒนา National e-Payment ด้วยการพัฒนาการชำระเงินผ่านช่องทางกระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-Wallet) และคิวอาร์โค้ด ตลอดจนสนับสนุนให้ลูกค้าและคู่ค้าใช้บริการชำระเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเงินสด อีกทั้งยังร่วมมือกับกลุ่มลูกค้าธุรกิจที่ขายสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้าที่เป็นผู้บริโภคทั่วไป (B2C) เช่น ร้านอาหาร ร้านสะดวกซื้อ เป็นต้น ในการเชิญชวนให้ผู้บริโภคชำระเงินผ่านคิวอาร์โค้ดแทนการใช้เงินสด

ขณะเดียวกัน ธนาคารได้เปิดให้บริการหนังสือค้ำประกันผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (K CONNECT-LG) อย่างเต็มรูปแบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการหนังสือค้ำประกันให้กับลูกค้า โดยสามารถออกและต่ออายุหนังสือค้ำประกัน รวมทั้งตรวจสอบภาวะค้ำประกันผ่านระบบออนไลน์ได้ตลอดเวลา

โดยตลอดปี 2560 ธนาคารยังสานต่อกิจกรรมที่ส่งเสริมการส่งมอบธุรกิจภายในครอบครัวจากรุ่นสู่รุ่น เพื่อสร้างโอกาสการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจ และสนับสนุนองค์ความรู้ต่าง ๆ เพื่อให้ลูกค้าเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก อาทิ กิจกรรมหลักการป้องกันความขัดแย้งและการส่งต่อธุรกิจครอบครัว (Family Business Disputes and Transfer Solution) กิจกรรมการบริหารธุรกิจครอบครัวอย่างมืออาชีพ (Professional Family Business Management) และงานสัมมนา Winning in the Disruptive Game

## ■ ผู้ประกอบการขนาดกลาง

ธนาคารมุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการนำเสนอนวัตกรรมทางการเงินดิจิทัลแบงกิ้ง เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของลูกค้าแบบครบวงจร ควบคู่กับการสนับสนุนองค์ความรู้ให้กับผู้ประกอบการเอสเอ็มอี โดยมุ่งหวังว่าจะเป็นส่วนหนึ่งให้ลูกค้าสามารถนำความรู้ไปปรับใช้และต่อยอดในเชิงธุรกิจ เพื่อการเติบโตอย่างเข้มแข็ง โดยผ่านเครือข่ายและพันธมิตรทางธุรกิจอย่างต่อเนื่องได้ ซึ่งในปี 2560 ฐานลูกค้ากลุ่ม Value Chain ของธนาคารขยายตัวจากปีก่อนหน้า ด้วยการสนับสนุนแบบครบวงจรอย่างต่อเนื่องในหลากหลายห่วงโซ่ธุรกิจ อาทิ ธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน ซึ่งธนาคารดูแลตั้งแต่การสร้างและปรับปรุงสถานีบริการน้ำมัน การซื้อน้ำมัน และการขยายโอกาสทางธุรกิจเพิ่มเติมไปในกลุ่มธุรกิจที่ไม่ใช่น้ำมัน โดยล่าสุดได้สนับสนุนกลุ่มธุรกิจแฟรนไชส์ร้านอาหาร สำหรับผู้สนใจทั้งในและนอกสถานีบริการน้ำมัน

ในด้านการนำเสนอนวัตกรรมทางการเงินดิจิทัลแบงกิ้งนั้น ธนาคารได้พัฒนาและเปิดใช้ระบบหนังสือค้ำประกันผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (K CONNECT-LG) ซึ่งช่วยอำนวยความสะดวกและลดต้นทุนการดำเนินงานในการทำธุรกรรมหนังสือค้ำประกันให้แก่ลูกค้า โดยลูกค้าสามารถดูภาวะวงเงิน ออกรายงานหนังสือค้ำประกัน และขอลอกหนังสือค้ำประกันใหม่รวมถึงการต่ออายุได้ทุกที่ทุกเวลาตลอด 24 ชั่วโมง

นอกจากนี้ ธนาคารได้จัด “โครงการบริหารความเสี่ยง FX ของ SMEs” เพื่อให้ความรู้ในการบริหารความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน และสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการป้องกันความเสี่ยงดังกล่าว ให้กับลูกค้ากลุ่มผู้นำเข้า-ส่งออก ที่มีรายได้ไม่เกิน 400 ล้านบาท ในหลายจังหวัดทั่วประเทศ โดยร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วย ธนาคารแห่งประเทศไทย กระทรวงอุตสาหกรรม สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และสมาคมธนาคารไทย

## ■ ผู้ประกอบการขนาดเล็กและย่อม

ธนาคารมุ่งสนับสนุนทั้งด้านแหล่งเงินทุน การเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน และโอกาสทางธุรกิจ ให้กับผู้ประกอบการอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าในกลุ่มธุรกิจแฟรนไชส์ ซึ่งเป็นรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่มีแนวโน้มการเติบโตดี โดยได้ขยายการสนับสนุนกลุ่มธุรกิจแฟรนไชส์เพิ่มเติม ให้แก่กลุ่มธุรกิจร้านอาหาร และกลุ่มธุรกิจร้านอาหาร ผ่านผลิตภัณฑ์สินเชื่อเพื่อธุรกิจแฟรนไชส์ (K-SME Franchise Credit) ทั้งนี้ ธนาคารไม่เพียงแต่มุ่งให้บริการลูกค้าตลอดทั้งวงจรธุรกิจเท่านั้น แต่ยังสนับสนุนลูกค้าให้สามารถทำธุรกิจได้คล่องตัวมากขึ้น ด้วยการพัฒนาบริการชำระเงินด้วยคิวอาร์โค้ดผ่านแอปพลิเคชัน K PLUS SHOP พร้อมติดตั้งเครื่องรูดบัตร เพื่อเพิ่มความสะดวกในการรับจ่ายเงินให้ทั้งร้านค้าและลูกค้า โดยธนาคารได้ประชาสัมพันธ์การชำระเงินด้วยคิวอาร์โค้ดผ่านแคมเปญ “ปีปัจฉิมทัศน์” ตามหัวเมืองใหญ่ และร่วมกับพันธมิตรชั้นนำรายแปดและอาลีเพย์ ในการพัฒนาระบบชำระเงินด้วยคิวอาร์โค้ดผ่านตู้จำหน่ายสินค้าอัตโนมัติเป็นครั้งแรก เพื่ออำนวยความสะดวกการใช้จ่ายให้กับนักท่องเที่ยวชาวจีน รวมทั้งดำเนินการติดตั้งเครื่องอีดีซี ร่วมกับธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ภายใต้ “กิจการความร่วมมือโครงการอีเพย์เมนต์” พร้อมเสนอสิทธิพิเศษจากบริการร้านค้ารับชำระบัตร (K-MERCHANT) ให้กับร้านค้าที่ติดตั้งเครื่องอีดีซี ภายในปีนี้ เพื่อร่วมผลักดันการใช้จ่ายไร้เงินสดตามแผนการพัฒนา National e-Payment



## ■ บุคคลสินทรัพย์สูง

ในปี 2560 ธุรกิจบริการไพรเวทแบงก์ของธนาคารพัฒนาอย่างก้าวกระโดดในทุกด้านของผลิตภัณฑ์และบริการตามแนวทางการมาตรฐานสากล เพื่อส่งมอบความสุขให้แก่ลูกค้าในกลุ่มบุคคลสินทรัพย์สูง โดยมีการดำเนินการที่โดดเด่นดังนี้

1. เพิ่มนวัตกรรมการลงทุน (Investment Innovation): โดยนำนวัตกรรมการลงทุนจากต่างประเทศมาพัฒนาเป็นกองทุนสำหรับลูกค้าบุคคลสินทรัพย์สูง อาทิ กองทุนเปิดเค อีควิตี้แอสเซตเทคโนโลยี (K-ART) ที่มีการใช้ฐานข้อมูลลูกค้า (Big Data) และ Machine Learning ในการวิเคราะห์และเลือกหลักทรัพย์เพื่อสร้างผลตอบแทนให้เติบโตในทุกสภาวะตลาด นอกจากนี้ ยังร่วมมือกับลอมบาร์ด โอดิเยร์ (Lombard Odier) และบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กสิกรไทย จำกัด พัฒนากองทุนเปิดเค โกลบอล ริสก์-เอ็นแฮนซ์ แอลโลเคชั่น (K-GREAT) ที่ใช้เทคนิคกระจายการลงทุน (Risk-Based Asset Allocation) แบบความเสี่ยงสมดุลอย่างแท้จริงรูปแบบใหม่ โดยไม่มีการปรับสัดส่วนความเสี่ยง แต่ใช้หลักการสร้างอัตราทด (Leveraging) จากการลงทุนในตราสารอนุพันธ์ (Derivative) เพื่อเพิ่มผลตอบแทน พร้อมทั้งเพิ่มกลไกการบริหารจัดการความเสี่ยง

2. มอบบริการที่มีมาตรฐานและคุณภาพเทียบเท่าระดับสากล: โดยแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างหน่วยงานที่ดูแลด้านคุณภาพงานบริการ (Quality Assurance) ซึ่งทำหน้าที่ตรวจสอบและยืนยันการทำรายการกับลูกค้า และหน่วยงานด้านปฏิบัติการธุรกรรม (Settlement) ที่มีหน้าที่ทำรายการธุรกรรมการลงทุนให้กับลูกค้าตามที่ได้ยืนยันความถูกต้องแล้ว เพื่อสร้างบริการที่มีมาตรฐานและคุณภาพเทียบเท่าระดับสากล ขณะเดียวกัน ธนาคารร่วมกับลอมบาร์ด โอดิเยร์ พัฒนาหลักสูตรอบรมเฉพาะให้กับไพรเวทแบงเกอร์ และทีมงานสนับสนุนของธุรกิจบริการไพรเวทแบงก์ เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถส่งมอบบริการในระดับมาตรฐานสากลให้กับลูกค้าได้

3. โอกาสในการเข้าถึงข้อมูล: ในปี 2560 ธนาคารได้ขยายโอกาสการเข้าถึงข้อมูลผ่านทางช่องทางพิเศษที่พัฒนาเพื่อลูกค้าบุคคลสินทรัพย์สูงโดยตรง ได้แก่ แอปพลิเคชัน LINE@ ที่ช่วยส่งข้อมูลถึงลูกค้าบุคคลสินทรัพย์สูงได้อย่างรวดเร็ว และใช้เป็นช่องทางเสริมจากให้บริการของไพรเวทแบงเกอร์ รวมถึงการจัดกิจกรรมและงานสัมมนาเกี่ยวกับเทคนิคการลงทุนที่เหมาะสมกับภาวะตลาดโดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ อาทิ งาน Innovative Core Investment Strategy ที่เชิญตัวแทนจากบริษัทจัดการกองทุนชั้นนำเข้าร่วมให้ข้อมูล อาทิ บริษัทจัดการกองทุน BlackRock บริษัทจัดการกองทุน J.P. Morgan และลอมบาร์ด โอดิเยร์

## ■ บุคคลพิเศษ

ธนาคารดำเนินกลยุทธ์มุ่งสู่การเป็นธนาคารหลักที่ลูกค้าใช้บริการ ควบคู่กับการรักษาฐานลูกค้า ด้วยการนำฐานข้อมูลลูกค้า (Big Data) มาประมวลและวิเคราะห์แนวโน้มพฤติกรรมของลูกค้า เพื่อให้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าแต่ละราย อีกทั้งได้นำจุดแข็งด้านเครือข่ายต่างประเทศมาใช้ขยายฐานลูกค้าบุคคลพิเศษภายใต้แบรนด์ THE WISDOM เพื่อให้บริการแก่กลุ่มลูกค้าที่มีถิ่นที่อยู่ในประเทศ AEC+3 และทำธุรกิจร่วมกับธนาคาร โดยมุ่งพัฒนารูปแบบการให้ข้อมูลและคำแนะนำให้ตรงกับความต้องการด้านการบริหารความมั่งคั่งส่วนบุคคลและธุรกิจ ผ่านช่องทางที่หลากหลาย ทั้งทีมงานผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าซึ่งมีความเชี่ยวชาญและมีคุณสมบัติครอบคลุมทุกความต้องการด้านลงทุน รวมถึงจดหมายข่าวอิเล็กทรอนิกส์รายเดือน “THE WISDOM ONWARD” ตลอดจนการจัดกิจกรรมสัมมนาเป็นประจำทุกไตรมาส

ขณะเดียวกัน ได้ร่วมกับบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กสิกรไทย จำกัด นำเสนอทางเลือกในการลงทุน ผ่านกองทุนรวมที่มีนโยบายการลงทุนที่หลากหลายกว่า 110 กองทุน อาทิ กองทุนเปิดเค ซีเล็คทีฟ อีเมอร์จิง มาร์เก็ตส์ หุ้นทุน (K-SEM) กองทุนเปิดเค เอเชีย แปซิฟิก บอนด์ (K-APB) และกองทุนเปิดเค ฟิต แอลโลเคชั่น (K-FIT) โดยเพิ่มความสะดวกในการเปิดบัญชีกองทุน และซื้อขายหน่วยลงทุนประเภทกองทุนรวมหุ้นระยะยาว (LTF) และกองทุนรวมเพื่อการ

เลี้ยงชีพหลังเกษียณ (RMF) ผ่านแอปพลิเคชันธนาคารบนโทรศัพท์มือถือ (K PLUS) ได้ทันที พร้อมด้วยบริการที่ปรึกษาส่วนตัวเรื่องกองทุนรวมในรูปแบบแอปพลิเคชัน K-My Funds นอกจากนี้ ยังนำเสนอผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตเพื่อเพิ่มทางเลือกในการออม อาทิ “ประกันชีวิตเพื่อคุ้มครองตลอดชีพ 99/1 (มีเงินคืน)” สำหรับผู้ลงทุนที่ต้องการส่งต่อมรดกให้แก่ทายาทโดยไม่ต้องเสียภาษีมรดก และ “ประกันชีวิตเพื่อสะสมทรัพย์ 510 Guarantee” สำหรับผู้ลงทุนระยะสั้นที่ต้องการผลตอบแทนสูง

ด้านการยกระดับแบรนด์ THE WISDOM ให้ครองความเป็นที่หนึ่งในตลาด ธนาคารได้มุ่งพัฒนาประสบการณ์สุดพิเศษทั้งด้านการเงินและด้านไลฟ์สไตล์ให้กับลูกค้า โดยเปิดบริการ “THE WISDOM Lane” เพิ่มเติมในสาขาของธนาคารบางแห่งที่มีลูกค้า THE WISDOM มาใช้บริการจำนวนมาก และจัดกิจกรรมพิเศษ อาทิ กิจกรรมท่องเที่ยวเชิงศิลปวัฒนธรรม (THE WISDOM Exclusive Experience: ขึ้นชมมรดกศิลป์ไทย - จีนที่ล้ง 1919)

## ■ บุคคลระดับกลาง

ธนาคารดำเนินกลยุทธ์ภายใต้แนวคิดการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง โดยมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่มอย่างครอบคลุม รวมถึงสร้างแบรนด์เดอะพรีเมียร์กสิกรไทย (THE PREMIER) สำหรับกลุ่มลูกค้าคนรุ่นใหม่ที่มีเงินลงทุนตั้งแต่ 2-10 ล้านบาท พร้อมจัดให้มีบริการให้คำปรึกษาและวางแผนการเงินส่วนบุคคลและธุรกิจ เพื่อเพิ่มสัดส่วนการใช้ผลิตภัณฑ์และรักษาสถานะธนาคารที่ลูกค้าเลือกใช้บริการเป็นหลัก

ในปี 2560 ธนาคารได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินรูปแบบใหม่ เพื่อตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ของลูกค้าบุคคลในสังคมยุคดิจิทัล โดยเสนอ “เงินฝากออมทรัพย์อิเล็กทรอนิกส์ (K-eSavings Account)” ผ่านช่องทางแอปพลิเคชัน K PLUS ธนาคารบนโทรศัพท์มือถือที่เน้นการทำธุรกรรมการเงินด้วยตนเอง ตั้งแต่การเปิดบัญชี การใช้งานบัญชี ไปจนถึงการปิดบัญชี รวมถึงสนับสนุนการออมเพื่อการวางแผนเกษียณอายุ และการให้ความคุ้มครองชีวิตพร้อมสิทธิประโยชน์ด้านภาษีผ่านโครงการ “เงินฝากทวีทรัพย์ เอ็กซ์ตรา” คู่กับผลิตภัณฑ์ “ประกันชีวิตเพื่อสะสมทรัพย์ 615 การ์นต์” หรือผลิตภัณฑ์ “ประกันชีวิตเพื่อการเกษียณ 60/5” และผลิตภัณฑ์ “ประกันชีวิตเพื่อคุ้มครองตลอดชีพ 99/5”

สำหรับผลิตภัณฑ์สินเชื่อ ธนาคารสานต่อนโยบายการให้สินเชื่ออย่างระมัดระวัง โดยให้ความสำคัญกับการคัดกรองกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพ เพื่อรักษาคุณภาพของพอร์ตสินเชื่อควบคู่ไปกับการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่และแคมเปญกระตุ้นสินเชื่อให้เป็นที่น่าพอใจ ซึ่งในส่วนสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย นอกจากการนำเสนอแคมเปญอัตราดอกเบี้ยพิเศษเงื่อนไขการผ่อนชำระแบบเบากว่าให้กับลูกค้า ทั้งสินเชื่อบ้านใหม่ สินเชื่อบ้านสร้าง และสินเชื่อเพื่อรีไฟแนนซ์แล้ว ยังร่วมมือกับบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่ได้รับสินเชื่อเพื่อพัฒนาโครงการ (Pre Finance) จากธนาคาร ในการขยายตลาดลูกค้าสินเชื่อบ้านไปในพื้นที่ยุทธศาสตร์ รวมถึงออกแคมเปญสินเชื่อที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุเพื่อตอบรับมาตรการภาครัฐอีกด้วย อีกทั้งจัดให้มีให้บริการข้อมูลเรื่องบ้านครบวงจรผ่านเว็บไซต์ K Home Smiles Club และพัฒนาให้สามารถเรียกดูผ่านโทรศัพท์มือถือได้

ด้านสินเชื่อบัตรเครดิตใหม่ ธนาคารได้รุกขยายฐานลูกค้าที่มีรายได้สูง โดยออกผลิตภัณฑ์บัตรที่ตอบรับไลฟ์สไตล์เฉพาะกลุ่ม ได้แก่ บัตรเครดิตเดอะแพลatinumกสิกรไทย บัตรเครดิตพีทีที บลูเครดิตการ์ด และบัตรเครดิตเจซีบี-กสิกรไทย รวมถึงการนำเสนอแคมเปญกว่า 590 รายการตลอดทั้งปี เพื่อกระตุ้นการใช้จ่ายครอบคลุมทุกหมวด (กิน เที่ยว ช้อป) ในทุกพื้นที่ การใช้จ่ายเป็นสกุลเงินต่างประเทศ การซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ และแคมเปญ “ช้อปช่วยชาติ” ส่วนผลิตภัณฑ์บัตรกดเงินสด (K-Express Cash) ธนาคารยังมุ่งสนับสนุนให้ลูกค้ามีวินัยในการชำระหนี้ด้วยแคมเปญอัตราดอกเบี้ยพิเศษร้อยละ 0 หรือลดอัตราดอกเบี้ยพิเศษร้อยละ 50 ตามเงื่อนไข ควบคู่กับนำเสนอสินเชื่อส่วนบุคคลกสิกรไทย (K-Personal Loan) ที่ให้ดอกเบี้ยพิเศษสำหรับลูกค้าผู้มีบัญชีเงินเดือนผ่านธนาคารกสิกรไทย เพียงหมื่นละ 2.34 บาทต่อวัน หรือร้อยละ 16 ต่อปี นอกจากนี้ ยังนำเสนอสินเชื่อส่วนบุคคลผ่านแอปพลิเคชันธนาคารบนโทรศัพท์มือถือ (K PLUS) ที่ลูกค้าจะได้รับ

เงินภายใน 1 นาที หลังจากคลิกตกลงตามเงื่อนไขที่กำหนด ซึ่งธนาคารได้ปรับปรุงกระบวนการดำเนินธุรกิจในการขยายสินเชื่อบัตรเครดิตและสินเชื่อส่วนบุคคล ให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การกำกับดูแลสินเชื่อบัตรเครดิตและสินเชื่อส่วนบุคคลของธนาคารแห่งประเทศไทย ที่มีผลบังคับใช้ในช่วงครึ่งหลังของปี

นอกจากนี้ ธนาคารยังสนับสนุนแผนการพัฒนา National e-Payment ที่เปิดบริการโอนเงินพร้อมเพย์แก่ลูกค้าบุคคลผ่านช่องทางบริการต่าง ๆ พร้อมประชาสัมพันธ์บริการโอนเงินและการลงทะเบียนพร้อมเพย์ต่อเนื่อง รวมถึงจัดโปรโมชั่นค่าธรรมเนียมการโอนเงินเข้าบัญชีพร้อมเพย์สำหรับลูกค้าบุคคล

### ■ บุคคลทั่วไป

ธนาคารมีแผนยุทธศาสตร์ครองใจลูกค้าทุกกลุ่มเป้าหมายที่มีศักยภาพในการพัฒนาเป็นลูกค้าบุคคลระดับกลางในอนาคต โดยมุ่งเพิ่มฐานลูกค้าใหม่และสร้างโอกาสในการร่วมทำธุรกิจกับพันธมิตร อาทิ กลุ่มบริษัทชั้นนำของประเทศ และกลุ่มมหาวิทยาลัย เพื่อให้กลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพเลือกทำธุรกรรมการเงินกับธนาคารเป็นหลัก ควบคู่ไปกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ที่เข้าใจง่ายและใช้งานง่าย ตอบสนองความต้องการทางการเงินและตรงกับรูปแบบการดำเนินชีวิตของกลุ่มลูกค้า โดยในปี 2560 ธนาคารกระตุ้นและชักชวนให้ลูกค้าใช้บริการและทำธุรกรรมการเงินผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยเฉพาะโทรศัพท์มือถือ โดยพัฒนาช่องทางสมัครบัตรเดบิตใหม่ด้วยตนเองผ่านแอปพลิเคชัน K PLUS ธนาคารบนโทรศัพท์มือถือพร้อมออกบัตรเดบิตลายใหม่ที่ตอบรับกระแสแฟชั่นคลับและมอบสิทธิพิเศษเฉพาะกลุ่ม อาทิ บัตรเดบิตวันพีชสิริกไทย บัตรเดบิตชินจังสิริกไทย บัตรเดบิตโปเกมอนสิริกไทย และบัตรเดบิตข้างศึกลายพิเศษ รวมทั้งจัดทำแคมเปญกระตุ้นการใช้จ่ายผ่านบัตรเดบิตสิริกไทย เสริมจากแคมเปญของภาครัฐที่มุ่งกระตุ้นการใช้จ่ายจากบัตรเดบิตภายใต้แผนการพัฒนา National e-Payment

นอกจากนี้ ธนาคารได้ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ประกันวินาศภัยที่เสนอขายผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ ให้เข้าใจง่าย ราคาไม่แพงและสะดวกในการซื้อ ได้แก่ ประกันการเดินทางระหว่างประเทศ (Travel Protection) ที่ขายผ่านแอปพลิเคชัน K PLUS ธนาคารบนโทรศัพท์มือถือและเว็บไซต์ธนาคาร และแผนประกันอุบัติเหตุส่วนบุคคล (PA365) ที่ขายผ่านช่องทางเครื่องเอทีเอ็มสิริกไทย

## 3.4 ช่องทางการให้บริการ

ในปี 2560 ธนาคารมุ่งพัฒนาช่องทางหลักในการให้บริการลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพในการเข้าถึงลูกค้า และส่งมอบประสบการณ์จากการใช้บริการอันน่าประทับใจ ควบคู่กับการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนี้

(1) **เครือข่ายสาขา:** การบริหารจัดการเครือข่ายสาขา ในปี 2560 ที่สำคัญ ได้แก่

- **ในประเทศ:** ธนาคารเน้นเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการและบริหารจัดการช่องทางบริการที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยสอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนไปใช้บริการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านโมบายแบงกิ้งที่มีความสะดวกกว่าการทำธุรกรรมที่สาขาธนาคาร ส่งผลให้ธนาคารดำเนินนโยบายควบรวมสาขาที่มีปริมาณผู้ใช้บริการน้อย และดำเนินการขยายสาขาในพื้นที่ที่มีศักยภาพสูงแทน เพื่อให้มีสาขาครอบคลุมทุกพื้นที่และมีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า

นอกจากนี้ ธนาคารได้บริหารจัดการสำนักงานแลกเปลี่ยนเงินบางพื้นที่ให้มีจำนวนที่เหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละพื้นที่ อาทิ สยามบิ๊น ห้างสรรพสินค้าเปิดใหม่ และแหล่งท่องเที่ยวสำคัญ รวมถึงปรับเปลี่ยนเวลาการให้บริการใน

แต่ละพื้นที่ให้สอดคล้องกับจำนวนนักท่องเที่ยวและฤดูกาลท่องเที่ยว ทั้งยังเพิ่มจุดให้บริการรับแลกเปลี่ยนเงินเคลื่อนที่ (FX Mobile Van) ตามสถานที่ที่เป็นที่นิยมของนักท่องเที่ยวด้วย

- **ต่างประเทศ:** ธนาคารมีนโยบายสร้างเครือข่ายฐานลูกค้าในประเทศ AEC + 3 ตามกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโตในภูมิภาคเอเชีย ซึ่งที่ผ่านมาได้มีการขยายเครือข่ายสาขาและสำนักงานผู้แทน เพื่อตอบสนองลูกค้าธนาคารที่มองหาโอกาสขยายธุรกิจไปอาเซียน รวมทั้งตอบโจทย์นโยบายระดับประเทศในการเปิดตัวสู่สังคม AEC ซึ่งในรอบปี 2560 ธนาคารได้ยกระดับสาขาในสาธารณรัฐประชาชนจีนเป็นธนาคารพาณิชย์ท้องถิ่นจดทะเบียน ภายใต้ชื่อ “ไคไท่หยินหาง (จงกั๋ว)” หรือ “บริษัท ธนาคารกสิกรไทย (ประเทศจีน) จำกัด” โดยมีสำนักงานใหญ่ ณ เมืองเซินเจิ้น มณฑลกวางตุ้ง ทำให้ธนาคารสามารถรองรับการเติบโตทางด้านการค้าและการลงทุนระหว่างสาธารณรัฐประชาชนจีนกับประเทศไทย นอกจากนี้ ธนาคารยังเป็นพันธมิตรทางยุทธศาสตร์กับธนาคารแมสเปียน (Bank Maspion) ของประเทศอินโดนีเซียอีกด้วย

### สาขาและศูนย์ให้บริการทางการเงิน

สาขาและศูนย์ให้บริการทางการเงินในประเทศ	จำนวน (แห่ง)		เครือข่ายการให้บริการในต่างประเทศ	จำนวน (แห่ง)	
	ปี 2560	ปี 2559		ปี 2560	ปี 2559
เครือข่ายสาขาธนาคาร <sup>1)</sup>	1,026	1,107	<b>สาขาและเครือข่ายบริการในต่างประเทศ</b>	17	16
สำนักงานแลกเปลี่ยนเงิน	142	146	สาขาของธนาคารพาณิชย์ท้องถิ่นจดทะเบียนในต่างประเทศ		
ศูนย์บริการเคอะวิสคอม	105	105	บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (ใน สปป.ลาว)	2	1
ศูนย์ธุรกิจลูกค้าบริษัท	8	8	บริษัท ธนาคารกสิกรไทย (ประเทศจีน) จำกัด	4	0
ศูนย์ธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ <sup>2)</sup>	121	121	สาขา	3	6
ศูนย์บริการธุรกิจต่างประเทศ	58	58	สำนักงานผู้แทน	8	9
บริการจ่ายเช็ค	33	31	<b>บริการธนาคารทางอิเล็กทรอนิกส์</b>	<b>จำนวน (เครื่อง)</b>	
			Self-Service Channel (K-ATM และ K-CDM)	11,891	11,683
			K-ATM (เครื่องเอทีเอ็มกสิกรไทย)	9,302	8,973
			K-CDM (เครื่องรับฝากเงินสดอัตโนมัติกสิกรไทย)	2,589	2,710
			K-PUM (เครื่องปรับรายการสมุดเงินรับฝากอัตโนมัติ)	1,109	1,249

หมายเหตุ: <sup>1)</sup> ไม่รวมสาขาทั่วไปในรูปแบบอื่นตามเงื่อนไขของธนาคารแห่งประเทศไทย 10 แห่ง

<sup>2)</sup> ไม่รวมศูนย์บริการธุรกิจต่างประเทศและจำนวนศูนย์ธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการอาจมีมากกว่า 1 ศูนย์ ใน 1 สาขา

### (2) เครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ ประกอบด้วย

- **บริการ K-ATM และ K-CDM:** เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของเครื่องฝากถอนโอน ให้พร้อมรองรับการทำธุรกรรมการเงินตลอด 24 ชั่วโมง และมีความปลอดภัยในการทำธุรกรรม รวมถึงมีภาษาต่างประเทศสำหรับอำนวยความสะดวกในการทำธุรกรรมของลูกค้าต่างชาติ ตลอดจนจะมีการบริหารจัดการเพิ่มจำนวนเครื่องฝากถอนโอนให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ศักยภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการใช้บริการที่เพิ่มขึ้นของลูกค้าได้อย่างทั่วถึง โดยธนาคารได้ดำเนินการกระตุ้นให้ลูกค้าทดลองทำธุรกรรมการเงินประเภทต่าง ๆ ด้วยตนเองที่เครื่องอิเล็กทรอนิกส์อย่างต่อเนื่องด้วย

- **บริการดิจิทัลแบงกิ้ง:** เพื่อตอกย้ำความเป็นผู้นำด้านดิจิทัลแบงกิ้ง ธนาคารได้เปลี่ยนชื่อและสัญลักษณ์ของแอปพลิเคชันธนาคารบนโทรศัพท์มือถือจาก K-MOBILE BANKING PLUS เป็น K PLUS เพื่อให้ง่ายต่อการจดจำ นอกจากนี้ ยังมุ่งพัฒนานวัตกรรมบริการด้านดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ เพื่อให้สามารถให้บริการด้านธุรกรรมทางการเงินได้ทุกที่ทุกเวลาสอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินชีวิตของลูกค้าที่เปลี่ยนไป โดยการดำเนินงานในปี 2560 ได้แก่

- 1) K PLUS: พัฒนาฟังก์ชันการใช้งานให้ลูกค้าดำเนินการได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องไปสาขา เพิ่มเติมจากรูทฟอร์มพื้นฐาน (การโอนเงิน การเติมเงิน และการจ่ายบิล) ได้แก่ การเปิดบัญชีกองทุนเพื่อซื้อหน่วยลงทุนครั้งแรกในกองทุน LTF และ RMF รวมถึงการเปิดบัญชีเงินฝากออมทรัพย์อิเล็กทรอนิกส์ (K-eSavings Account) เพื่อบริหารจัดการการเงินได้ง่ายยิ่งขึ้น

ธนาคารยังได้พัฒนาฟังก์ชันการอ่านคิวอาร์โค้ด เพื่อตอบสนองแผนการพัฒนา National e-Payment ของภาครัฐ โดยเบื้องต้นเริ่มให้บริการในพื้นที่การค้าสำคัญของกรุงเทพฯ ได้แก่ สยามสแควร์ จตุจักร และเดอะพลาซ่า พัชร์มอลล์ ประตูน้ำ และขยายไปทั่วประเทศ โดยจัดแคมเปญส่งเสริมการใช้งานด้วย “โครงการปีปติวัล ปริจาค 8 บาท ให้โรงพยาบาลศิริราช และแคมเปญรับเงินคืน 50 บาท เมื่อจ่ายด้วยคิวอาร์โค้ด ครบ 300 บาทต่อรายการ” รวมถึงเพิ่มฟังก์ชัน Quick Pay เพื่อช่วยลดขั้นตอนการชำระเงินด้วยคิวอาร์โค้ด และฟังก์ชัน My QR ที่ให้ลูกค้ารับเงินโอนได้ด้วยการสแกนคิวอาร์โค้ด โดยไม่จำเป็นต้องแจ้งเลขที่บัญชี หรือข้อมูลพร้อมเพย์

นอกจากนี้ ธนาคารได้เปิดตัวแอปพลิเคชัน K PLUS SME บนโทรศัพท์มือถือเป็นครั้งแรก ซึ่งเป็นช่องทางในการทำธุรกรรมออนไลน์ใหม่สำหรับลูกค้าเอสเอ็มอีโดยเฉพาะ โดยมีคุณสมบัติสำคัญที่ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงข้อมูลและบริหารจัดการการเงินและธุรกิจได้ด้วยตนเอง

- 2) K-Cyber: ธนาคารให้ความสำคัญกับการรักษาเสถียรภาพของระบบ และสร้างความเชื่อมั่นในการทำธุรกรรมการเงินของทุกช่องทางดิจิทัลแบงกิ้ง ด้วยระบบรักษาข้อมูลสูงสุดระดับมาตรฐานโลก ISO 27001:2013
- 3) K-Payment Gateway: พัฒนาบริการรับชำระค่าสินค้าและบริการแบบออนไลน์ผ่านบัตรเครดิตและบัตรเดบิตให้มีประสิทธิภาพต่อเนื่อง รวมถึงมีระบบป้องกันความเสี่ยงที่สร้างความมั่นใจให้แก่ร้านค้า พร้อมกระบวนการดำเนินงานที่ง่าย สะดวก และครบถ้วนในการดำเนินธุรกิจ

- **บริการ K-Contact Center:** พัฒนาช่องทางบริการให้บริการให้หลากหลายและครอบคลุม เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายให้กับลูกค้าในการติดต่อใช้บริการต่าง ๆ โดยสานต่อโครงการ Customer Feedback Management เพื่อทราบความพึงพอใจและข้อเสนอแนะ ในการยกระดับบริการให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ตรงจุด ขณะเดียวกันธนาคารได้พัฒนาระบบการให้บริการของ K-Contact Center เพื่อยกระดับความปลอดภัยให้ลูกค้าผ่านการปรับปรุงขั้นตอนการยืนยันตัวตนและจัดให้มี Customer Solution Hub สำหรับตอบความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้าจากกระบวนการตามมาตรฐานของธนาคาร

### 3.5 รางวัลเกียรติคุณ

จากความพยายามและการดำเนินการทั้งหมด นอกจากจะส่งผลให้ธนาคารกสิกรไทยและบริษัทของธนาคารกสิกรไทยบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่ดีขึ้นแล้ว ยังทำให้ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ ดังจะเห็นได้จากหลากหลายรางวัลที่ได้รับในปี 2560 ที่สำคัญ ได้แก่

#### รางวัลสำหรับธนาคารกสิกรไทย<sup>1)</sup>

- 6 รางวัล จากนิตยสาร The Asset ได้แก่ รางวัล Best IPO, Thailand รางวัล Best Med-Cap Equity รางวัล Top Bank Arrangers Investors' Choices for Corporate Primary Issues, Thailand รางวัล Top Bank in the Secondary Market Government Bonds, Thailand รางวัล รางวัล Best Individual Research, Thailand และรางวัล Top Bank in the Secondary Market Corporate Bonds, Thailand
- 2 รางวัล จากนิตยสาร Alpha Southeast Asia ได้แก่ รางวัล Best IPO Deal in Southeast Asia for Banpu Power และรางวัล Best IPO

## รางวัลสำหรับธนาคารกรไทย<sup>1)</sup>

### Deal for Retail Investors in Southeast Asia

- 2 รางวัล จากนิตยสาร IFR Asia ได้แก่ รางวัล Thailand Capital Markets Deal of the Year for Banpu Power และ รางวัล IFR Asia Frontier Market Issue Award for the Lao PDR's Baht 11 Billion Transaction
- 5 รางวัล จากวารสาร The Asian Banker ได้แก่ รางวัล SME Bank of the Year รางวัล Best Retail Bank in Thailand ปีที่ 8 ติดต่อกัน รางวัล Mobile Payment Product of the Year รางวัล Best Private Wealth Bank in Thailand และรางวัล Best Data & Analytics Project
- 3 รางวัล จาก บจก. วิดีโอ รีเสิร์ช อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) และนิตยสาร Marketeer ได้แก่ รางวัล No.1 Brand Thailand 2016-2017 ในฐานะแบรนด์ยอดเยี่ยมอันดับ 1 สาขา Bank for SME ปีที่ 2 ติดต่อกัน รางวัล No.1 Brand Thailand 2016-2017 ในฐานะแบรนด์ยอดเยี่ยมอันดับ 1 ด้านบัตรเครดิต ปีที่ 4 ติดต่อกัน และรางวัล No.1 Brand Thailand 2016-2017 ในฐานะแบรนด์ยอดเยี่ยมอันดับ 1 บัตรเดบิต และเงินฝาก ปีที่ 2 ติดต่อกัน
- รางวัล Best Private Bank for Ultra High Net Worth Clients จาก Euromoney private banking and wealth management survey
- รางวัล Highly Commended: Best Customer Experience - Wealth Management จาก Private Banker International and Retail Banker International
- รางวัล Best Private Banker for Customer Service in Asia จาก Professional Wealth Management awards (PWM) และ นิตยสาร The Banker
- 8 รางวัล จากสมาคมการค้าธุรกิจศูนย์บริการทางโทรศัพท์ (Thai Contact Center Trade Association – TCCTA) ได้แก่ รางวัล The Best Contact Center of The Year (Over 100 seats) รางวัล The Best Effective Technology Contact Center (Over 100 seats) รางวัล The Best Effective Software Contact Center (Over 100 seats) รางวัล The Best Corporate Social Responsibility Contact Center (Over 100 seats) รางวัล The Best Contact Center Manager of The Year รางวัล The Best Contact Center Supervisor of The Year รางวัล The Best Contact Center Agent of The Year และรางวัล The Best Contact Center HR Support Professional of the Year
- 3 รางวัล จากวารสาร Asian Banking & Finance ได้แก่ รางวัล Domestic Retail Bank of the Year in Thailand ปีที่ 4 ติดต่อกัน รางวัล Mobile Banking Initiative of the Year in Thailand และรางวัล Credit Card Initiative of the Year in Thailand
- 4 รางวัล จากวารสาร Cards International & Electronic Payments International ได้แก่ รางวัล Best Merchant Product Offering รางวัล Best Merchant Acquiring Technology Solution รางวัล Highly Commended: Best Debit Card Product for Asia-Pacific และรางวัล Highly Commended: Best Marketing Campaign – Overall
- ได้รับการคัดเลือกเป็นสมาชิกดัชนีแห่งความยั่งยืน Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) ประจำปี 2560 ทั้งในกลุ่มดัชนีระดับโลก DJSI World และกลุ่มดัชนีตลาดเกิดใหม่ DJSI Emerging Markets จากเอสแอนด์พีดาวโจนส์ร่วมกับ RobecoSAM โดยเป็นธนาคารแห่งแรกและแห่งเดียวในประเทศไทยและอาเซียน ปีที่ 2 ติดต่อกัน
- ได้รับการคัดเลือกเป็นสมาชิกดัชนี FTSE4Good Emerging Index ประจำปี 2560 จาก FTSE ร่วมกับ Russell ในฐานะที่มีการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environment, Social and Governance: ESG) ที่ดี ปีที่ 2 ติดต่อกัน
- รางวัล บริษัทจดทะเบียนด้านความอย่งยั่งยืนดีเด่น ประจำปี 2560 (Outstanding Sustainability Awards) และได้รับคัดเลือกให้อยู่ในรายชื่อ “หุ้นยั่งยืน” ประจำปี 2560 (Thailand Sustainability Investment: THSI) จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- รางวัล ระดับดีเลิศจากโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทย ประจำปี 2560 จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- รางวัล ระดับดีเลิศจากโครงการประเมินคุณภาพการจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ประจำปี 2560 จากสมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย
- รางวัล รายงานความยั่งยืนปี 2560 ระดับดีเด่น จากสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย และสถาบันไทยพัฒนา
- ใบรับรอง ESG 100 Certificate 2560 ธนาคารได้รับการคัดเลือกเป็นหนึ่งใน 100 บริษัทที่มีความโดดเด่นในการดำเนินธุรกิจด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล โดยสถาบันไทยพัฒนา
- รางวัล IR Global Top 50 จากนิตยสาร IR Magazine เป็นปีที่ 3 ติดต่อกัน

<sup>1)</sup>สำหรับรายงานประจำปีจะแสดงรวมภายใต้หัวข้อ “รางวัลเกียรติคุณของธนาคารและบริษัทของธนาคารที่ได้รับในปี 2560”

## 4. ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงิน

### 4.1 ผลการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงานสำหรับปี 2560 ธนาคารและบริษัทย่อยมีกำไรจากการดำเนินงานก่อนหักค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับหนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญ และภาษีเงินได้ เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 935 ล้านบาท หรือร้อยละ 1.05 โดยมาจากการเพิ่มขึ้นของรายได้ดอกเบี้ยสุทธิจำนวน 4,483 ล้านบาท หรือร้อยละ 5.00 ซึ่งส่วนมากเพิ่มขึ้นจากรายได้ดอกเบี้ยรับจากเงินลงทุน และรายได้ดอกเบี้ยรับในรายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน ประกอบกับค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยที่ลดลง ในขณะที่รายได้ที่มีใบดอกเบี้ยลดลงจำนวน 1,030 ล้านบาท หรือร้อยละ 1.62 โดยส่วนใหญ่เป็นผลมาจากรายได้สุทธิจากการรับประกันภัยที่ลดลง สำหรับค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้นจากปีก่อนจำนวน 2,518 ล้านบาท หรือร้อยละ 3.94 ทั้งนี้ ในปี 2560 ธนาคารมีการตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มขึ้นเพื่อดำรงสถานะทางการเงินที่มั่นคงอย่างต่อเนื่อง ทำให้กำไรสุทธิในปี 2560 มีจำนวน 34,338 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อนจำนวน 5,836 ล้านบาท หรือร้อยละ 14.53

#### สรุปผลการดำเนินงาน ปี 2560

(หน่วย: ล้านบาท)

	ปี 2560	ปี 2559	การเปลี่ยนแปลง	
			เพิ่ม (ลด)	ร้อยละ
รายได้ดอกเบี้ยสุทธิ	94,161	89,678	4,483	5.00
รายได้ที่มีใบดอกเบี้ย	62,695	63,725	(1,030)	(1.62)
รวมรายได้จากการดำเนินงานสุทธิ	156,856	153,403	3,453	2.25
รวมค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่น ๆ	66,372	63,854	2,518	3.94
หนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญ และขาดทุนจากการด้อยค่า	41,810	33,753	8,057	23.87
กำไรสุทธิ (ส่วนที่เป็นของธนาคาร)	34,338	40,174	(5,836)	(14.53)
กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน (บาท)	14.35	16.79	(2.44)	(14.53)

สำหรับอัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญซึ่งสะท้อนความสามารถในการดำเนินงานของธนาคารและบริษัทย่อย สำหรับปี 2560 และปี 2559 มีรายการที่สำคัญดังนี้

(หน่วย: ร้อยละ)

อัตราส่วนทางการเงิน	ปี 2560	ปี 2559	เพิ่ม (ลด)
กำไรสุทธิต่อสินทรัพย์เฉลี่ย (ROAA)	1.20	1.49	(0.29)
กำไรสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้นเฉลี่ย (ROAE)	10.24	13.23	(2.99)
ผลตอบแทนสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้สุทธิ (NIM)	3.44	3.52	(0.08)
รายได้ที่มีใบดอกเบี้ยต่อสินทรัพย์เฉลี่ย	2.18	2.36	(0.18)
รายได้ที่มีใบดอกเบี้ยต่อรายได้จากการดำเนินงานสุทธิ	39.97	41.54	(1.57)
ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่น ๆ ต่อรายได้จากการดำเนินงานสุทธิ	42.31	41.63	0.68

(หน่วย: ร้อยละ)

อัตราส่วนทางการเงิน	ปี 2560	ปี 2559	เพิ่ม (ลด)
เงินให้สินเชื่อต่อคุณภาพสุทธิต่อเงินให้สินเชื่อ	1.85	1.74	0.11
เงินให้สินเชื่อต่อคุณภาพต่อเงินให้สินเชื่อ	3.30	3.32	(0.02)
ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญต่อเงินให้สินเชื่อต่อคุณภาพ	148.45	130.92	17.53
เงินให้สินเชื่อ <sup>1)</sup> ต่อเงินรับฝาก	95.96	94.58	1.38
เงินให้สินเชื่อ <sup>1)</sup> ต่อเงินรับฝากและตัวแลกเปลี่ยน	95.96	94.57	1.39
อัตราส่วนเงินกองทุนทั้งสิ้น <sup>2)</sup>	17.96	18.84	(0.88)
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 <sup>2)</sup>	15.66	15.16	0.50

<sup>1)</sup> เงินให้สินเชื่อ ได้แก่ เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้ หักรายได้รอดัตถ์บัญชี<sup>2)</sup> อัตราส่วนเงินกองทุนตามกฎหมายต่อสินทรัพย์เสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทย

## □ รายได้ดอกเบี้ยสุทธิ

ธนาคารและบริษัทย่อยมีรายได้ดอกเบี้ยสุทธิสำหรับปี 2560 จำนวน 94,161 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 4,483 ล้านบาท หรือร้อยละ 5.00 จากปีก่อน โดยรายได้ดอกเบี้ยที่เพิ่มขึ้นส่วนใหญ่มาจากรายได้ดอกเบี้ยรับจากเงินลงทุน และรายได้ดอกเบี้ยรับในรายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน ในขณะที่ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยลดลง ตามค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยที่ลดลงจากการไถ่ถอนหุ้นกู้ด้อยสิทธิ บมจ. ธนาคารกสิกรไทย ครั้งที่ 1/2555 ก่อนครบกำหนดในไตรมาสที่ 1 ปี 2560 และการลดลงของอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากเฉลี่ย โดยอัตราผลตอบแทนสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้สุทธิ (NIM) สำหรับปี 2560 อยู่ที่ระดับร้อยละ 3.44 ลดลงจากปีก่อน ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางการปรับลดอัตราดอกเบี้ยและยังคงอยู่ในระดับที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากการบริหารต้นทุนทางการเงินทำได้ดีกว่าเป้าหมาย

(หน่วย: ล้านบาท)

	ปี 2560	ปี 2559	การเปลี่ยนแปลง	
			เพิ่ม (ลด)	ร้อยละ
<b>รายได้ดอกเบี้ย</b>				
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน	7,011	5,892	1,119	18.99
เงินฝาก	1,068	364	704	192.92
เงินให้สินเชื่อ (ไม่รวมธุรกรรมตลาดซื้อคืน)	483	439	44	9.96
ธุรกรรมตลาดซื้อคืน	5,460	5,089	371	7.31
<b>เงินลงทุน</b>	16,820	15,032	1,788	11.90
เงินลงทุนเพื่อค้า	262	258	4	1.65
เงินลงทุนเพื่อขาย	2,719	2,846	(127)	(4.44)
เงินลงทุนที่จะถือจนครบกำหนด	13,839	11,928	1,911	16.02
<b>เงินให้สินเชื่อ</b>	90,434	89,923	511	0.57
<b>สัญญาเช่าการเงิน</b>	5,059	5,014	45	0.90
<b>อื่นๆ</b>	13	12	1	7.89
<b>รวมรายได้ดอกเบี้ย</b>	119,337	115,873	3,464	2.99
<b>รวมค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย</b>	25,176	26,195	(1,019)	(3.89)
<b>รายได้ดอกเบี้ยสุทธิ</b>	94,161	89,678	4,483	5.00
อัตราผลตอบแทนสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้ (ร้อยละ)	4.37	4.55		(0.18)
ต้นทุนทางการเงิน (ร้อยละ)	1.22	1.32		(0.10)
<b>ผลตอบแทนสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้สุทธิ (ร้อยละ)</b>	3.44	3.52		(0.08)



## □ รายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย

ธนาคารและบริษัทย่อยมีรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ยสำหรับปี 2560 จำนวน 62,695 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อนจำนวน 1,030 ล้านบาท หรือร้อยละ 1.62 โดยมีสาเหตุหลักจากรายได้สุทธิจากการรับประกันภัยที่ลดลง ในขณะที่รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการสุทธิเพิ่มขึ้น ตามการขยายตัวของฐานลูกค้ารายใหม่อย่างต่อเนื่อง รวมถึงรายได้จากผลิตภัณฑ์ตลาดทุนที่เพิ่มขึ้น โดยปี 2560 และปี 2559 ธนาคารและบริษัทย่อยมีสัดส่วนรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ยเท่ากับร้อยละ 39.97 และร้อยละ 41.54 ของรายได้รวมตามลำดับ ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายของธนาคารที่มุ่งเน้นการสร้างรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ยให้อยู่ในระดับใกล้เคียงร้อยละ 40

(หน่วย: ล้านบาท)

	ปี 2560	ปี 2559	การเปลี่ยนแปลง	
			เพิ่ม (ลด)	ร้อยละ
<b>รายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย</b>				
รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ	51,757	48,631	3,126	6.43
ค่าใช้จ่ายค่าธรรมเนียมและบริการ	10,451	9,688	763	7.88
<b>รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการสุทธิ</b>	<b>41,306</b>	<b>38,943</b>	<b>2,363</b>	<b>6.07</b>
กำไรสุทธิจากธุรกรรมเพื่อค้าและปริวรรตเงินตราต่างประเทศ	8,411	8,746	(335)	(3.84)
ขาดทุนสุทธิจากหนี้สินทางการเงินที่กำหนดให้แสดงด้วยมูลค่ายุติธรรม	(2)	(4)	2	63.04
กำไรสุทธิจากเงินลงทุน	3,491	1,588	1,903	119.87
ส่วนแบ่งกำไรจากเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสีย	158	117	41	35.01
รายได้เงินปันผล	1,991	1,609	382	23.72
รายได้เบี้ยประกันภัยรับสุทธิ	99,786	94,445	5,341	5.65
รายได้จากการดำเนินงานอื่น ๆ	1,405	2,462	(1,057)	(42.93)
หัก ค่าใช้จ่ายในการรับประกันภัย	93,851	84,181	9,670	11.49
<b>รวมรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย</b>	<b>62,695</b>	<b>63,725</b>	<b>(1,030)</b>	<b>(1.62)</b>
<b>รายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ยต่อสินทรัพย์เฉลี่ย (ร้อยละ)</b>	<b>2.18</b>	<b>2.36</b>		<b>(0.18)</b>
<b>รายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ยต่อรายได้จากการดำเนินงานสุทธิ (ร้อยละ)</b>	<b>39.97</b>	<b>41.54</b>		<b>(1.57)</b>
รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการต่อรายได้จากการดำเนินงานสุทธิ (ร้อยละ)	26.33	25.39		0.94

## □ ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่น ๆ

ธนาคารและบริษัทย่อยมีค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่น ๆ ในปี 2560 จำนวน 66,372 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนจำนวน 2,518 ล้านบาท หรือร้อยละ 3.94 โดยมีอัตราส่วนค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่น ๆ ต่อรายได้จากการดำเนินงานสุทธิ (Cost to Income Ratio) ของปี 2560 อยู่ที่ร้อยละ 42.31 เพิ่มขึ้นจากปีก่อนที่อยู่ร้อยละ 41.63 ซึ่งอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกับเป้าหมาย

(หน่วย: ล้านบาท)

	ปี 2560	ปี 2559	การเปลี่ยนแปลง	
			เพิ่ม (ลด)	ร้อยละ
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน	31,008	30,202	806	2.67
ค่าตอบแทนกรรมการ	140	138	2	1.01
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคาร สถานที่และอุปกรณ์	12,917	12,434	483	3.89
ค่าภาษีอากร	4,525	4,476	49	1.08
ค่าใช้จ่ายอื่น	17,782	16,604	1,178	7.09
<b>รวมค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่นๆ</b>	<b>66,372</b>	<b>63,854</b>	<b>2,518</b>	<b>3.94</b>
ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่นๆ ต่อรายได้จากการดำเนินงานสุทธิ (ร้อยละ)	42.31	41.63		0.68

#### □ หนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญ และขาดทุนจากการด้อยค่า

##### — เงินให้สินเชื่อจัดชั้น ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ และค่าเผื่อการปรับมูลค่าจากการปรับโครงสร้างหนี้

ธนาคารได้จัดชั้นลูกหนี้ออกเป็น 6 ประเภท ตามข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทย และได้ตั้งค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญขั้นต่ำ ตามประเภทของการจัดชั้นเหล่านี้ หลักเกณฑ์ที่สำคัญในการจัดชั้นหนี้ คือ ระยะเวลาที่ค้างชำระ สำหรับมูลค่าของหลักประกันที่ใช้ได้มากที่สุดในการคำนวณค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญขึ้นอยู่กับประเภทของหลักประกัน

การจัดชั้นสินเชื่อและค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญของธนาคารและบริษัทย่อยตามงบการเงินรวม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 เป็นดังนี้

##### เงินให้สินเชื่อจัดชั้น ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ และค่าเผื่อการปรับมูลค่าจากการปรับโครงสร้างหนี้

(หน่วย: ล้านบาท)

	เงินให้สินเชื่อ และดอกเบี้ยค้างรับ	ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ	
		อัตราร้อยละตามเกณฑ์ ธปท.	มูลค่าที่ตั้งไว้
จัดชั้นปกติ	1,668,501	1	5,481
จัดชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษ	46,633	2	250
จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน	23,000	100	10,779
จัดชั้นสงสัย	17,651	100	8,385
จัดชั้นสงสัยจะสูญ	29,148	100	11,560
จัดชั้นสูญ	-		-
<b>รวม</b>	<b>1,784,933</b>		<b>36,455</b>
ค่าเผื่อการปรับมูลค่าจากการปรับโครงสร้างหนี้			1,451
<b>รวม</b>	<b>1,784,933</b>		<b>37,906</b>
เงินสำรองส่วนเกิน			65,214
เงินให้กู้ยืมเพื่อซื้อหลักทรัพย์	2,708		46
เงินให้กู้ยืมของธุรกิจประกันชีวิต	18,534		269
<b>รวม</b>	<b>1,806,175</b>		<b>103,435</b>

ณ สิ้นปี 2560 ธนาคารและบริษัทย่อยได้ตั้งค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญตามงบการเงินรวม ซึ่งประกอบด้วย ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ ลูกค้าและสถาบันการเงินทั่วไป 101,984 ล้านบาท และค่าเผื่อการปรับมูลค่าจากการปรับโครงสร้างหนี้

1,451 ล้านบาท รวมเป็นจำนวน 103,435 ล้านบาท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเกินกว่าอัตราร้อยละที่ต้องตั้งตามเกณฑ์ธนาคารแห่งประเทศไทย

ทั้งนี้ การตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทย รวมทั้งการวิเคราะห์ให้เงินให้กู้ยืมแต่ละประเภทและการประเมินฐานะลูกหนี้แต่ละราย โดยอาศัยประสบการณ์ในการพิจารณาความเสี่ยงและมูลค่าของหลักประกัน

– **ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับหนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญ และขาดทุนจากการด้อยค่า**

ธนาคารและบริษัทย่อยได้ตั้งสำรองค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับหนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญ และขาดทุนจากการด้อยค่า สำหรับปี 2560 จำนวน 41,810 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนจำนวน 8,057 ล้านบาท หรือร้อยละ 23.87 เพื่อดำรงสถานะทางการเงินที่มั่นคงอย่างต่อเนื่อง โดยอัตราส่วนหนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญ และขาดทุนจากการด้อยค่าต่อเงินให้สินเชื่อเฉลี่ย สำหรับปี 2560 อยู่ที่ร้อยละ 2.39 สูงขึ้นจากปีก่อนที่อยู่ที่ร้อยละ 2.04

**ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับหนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญ และขาดทุนจากการด้อยค่า**

(หน่วย: ล้านบาท)

	ปี 2560	ปี 2559	การเปลี่ยนแปลง	
			เพิ่ม (ลด)	ร้อยละ
หนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญ และขาดทุนจากการด้อยค่า	41,810	33,753	8,057	23.87
หนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญ และขาดทุนจากการด้อยค่า ต่อเงินให้สินเชื่อเฉลี่ย (ร้อยละ)	2.39	2.04		0.35

**ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ และค่าเผื่อการปรับมูลค่าจากการปรับโครงสร้างหนี้**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 ธนาคารและบริษัทย่อยมีค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ และค่าเผื่อการปรับมูลค่าจากการปรับโครงสร้างหนี้ จำนวน 103,435 ล้านบาท โดยคิดเป็นร้อยละ 272.87 ของค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย

– **เงินให้สินเชื่อต่อคุณภาพและการปรับโครงสร้างหนี้**

**เงินให้สินเชื่อต่อคุณภาพ**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 ธนาคารและบริษัทย่อยมีเงินให้สินเชื่อต่อคุณภาพจำนวน 69,674 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 3.30 ของเงินให้สินเชื่อที่รวมสถาบันการเงิน และธนาคารมีเงินให้สินเชื่อต่อคุณภาพจำนวน 67,624 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 3.25 ของเงินให้สินเชื่อที่รวมสถาบันการเงิน ดังนี้

**เงินให้สินเชื่อต่อคุณภาพ**

(หน่วย: ล้านบาท)

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่	31 ธ.ค. 2560	31 ธ.ค. 2559
เงินให้สินเชื่อต่อคุณภาพของธนาคารและบริษัทย่อย	69,674	65,087
ร้อยละของเงินให้สินเชื่อที่รวมสถาบันการเงิน	3.30	3.32
เงินให้สินเชื่อต่อคุณภาพของธนาคาร	67,624	63,018
ร้อยละของเงินให้สินเชื่อที่รวมสถาบันการเงิน	3.25	3.23

### เงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพสุทธิ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 ธนาคารและบริษัทย่อยมีเงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพสุทธิ (Net NPLs) จำนวน 38,570 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 1.85 ของเงินให้สินเชื่อที่รวมสถาบันการเงิน และธนาคารมีเงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพสุทธิ (Net NPLs) จำนวน 37,834 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 1.84 ของเงินให้สินเชื่อที่รวมสถาบันการเงิน ดังนี้

#### เงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพสุทธิ

(หน่วย: ล้านบาท)

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่	31 ธ.ค. 2560	31 ธ.ค. 2559
เงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพสุทธิของธนาคารและบริษัทย่อย	38,570	33,553
ร้อยละของเงินให้สินเชื่อที่รวมสถาบันการเงิน	1.85	1.74
เงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพสุทธิของธนาคาร	37,834	32,727
ร้อยละของเงินให้สินเชื่อที่รวมสถาบันการเงิน	1.84	1.70

### การปรับโครงสร้างหนี้

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 ธนาคารและบริษัทย่อยมียอดคงค้างสินเชื่อลูกหนี้ที่ปรับโครงสร้างหนี้เฉพาะรายที่มีขาดทุนจากการปรับโครงสร้างหนี้จำนวน 62,240 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากสิ้นปี 2559 จำนวน 3,940 ล้านบาท ซึ่งคิดเป็นอัตราการเติบโตร้อยละ 6.76

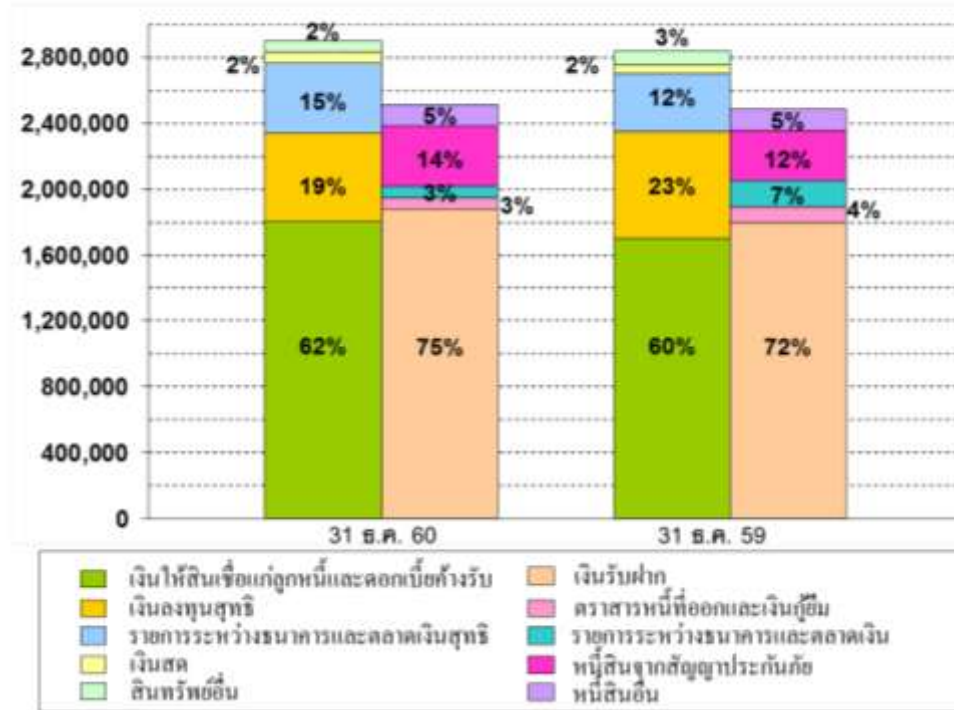
### ทรัพย์สินรอการขาย

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 ธนาคารและบริษัทย่อยมีทรัพย์สินรอการขายตามราคาต้นทุนจำนวน 19,630 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 0.68 ของสินทรัพย์รวม โดยมีค่าเผื่อการด้อยค่าสำหรับทรัพย์สินรอการขายจำนวน 2,186 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 11.14 ของมูลค่าตามราคาต้นทุน ซึ่งเพียงพอที่จะรองรับค่าใช้จ่ายในการถือครอง ค่าใช้จ่ายในการขาย และขาดทุนจากการขายทรัพย์สินรอการขาย

## 4.2 ฐานะทางการเงิน

### โครงสร้างสินทรัพย์และหนี้สิน

(หน่วย : ล้านบาท)

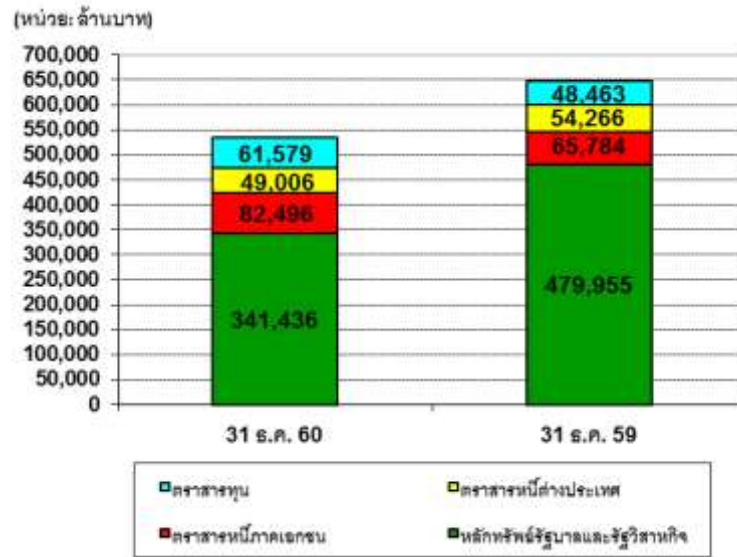


#### □ สินทรัพย์

สินทรัพย์รวมของธนาคารและบริษัทย่อย ณ สิ้นปี 2560 มีจำนวน 2,900,841 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก ณ สิ้นปี 2559 จำนวน 57,563 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 2.02 ทั้งนี้ สินทรัพย์รวมที่เพิ่มขึ้นส่วนมากมาจากการเพิ่มขึ้นของเงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้ และรายการระหว่างธนาคารและตลาดเงินสุทธิ (สินทรัพย์) ในขณะที่เงินลงทุนสุทธิลดลง โดยมีรายละเอียดที่สำคัญ ดังนี้

- เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้ (หักรายได้รอดตัดบัญชี) ณ สิ้นปี 2560 มีจำนวน 1,802,783 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก ณ สิ้นปี 2559 จำนวน 105,202 ล้านบาท หรือร้อยละ 6.20 ซึ่งเติบโตสูงกว่าเป้าหมายที่วางไว้ โดยส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นของเงินให้สินเชื่อเพื่อการพาณิชย์ เงินให้สินเชื่อประเภทเงินทุนหมุนเวียน และเงินให้สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย โดยธนาคารมีปริมาณเงินให้สินเชื่อสูงเป็นอันดับ 4 ในระบบธนาคารพาณิชย์ไทย
- รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงินสุทธิ (สินทรัพย์) ณ สิ้นปี 2560 มีจำนวน 426,092 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก ณ สิ้นปี 2559 จำนวน 76,886 ล้านบาท หรือร้อยละ 22.02 ส่วนใหญ่เกิดจากการบริหารสภาพคล่องของธนาคาร
- เงินลงทุนสุทธิ ณ สิ้นปี 2560 มีจำนวน 535,560 ล้านบาท ลดลงจาก ณ สิ้นปี 2559 จำนวน 114,038 ล้านบาท หรือร้อยละ 17.56 ส่วนใหญ่เกิดจากการขายพันธบัตรรัฐบาล

## เงินลงทุนในหลักทรัพย์



### □ หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น

หนี้สินรวมของธนาคารและบริษัทย่อย ณ สิ้นปี 2560 มีจำนวน 2,513,019 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 23,652 ล้านบาท หรือร้อยละ 0.95 จาก ณ สิ้นปี 2559 ส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นของเงินรับฝาก และหนี้สินจากสัญญาประกันภัย ในขณะที่รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน (หนี้สิน) และตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืมลดลง โดยรายการที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ มีดังนี้

- เงินรับฝาก ณ สิ้นปี 2560 มีจำนวน 1,878,672 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก ณ สิ้นปี 2559 จำนวน 83,837 ล้านบาท หรือร้อยละ 4.67 ส่วนใหญ่เกิดจากการเพิ่มขึ้นของเงินรับฝากออมทรัพย์ โดยธนาคารมีปริมาณเงินรับฝากสูงเป็นอันดับ 4 ในระบบธนาคารพาณิชย์ไทย
- หนี้สินจากสัญญาประกันภัย ณ สิ้นปี 2560 มีจำนวน 363,515 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก ณ สิ้นปี 2559 จำนวน 57,691 ล้านบาท หรือร้อยละ 18.86 ตามการเติบโตของธุรกิจประกันชีวิต
- รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน (หนี้สิน) ณ สิ้นปี 2560 มีจำนวน 69,289 ล้านบาท ลดลงจาก ณ สิ้นปี 2559 จำนวน 90,763 ล้านบาท หรือร้อยละ 56.71 ส่วนใหญ่เกิดจากการลดลงของเงินกู้ยืมตามธุรกรรมซื้อคืนภาคเอกชน
- ตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืม ณ สิ้นปี 2560 มีจำนวน 70,575 ล้านบาท ลดลงจาก ณ สิ้นปี 2559 จำนวน 25,801 ล้านบาท หรือร้อยละ 26.77 ส่วนใหญ่เกิดจากการไถ่ถอนหุ้นกู้ด้อยสิทธิ บมจ. ธนาคารกสิกรไทย ครั้งที่ 1/2555 ก่อนครบกำหนดในไตรมาสที่ 1 ปี 2560 จำนวน 22,000 ล้านบาท

ทั้งนี้ ส่วนของผู้ถือหุ้น (เฉพาะส่วนของผู้ถือหุ้น) ณ สิ้นปี 2560 มีจำนวน 348,625 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 26,879 ล้านบาท หรือร้อยละ 8.35 จาก ณ สิ้นปี 2559 ส่วนใหญ่เกิดจากการกำไรสุทธิจากการดำเนินงานในปี 2560 จำนวน 34,338 ล้านบาท แม้ว่าจะได้มีการจ่ายเงินปันผลระหว่างกาลจากผลการดำเนินงานในงวดแรกของปี 2560 จำนวน 1,197 ล้านบาท ในเดือนกันยายน 2560 ก็ตาม

## □ ความสัมพันธ์ของแหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 โครงสร้างเงินทุนตามงบการเงินรวม ประกอบด้วย หนี้สินจำนวน 2,513,019 ล้านบาท และส่วนของผู้ถือหุ้นจำนวน 387,822 ล้านบาท คิดเป็นอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นเท่ากับ 6.48 เท่า โดยองค์ประกอบของแหล่งเงินทุนด้านหนี้สินที่สำคัญ ได้แก่ เงินรับฝาก ซึ่ง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 มีจำนวน 1,878,672 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 64.76 ของแหล่งเงินทุนทั้งหมด สำหรับรายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน รวมทั้งตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืมอื่น มีสัดส่วนร้อยละ 2.39 และร้อยละ 2.43 ของแหล่งเงินทุนทั้งหมดตามลำดับ

ธนาคารและบริษัทย่อยมีแหล่งใช้ไปของเงินทุนที่สำคัญ ได้แก่ เงินให้สินเชื่อหักรายได้รอดบัญชี ซึ่ง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 มีจำนวน 1,802,783 ล้านบาท ทำให้อัตราส่วนของเงินให้สินเชื่อต่อเงินรับฝาก และอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อต่อเงินรับฝากรวมตัวแลกเปลี่ยนของธนาคารคิดเป็นร้อยละ 95.96 สำหรับสภาพคล่องส่วนที่เหลือ ธนาคารนำไปลงทุนในสินทรัพย์สภาพคล่องต่าง ๆ อันได้แก่ รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน รวมทั้งเงินลงทุนในหลักทรัพย์

### แหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุนที่สำคัญของธนาคารและบริษัทย่อย

(หน่วย: ล้านบาท)

ระยะเวลา	เงินรับฝาก				เงินให้สินเชื่อ			
	31 ธ.ค. 60	ร้อยละ	31 ธ.ค. 59	ร้อยละ	31 ธ.ค. 60	ร้อยละ	31 ธ.ค. 59	ร้อยละ
≤ 1 ปี	1,858,490	98.93	1,783,984	99.40	786,318	43.61	772,897	45.53
> 1 - 5 ปี	20,182	1.07	10,851	0.60	479,836	26.62	415,263	24.46
> 5 ปี	-	-	-	-	536,629	29.77	509,421	30.01
<b>รวม</b>	<b>1,878,672</b>	<b>100.00</b>	<b>1,794,835</b>	<b>100.00</b>	<b>1,802,783</b>	<b>100.00</b>	<b>1,697,581</b>	<b>100.00</b>

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 เงินรับฝากที่มีระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี มีจำนวนมากกว่าเงินให้สินเชื่อที่มีระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี ซึ่งถือว่าเป็นปกติของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ทั่วไปในประเทศไทย ที่จะมีการระดมทุนระยะสั้นเพื่อการปล่อยสินเชื่อหรือลงทุนในระยะยาวเป็นส่วนใหญ่ อย่างไรก็ตาม เงินรับฝากของธนาคารโดยส่วนใหญ่จะมีการต่ออายุอย่างต่อเนื่องเมื่อครบกำหนดตามสัญญา จึงมีแนวโน้มว่าเงินรับฝากดังกล่าวจะอยู่กับธนาคารเป็นเวลานานกว่าระยะเวลาตามสัญญา ทำให้ธนาคารสามารถใช้เป็นแหล่งเงินสนับสนุนการให้สินเชื่อได้

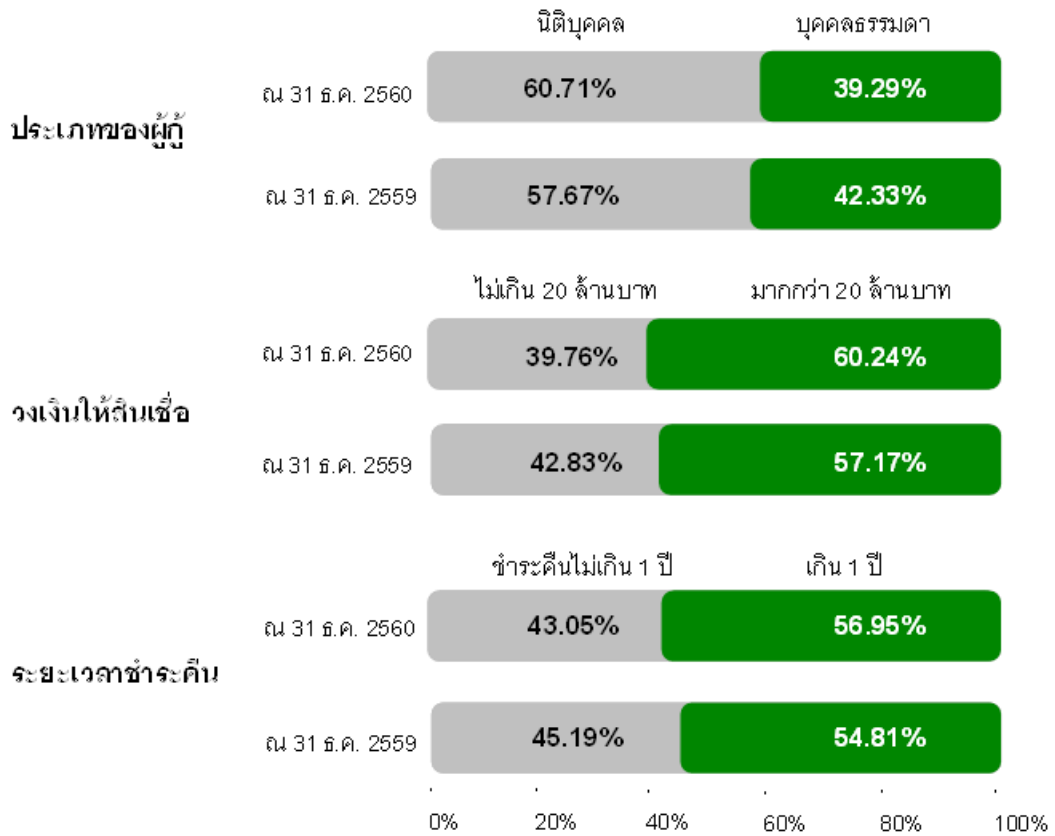
## 4.3 เงินให้สินเชื่อและเงินรับฝาก

### □ เงินให้สินเชื่อ

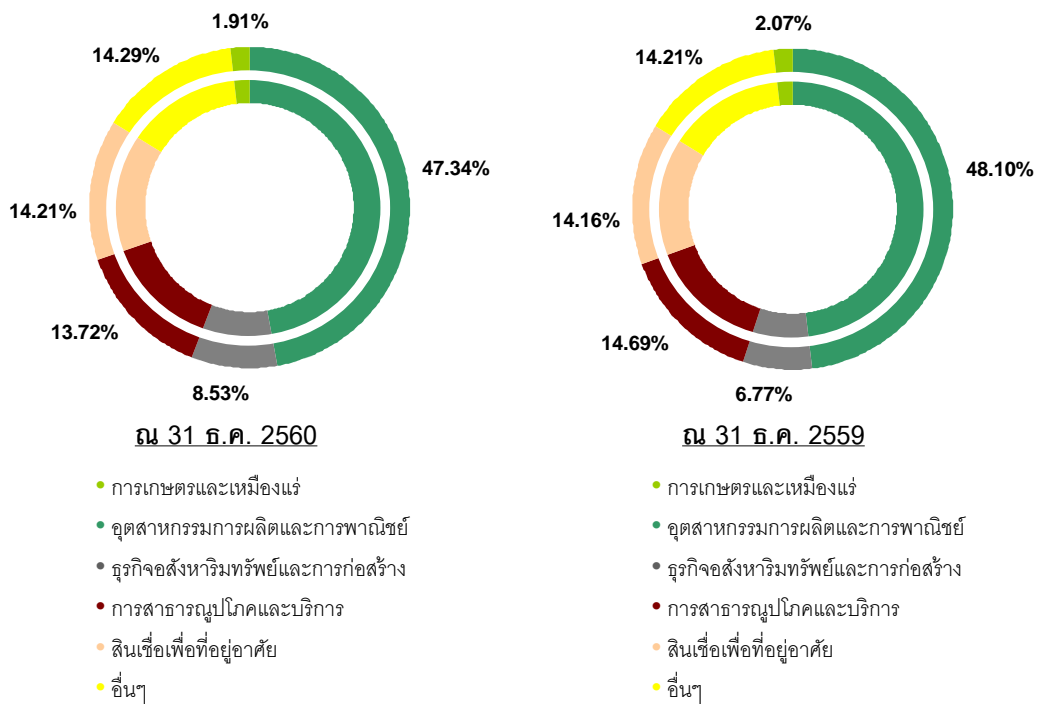
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 ธนาคารและบริษัทย่อยมียอดเงินให้สินเชื่อตามงบการเงินรวมของธนาคารจำนวน 1,802,783 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 105,202 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 6.20 จากยอดสินเชื่อจำนวน 1,697,581 ล้านบาท ณ สิ้นปี 2559

เงินให้สินเชื่อตามงบการเงินเฉพาะของธนาคาร ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 ส่วนใหญ่หรือคิดเป็นร้อยละ 60.71 ของเงินให้สินเชื่อทั้งหมดเป็นลูกค้าประเภทนิติบุคคล และหากพิจารณาตามวงเงินให้กู้ยืม ลูกค้าของธนาคารส่วนใหญ่มีวงเงินกู้ยืมมากกว่า 20 ล้านบาท จำนวน 1,038,167 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 60.24 ขณะที่สัดส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 39.76 มีวงเงินกู้ยืมที่น้อยกว่า 20 ล้านบาท สำหรับเงินให้สินเชื่อที่มีระยะเวลาการชำระคืนไม่เกิน 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.05 ของเงินให้สินเชื่อทั้งหมด

เงินให้สินเชื่อจำแนกตามประเภทผู้กู้ วงเงินให้สินเชื่อ และระยะเวลาชำระคืน



เงินให้สินเชื่อของธนาคารและบริษัทย่อย

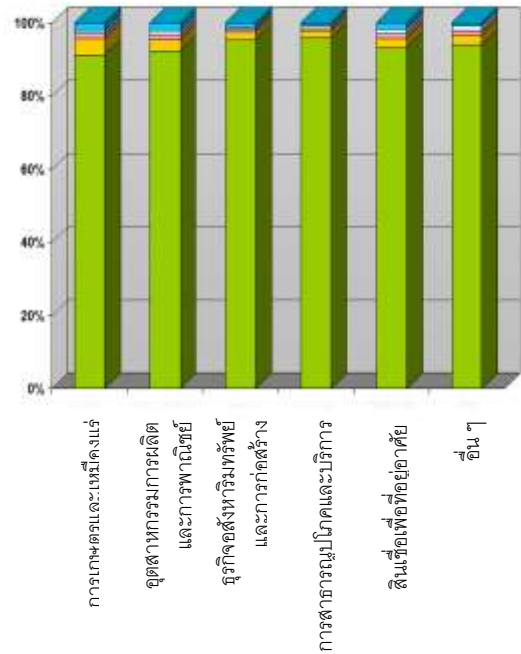
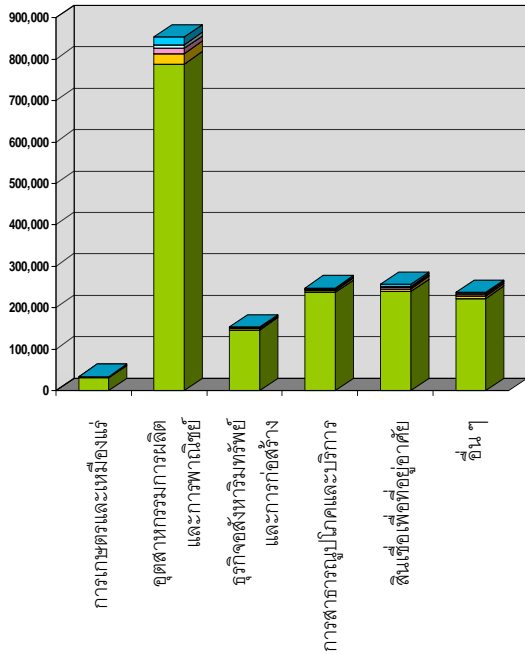




มูลค่าเงินให้สินเชื่อของธนาคารและบริษัทย่อย  
จำแนกตามประเภทธุรกิจและเกณฑ์การจัดชั้น

ร้อยละของเงินให้สินเชื่อของธนาคารและบริษัทย่อย  
จำแนกตามประเภทธุรกิจและเกณฑ์การจัดชั้น

หน่วย: ล้านบาท



■ ชั้นปกติ   
 ■ ชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน   
 ■ ชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน   
 ■ ชั้นสูง   
 ■ ชั้นสูงจะสูญ

เงินให้สินเชื่อของธนาคารและบริษัทย่อยเป็นสินเชื่อปกติคิดเป็นร้อยละ 93.48 ของสินเชื่อทั้งหมด และเมื่อจำแนกตามประเภทธุรกิจ อุตสาหกรรมการผลิตและการพาณิชย์มีสัดส่วนสูงสุดคิดเป็นร้อยละ 47.34 ของเงินให้สินเชื่อทั้งหมด โดยเป็นสินเชื่อปกติคิดเป็นร้อยละ 92.43 ของสินเชื่อในธุรกิจดังกล่าว

สินเชื่อแยกตามกลุ่มธุรกิจลูกค้า

(หน่วย: ล้านบาท)

	31 ธ.ค. 2560		31 ธ.ค. 2559	
	กลุ่มลูกค้าธุรกิจ <sup>1)</sup>	กลุ่มลูกค้าบุคคล <sup>2)</sup>	กลุ่มลูกค้าธุรกิจ <sup>1)</sup>	กลุ่มลูกค้าบุคคล <sup>2)</sup>
เงินให้สินเชื่อ	1,271,411	443,779	1,169,583	428,680

หมายเหตุ: <sup>1)</sup> กลุ่มลูกค้าธุรกิจ ประกอบด้วย ลูกค้าผู้ประกอบการที่ทำธุรกิจในนามบริษัทจดทะเบียนและในนามบุคคลธรรมดา รวมถึงรัฐบาล รัฐวิสาหกิจ สถาบันการเงิน ฯลฯ โดยธนาคารให้บริการทางการเงิน ได้แก่ เงินกู้ระยะยาว เงินทุนหมุนเวียน การออกหนังสือค้ำประกัน บริการธุรกรรมระหว่างประเทศ การร่วมให้สินเชื่อกับสถาบันการเงินอื่น (Syndicated Loan) การจัดการสภาพคล่องแบบครบวงจร (Cash Management Solution) รวมไปถึงการเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ (Value Chain Solution)

<sup>2)</sup> กลุ่มลูกค้าบุคคล ได้แก่ ลูกค้าบุคคลธรรมดาที่ใช้ผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคาร ได้แก่ บัญชีเงินฝาก บัตรเดบิต บัตรเครดิต สินเชื่อบุคคล สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย บริการด้านการลงทุนและที่ปรึกษาด้านการลงทุน รวมถึงบริการธุรกรรมทางการเงินต่าง ๆ

ภาพรวมสินเชื่อกลุ่มลูกค้าธุรกิจในปี 2560 ขยายตัวเพิ่มขึ้นจากความต้องการสินเชื่อของลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางเศรษฐกิจไทยและต่างประเทศที่ขยายตัวได้ดีกว่าปีที่ผ่านมา โดย ณ สิ้นปี 2560 สินเชื่อกลุ่มลูกค้าธุรกิจ (ธุรกิจลูกค้าบริษัทและธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ) เพิ่มขึ้นจำนวน 101,828 ล้านบาท หรือร้อยละ 8.71 จาก สิ้นปี 2559 ส่วนใหญ่เพิ่มขึ้นในกลุ่มธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่อง โดยเฉพาะอุตสาหกรรมก่อสร้าง รวมถึงอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม ที่มีความต้องการสินเชื่อเพิ่มขึ้นตามการส่งออกที่ปรับตัวดีขึ้น

สำหรับสินเชื่อกลุ่มลูกค้าบุคคลปรับตัวเพิ่มขึ้นเพียง 15,099 ล้านบาท หรือร้อยละ 3.52 จากสิ้นปี 2559 เนื่องจากธนาคารดำเนินนโยบายสินเชื่ออย่างระมัดระวัง ท่ามกลางสัดส่วนหนี้ครัวเรือนต่อจีดีพีที่ยังอยู่ในระดับสูงแม้เศรษฐกิจจะเริ่มฟื้นตัวขึ้น ดังนั้น ธนาคารจึงมุ่งบริหารอัตราการเติบโตของสินเชื่อให้สอดคล้องกับตลาด ควบคู่ไปกับการรักษาคุณภาพสินเชื่อที่ดีและรักษาความเป็นผู้นำในผลิตภัณฑ์สินเชื่อหลัก โดยในปี 2560 สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยยังเป็นสินเชื่อหลักที่นำการเติบโต ด้วยการรุกสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพันธมิตรธุรกิจที่ร่วมจัดกิจกรรมการตลาด และเสนอแคมเปญที่ตอบสนองความต้องการพร้อมแบ่งเบาภาระให้กับลูกค้าทั้งในพื้นที่กรุงเทพฯ และจังหวัดยุทธศาสตร์ รวมถึงลูกค้าในช่องทางดิจิทัล ขณะที่สินเชื่อผู้บริโภคเพิ่มขึ้นในหมวดสินเชื่อส่วนบุคคลประเภทอื่น โดยธนาคารให้ความสำคัญกับการคัดเลือกลูกค้าที่มีคุณภาพเป็นหลัก

## □ เงินรับฝาก

### เงินรับฝากแยกตามประเภทบัญชี

(หน่วย: ล้านบาท)

	สัดส่วน (ร้อยละ)	ยอดเงินรับฝาก		การเปลี่ยนแปลง	
		31 ธ.ค. 2560	31 ธ.ค. 2559	เพิ่ม (ลด)	ร้อยละ
<b>เงินรับฝากรวม</b>	100.00	1,878,672	1,794,835	83,837	4.67
เงินรับฝากกระแสรายวัน	5.77	108,468	100,977	7,491	7.42
เงินรับฝากออมทรัพย์	73.08	1,372,947	1,285,001	87,946	6.84
เงินรับฝากประจำ	21.15	397,257	408,857	(11,600)	(2.84)

ยอดเงินรับฝากรวมซึ่งมาจากเงินรับฝากของกลุ่มลูกค้าธุรกิจและกลุ่มลูกค้าบุคคล ณ สิ้นปี 2560 เพิ่มขึ้นจำนวน 83,837 ล้านบาท หรือร้อยละ 4.67 จาก ณ สิ้นปี 2559 ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับการขยายตัวของสินเชื่อ โดยเงินรับฝากส่วนใหญ่เพิ่มขึ้นจากเงินรับฝากออมทรัพย์ทั้งกลุ่มลูกค้าธุรกิจและกลุ่มลูกค้าบุคคล ซึ่งเป็นไปตามการบริหารจัดการเงินฝากให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจของธนาคารและสามารถแข่งขันได้ ขณะเดียวกัน ได้นำเสนอผลิตภัณฑ์เงินฝากต่อเนื่อง ทั้งเงินรับฝากประจำโครงการพิเศษในรูปแบบที่ต่างกัน และผลิตภัณฑ์เงินฝากที่ตอบโจทย์ความต้องการออมเงินควบคู่กับความคุ้มครองชีวิต รวมถึงทางเลือกในการลงทุนอื่นที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่าในระดับความเสี่ยงที่ลูกค้ายอมรับได้ เพื่อทดแทนเงินรับฝากประจำบางส่วนที่ทยอยครบกำหนด

## 4.4 การบริหารเงิน

### □ แนวทางการบริหารเงิน

ธุรกรรมการกู้ยืมระหว่างธนาคารประเภทข้ามคืนในปี 2560 ส่วนมากมีอัตราดอกเบี้ยอยู่ที่ร้อยละ 1.40 ต่อปี โดยเป็นระดับที่ทรงตัวต่อเนื่องตั้งแต่ช่วงต้นปีจนถึงสิ้นปี ซึ่งเป็นทิศทางที่สอดคล้องกับมติการประชุมของคณะกรรมการนโยบายการเงินตลอดปี 2560 ที่ให้คงอัตราดอกเบี้ยนโยบายไว้ที่ระดับร้อยละ 1.50 ต่อปี

สำหรับแนวทางการบริหารพอร์ตการลงทุนของธนาคาร ได้คำนึงถึงสภาพคล่องที่ต้องดำรงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นเป็นเป้าหมายหลัก รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์การลงทุนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจ และความเคลื่อนไหวของตลาดเงินตลาดทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งในปี 2560 ธนาคารสามารถบริหารสภาพคล่องได้เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และสร้างรายได้ส่วนเพิ่มจากการลงทุนได้อย่างต่อเนื่อง ผ่านการนำสภาพคล่องส่วนเกินไปลงทุนในพันธบัตรรัฐบาลไทยระยะสั้น เพื่อลดความผันผวนจากทิศทางอัตราดอกเบี้ยในประเทศที่ถูกกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของผลตอบแทนทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ และมีการลงทุนในพันธบัตรรัฐบาลระยะยาวเมื่อผลตอบแทนในตลาดอยู่ในระดับที่เหมาะสม นอกจากนี้ ยังลงทุนในพันธบัตรต่างประเทศระยะสั้นที่มีระดับความน่าเชื่อถือที่สูงและได้รับผลตอบแทนที่ดีกว่าผลตอบแทนจากพันธบัตรรัฐบาลไทย เพื่อสร้างผลตอบแทนให้แก่ธนาคารภายใต้ความเสี่ยงที่เหมาะสม

### รายได้หลักจากการบริหารเงิน

(หน่วย: ล้านบาท)

โครงสร้างรายได้หลักจากการบริหารเงิน (สำหรับบัญชีเพื่อการธนาคาร)	สัดส่วน (ร้อยละ)	ปี 2560	ปี 2559	การเปลี่ยนแปลง	
				เพิ่ม (ลด)	ร้อยละ
<b>รายได้ดอกเบี้ยรับ<sup>1)</sup></b>					
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน <sup>2)</sup>	66.58	6,282	5,557	725	13.05
เงินลงทุน	33.42	3,153	3,375	(222)	(6.58)
<b>รวม</b>	<b>100.00</b>	<b>9,435</b>	<b>8,932</b>	<b>503</b>	<b>5.63</b>

หมายเหตุ: <sup>1)</sup> เป็นตัวเลขในเชิงการจัดการ

<sup>2)</sup> รวมรายการเงินให้สินเชื่อ

รายได้ดอกเบี้ยปี 2560 รวมเป็นจำนวน 9,435 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนจำนวน 503 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 5.63 โดยมีสาเหตุหลักจากปริมาณสภาพคล่องที่เพิ่มขึ้น

#### □ อัตราส่วนสินทรัพย์สภาพคล่อง

ธนาคารดำรงเงินฝากกระแสรายวันที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดโดยเฉลี่ยรายบัญชีแล้วไม่ต่ำกว่าร้อยละ 1.00 ของยอดเงินฝากและเงินกู้ยืมบางประเภท โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 ธนาคารมีเงินฝากที่ธนาคารแห่งประเทศไทยและเงินสดที่ศูนย์เงินสด รวมเป็นจำนวน 27,188 ล้านบาท

## 4.5 ผลการดำเนินงานบริษัทของธนาคารกสิกรไทย และบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)

ผลการดำเนินงานบริษัทของธนาคารกสิกรไทย<sup>1)</sup>  
และบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)

(หน่วย: ล้านบาท)

	ผลการดำเนินงาน	ปี 2560	ปี 2559
บจก.หลักทรัพย์จัดการกองทุน กสิกรไทย	สินทรัพย์ภายใต้การบริหารจัดการ	1,302,686	1,240,206
	ส่วนแบ่งการตลาด (ร้อยละ)	18.72	19.47
บมจ.หลักทรัพย์ กสิกรไทย	ปริมาณการซื้อขาย	811,883	868,068
	ส่วนแบ่งการตลาด (ร้อยละ)	3.71	3.78
บจก.ลีสซิ่งกสิกรไทย	ยอดคงค้างสินเชื่อ	97,055	90,696
บจก.แพคเดอริ แอนด์ อีควิปเมนต์ กสิกรไทย	ยอดคงค้างสินเชื่อ	17,633	14,798
บมจ.เมืองไทยประกันชีวิต	เบี้ยประกันชีวิตรวบรวม	102,681	97,013
	ส่วนแบ่งการตลาด (ร้อยละ)	17.06	17.07

หมายเหตุ: <sup>1)</sup> ไม่รวม บจก. ศูนย์วิจัยกสิกรไทย เนื่องจากเป็นบริษัทที่ไม่ได้ประกอบธุรกิจทางการเงิน

ในปี 2560 บริษัทของธนาคารกสิกรไทย และบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) มีภาพรวมผลการดำเนินงานเป็นที่น่าพอใจทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ อันเนื่องมาจากการร่วมแรงร่วมใจของธนาคารกสิกรไทย บริษัทของธนาคารกสิกรไทย และบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)

บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กสิกรไทย จำกัด มีสินทรัพย์ภายใต้การจัดการเป็นอันดับ 1 ในประเภทธุรกิจจัดการกองทุนรวม ด้วยส่วนแบ่งการตลาดที่ร้อยละ 20.11 และสินทรัพย์ภายใต้การจัดการทั้งหมด มีส่วนแบ่งการตลาดที่ร้อยละ 18.72 อันเป็นผลจากความร่วมมือเป็นอย่างดีกับธนาคารในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยนำเสนอกองทุนใหม่ที่ตอบโจทย์การลงทุนแบบพอร์ตที่จัดสรรสัดส่วนการลงทุนในสินทรัพย์ประเภทต่าง ๆ รวมทั้งกองทุนที่มีการจัดการการลงทุนที่สอดคล้องกับความเสี่ยงของลูกค้า อาทิ กลุ่ม K-FIT และ K-GREAT ตามลำดับ พร้อมกับการพัฒนาช่องทางบริการอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ผ่านแอปพลิเคชัน K-My Funds เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำธุรกรรมและสื่อสารกับลูกค้าได้สะดวกยิ่งขึ้น โดยมีจุดเด่นในการแสดงผลตอบแทนการลงทุนที่ชัดเจน และนำเสนอเครื่องมือช่วยในการลงทุนสำหรับลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าใหม่ ทั้งเครื่องมือ My Port Simulation สำหรับการวางแผนพอร์ตการลงทุนตามความเสี่ยงที่ลูกค้ารับได้ และเครื่องมือ Fund Navigator สำหรับการคัดเลือกกองทุนตามเป้าหมายการลงทุน นอกจากนี้ ยังอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพในการติดตามผลตอบแทนและวางแผนการลงทุนและการวางแผนเกษียณอายุผ่านแอปพลิเคชัน K-My PVD

บริษัทหลักทรัพย์ กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ทั้งในด้านงานวิจัย การให้บริการซื้อขายหลักทรัพย์ อนุพันธ์ และงานวาณิชธนกิจ เพื่อตอบโจทย์ทุกไลฟ์สไตล์การลงทุนของลูกค้า โดยให้ข้อมูลบทวิเคราะห์ที่รวดเร็ว เจาะลึกและครอบคลุมทุกอุตสาหกรรม ควบคู่ไปกับการพัฒนาเทคโนโลยีด้านการลงทุนเพื่อตอบสนองต่อพฤติกรรมของนักลงทุนในโลกดิจิทัล อาทิ 1) KS Super Stock Mobile Application ซึ่งได้พัฒนาฟังก์ชันใหม่ให้สามารถคัดกรองหุ้นตามแนวคิดนักลงทุนระดับโลก และเพิ่มฟังก์ชันวิเคราะห์ผลการลงทุนตามหุ้นรายตัวที่เคยซื้อขายย้อนหลัง 3 ปี 2) KS Super Portfolio ฟังก์ชันวิเคราะห์และตรวจสอบประสิทธิภาพการลงทุนที่สมบูรณ์แบบที่สุด พร้อม

แนะนำแนวทางการปรับพอร์ตลงทุนผ่านคอมพิวเตอร์ ส่งผลให้ในปี 2560 บริษัทยังคงรักษาความเป็นผู้นำตลาดได้ โดยมี ส่วนแบ่งการตลาดที่ร้อยละ 3.71

บริษัท ลีส์ซิงกสิกรไทย จำกัด มียอดคงค้างเงินให้สินเชื่อขยายตัวจากปี 2559 ที่ร้อยละ 7.01 ซึ่งสอดคล้องกับการขยายตัวของอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศ ทั้งนี้ ปริมาณสินเชื่อใหม่ที่เติบโตดี ส่วนใหญ่มาจากสินเชื่อเช่าซื้อรายย่อย ขณะเดียวกัน บริษัทยังสามารถดูแลคุณภาพสินทรัพย์ให้อยู่ในเกณฑ์ที่ดี สะท้อนจากสัดส่วนสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ที่อยู่ในระดับร้อยละ 1.52 ซึ่งต่ำกว่าค่าเฉลี่ยในระบบธนาคารพาณิชย์ไทย นอกจากนี้ บริษัทยังปรับปรุงการให้บริการและ ออกแคมเปญต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งบุคคลและธุรกิจอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า

บริษัท แพลตฟอร์ แอนด์ อีคิวเมนท์ กสิกรไทย จำกัด มียอดสินเชื่อขยายตัวร้อยละ 19.16 เมื่อเทียบกับปี 2559 ซึ่งเป็นอัตราการเติบโตที่สูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยกระจายตัวในทุกกลุ่มอุตสาหกรรมและครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศ จากนโยบายที่มุ่งเน้นสร้างพันธมิตรกับกลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้จำหน่ายเครื่องจักรอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังเป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องการให้สินเชื่อและเช่าซื้อเครื่องจักร โดยบริษัทได้ทำงานร่วมกับผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าของธนาคารอย่างใกล้ชิด เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพที่ระดับความพึงพอใจสูงสุด

บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) ยังรักษาความเป็นผู้นำในธุรกิจประกันชีวิต โดยมีส่วนแบ่งการตลาด เบี้ยประกันชีวิตรับใหม่อยู่ที่ร้อยละ 18.51 เป็นอันดับ 1 ของระบบ และเบี้ยประกันชีวิตรับรวมร้อยละ 17.06 เป็นอันดับที่ 2 ของระบบ อันเป็นผลจากความร่วมมือกับธนาคารในการพัฒนารูปแบบกรมธรรม์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม ซึ่งส่งผลให้บริษัทยังสามารถรักษาระดับ 1 ในการขายผ่านช่องทางธนาคารอีกด้วย

## 4.6 เงินกองทุนตามกฎหมาย

ธนาคารตระหนักถึงความสำคัญของเงินกองทุน ในฐานะที่เป็นแหล่งเงินทุนสำคัญและสะท้อนถึงความมั่นคง แข็งแกร่งทางการเงิน รวมทั้งส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของสถาบันการเงินนั้น ๆ จึงได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการเงินกองทุนตามหลักสากลชั้นนำ และหลักเกณฑ์ Basel III ทั้งระดับธนาคารและระดับกลุ่มธุรกิจทางการเงิน โดยมีคณะกรรมการบริหารเงินกองทุนทำหน้าที่วางแผนและดูแลความเพียงพอของเงินกองทุน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์การดูแลภาพรวมการบริหารความเสี่ยงของธนาคาร นอกจากนี้ ธนาคารยังมีการวางแผนการประเมินความเพียงพอของเงินกองทุนในอนาคต โดยคำนึงถึงปัจจัยสำคัญทั้งภาวะเศรษฐกิจ แผนธุรกิจของธนาคาร และการเปลี่ยนแปลงทางด้านกฎเกณฑ์ทางการที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนมีการทดสอบภาวะวิกฤตอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารมีเงินกองทุนเพียงพอรองรับการดำเนินธุรกิจทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต

### □ ภาพรวมหลักเกณฑ์การดำรงเงินกองทุน

หลังวิกฤตเศรษฐกิจการเงินโลก Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) มีการทบทวนเกณฑ์การกำกับดูแลเงินกองทุนเพื่อให้ระบบสถาบันการเงินมีเสถียรภาพมากขึ้น สามารถรองรับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต โดยเกณฑ์การกำกับดูแลเงินกองทุน Basel III กำหนดให้เพิ่มอัตราส่วนการดำรงเงินกองทุนสูงขึ้น ซึ่งธนาคารแห่งประเทศไทยได้พิจารณานำหลักเกณฑ์ดังกล่าวมาปรับใช้ในประเทศไทย ดังสรุปสาระสำคัญของหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับอัตราส่วนเงินกองทุนต่อไปนี้

**อัตราส่วนเงินกองทุนที่ต้องดำรงในปัจจุบัน ประกอบด้วย 2 ส่วน**

- อัตราส่วนเงินกองทุนขั้นต่ำที่ต้องดำรง (Minimum Capital Requirement): ธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงินต้องดำรงเงินกองทุนรวมทั้งสิ้น (Total Capital Ratio) ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 8.5 ประกอบด้วยเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้น (CET1 Ratio) และเงินกองทุนชั้นที่ 1 (Tier1 Ratio) ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 4.5 และร้อยละ 6.0 ตามลำดับ
- การดำรงเงินกองทุนส่วนเพิ่ม (Capital Buffer): ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดให้ดำรงเงินกองทุนส่วนเพิ่มเพื่อรองรับผลขาดทุนในภาวะวิกฤต (Conservation Buffer) โดยให้ดำรงอัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้น (CET1 Ratio) เพิ่มเติมจากการดำรงอัตราส่วนเงินกองทุนขั้นต่ำ อีกปีละร้อยละ 0.625 ของสินทรัพย์เสี่ยงทั้งสิ้น ตั้งแต่ 1 มกราคม 2559 จนครบร้อยละ 2.5 ในปี 2562

### อัตราส่วนเงินกองทุนที่ต้องดำรงเพิ่มในอนาคต

นอกเหนือจากอัตราส่วนเงินกองทุนข้างต้นแล้ว ธนาคารแห่งประเทศไทยได้ประกาศหลักเกณฑ์การดำรงเงินกองทุนส่วนเพิ่มสำหรับธนาคารที่มีความสำคัญเชิงระบบ (Domestic Systemically Important Banks: D-SIBs Buffer) ตามแนวปฏิบัติสากล Basel เพื่อดูแลเสถียรภาพของระบบสถาบันการเงินในประเทศ โดยธนาคารที่จัดเป็น D-SIBs จะต้องดำรงเงินกองทุนส่วนเพิ่มเพื่อรองรับความเสี่ยงในรูปของเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้น (CET1 Ratio) อีกร้อยละ 1.0 โดยทยอยดำรงที่อัตราร้อยละ 0.5 ของสินทรัพย์เสี่ยงทั้งสิ้น ตั้งแต่ 1 มกราคม 2562 และเพิ่มเป็นร้อยละ 1.0 ตั้งแต่ 1 มกราคม 2563 ซึ่งธนาคารกสิกรไทยได้รับการระบุให้เป็นหนึ่งใน D-SIBs ในฐานะที่เป็นธนาคารพาณิชย์ไทยขนาดใหญ่ที่มีความเชื่อมโยงระหว่างสถาบันการเงินและระบบการเงินสูง มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่ซับซ้อน และเป็นผู้ให้บริการหลักในผลิตภัณฑ์ทางการเงินหรือโครงสร้างพื้นฐานของระบบสถาบันการเงินที่สำคัญของประเทศ ทั้งนี้ ธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงินมีระดับเงินกองทุนที่สูงเพียงพอครอบคลุมทุกหลักเกณฑ์ที่ทางการกำหนดไว้และรวมถึงที่อาจจะกำหนดในอนาคต

ณ สิ้นปี 2560 กลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทยมีเงินกองทุนตามกฎหมายตามหลักเกณฑ์ Basel III ทั้งสิ้นจำนวน 350,097 ล้านบาท แบ่งเป็น เงินกองทุนชั้นที่ 1 จำนวน 305,360 ล้านบาท และเงินกองทุนชั้นที่ 2 จำนวน 44,737 ล้านบาท โดยมีอัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงรวมเท่ากับร้อยละ 17.96 ซึ่งสูงกว่าอัตราขั้นต่ำและส่วนเพิ่มตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดไว้ที่ร้อยละ 9.75 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### อัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยง<sup>1)</sup>

#### ● กลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทย<sup>2)</sup>

(หน่วย: ร้อยละ)

อัตราส่วนเงินกองทุนตามกฎหมาย	Basel III						
	ขั้นต่ำและส่วนเพิ่ม <sup>4)</sup> ตามที่ ธปท. กำหนด	31 ธ.ค. 2560	30 ก.ย. 2560	30 มิ.ย. 2560	31 มี.ค. 2560	ขั้นต่ำและส่วนเพิ่ม <sup>4)</sup> ตามที่ ธปท. กำหนด	31 ธ.ค. 2559
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 <sup>3)</sup>	7.25	15.66	15.91	15.25	15.03	6.625	15.16
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้น	5.75	15.66	15.91	15.25	15.03	5.125	15.16
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 2	-	2.30	2.32	2.38	2.48	-	3.68
อัตราส่วนเงินกองทุนทั้งสิ้น	9.75	17.96	18.23	17.63	17.51	9.125	18.84

● **งบการเงินเฉพาะธนาคาร**

(หน่วย: ร้อยละ)

อัตราส่วนเงินกองทุน ตามกฎหมาย	Basel III						
	ขั้นต่ำและส่วน เพิ่ม <sup>4)</sup> ตามที่ ธปท. กำหนด	31 ธ.ค. 2560	30 ก.ย. 2560	30 มิ.ย. 2560	31 มี.ค. 2560	ขั้นต่ำและ ส่วนเพิ่ม <sup>4)</sup> ตามที่ธปท. กำหนด	31 ธ.ค. 2559
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 <sup>3)</sup>	7.25	14.62	14.81	14.25	14.17	6.625	14.27
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้น	5.75	14.62	14.81	14.25	14.17	5.125	14.27
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 2	-	2.58	2.59	2.62	2.68	-	3.90
<b>อัตราส่วนเงินกองทุนทั้งสิ้น</b>	<b>9.75</b>	<b>17.20</b>	<b>17.40</b>	<b>16.87</b>	<b>16.85</b>	<b>9.125</b>	<b>18.17</b>

- หมายเหตุ: <sup>1)</sup> ไม่นับรวมกำไรสุทธิของแต่ละงวด โดยธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดให้รวมกำไรสุทธิของงวดครึ่งปีแรกเป็นเงินกองทุน หลังจากผ่านการประชุมคณะกรรมการธนาคารตามข้อบังคับของธนาคาร และรวมกำไรสุทธิของงวดครึ่งปีหลังเข้าเป็นเงินกองทุน หลังจากผ่านมติที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ยกเว้นกรณีที่มีผลขาดทุนสุทธิจะต้องนำไปหักจากเงินกองทุนทันที ณ วันสิ้นงวดบัญชี
- <sup>2)</sup> กลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทย หมายถึง กลุ่มธุรกิจทางการเงินตามการกำกับแบบรวมกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย ธนาคาร กสิกรไทย บริษัทของธนาคารกสิกรไทย บริษัทให้บริการสนับสนุนงานต่อธนาคารกสิกรไทย บบส.เพทาย และบริษัทอื่น ๆ ที่ได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทยให้อยู่ในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน
- <sup>3)</sup> ตามหลักเกณฑ์ Basel III เงินกองทุนชั้นที่ 1 มีรายการทยอยนับเข้าหรือหักออกร้อยละ 20 ต่อปี ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2557 เป็นต้นไป จนครบร้อยละ 100 ในปี 2561
- <sup>4)</sup> อัตราส่วนเงินกองทุนส่วนเพิ่ม เพื่อรองรับผลขาดทุนในภาวะวิกฤต (Conservation Buffer) โดยให้ธนาคารพาณิชย์ดำรงอัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มเติมจากการดำรงอัตราส่วนเงินกองทุนขั้นต่ำอีกปีละร้อยละ 0.625 ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2559 เป็นต้นไป จนครบร้อยละ 2.50 ในปี 2562

□ **การวัดผลงานในรูปของผลตอบแทนต่อเงินกองทุนเมื่อปรับค่าความเสี่ยงแล้ว (Risk-Adjusted Return on Capital: RAROC) และผลกำไรในเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit: EP)**

ในปี 2560 ธนาคารยังคงมุ่งเน้นการนำแนวทางการบริหารจัดการเชิงมูลค่า (VBM) มาปรับใช้ในการดำเนินธุรกิจ และกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มสูงสุดตามเป้าหมายขององค์กร โดยพิจารณาจากอัตราผลตอบแทนต่อเงินกองทุนเมื่อปรับค่าความเสี่ยงแล้ว (RAROC) และผลกำไรในเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP) ซึ่งเป็นผลกำไรสุทธิหลังปรับค่าต้นทุนของเงินกองทุนตามความเสี่ยงแล้ว

นอกจากนี้ ธนาคารมีแนวทางการวัดผลตอบแทนที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ อาทิ การกำหนดเป้าหมายธุรกิจ การวางกลยุทธ์และแผนธุรกิจ โดยคำนึงถึงผลตอบแทนหลังปรับความเสี่ยงที่ครอบคลุมการตั้งราคาตามความเสี่ยง (Risk-Based Pricing) การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการประเมินผลการดำเนินงานและการวิเคราะห์ผลกำไรเชิงมูลค่า ตามแนวคิดที่มุ่งเน้นการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centricity) เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ทั้งในมิติของกลุ่มลูกค้า กลุ่มผลิตภัณฑ์ และมิติของการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มลูกค้ากับกลุ่มผลิตภัณฑ์ รวมถึงมีการติดตามความเสี่ยงผ่านเครื่องมือ Active Credit Portfolio Management (ACPM) Dashboard และ Stress Test Dashboard เพื่อประกอบการตัดสินใจของหน่วยธุรกิจในการวิเคราะห์และจัดการสถานะของพอร์ตโฟลิโอ ทั้งในระดับของธนาคาร (Bank-wide) จนถึงระดับรายลูกค้า ขณะเดียวกัน หน่วยธุรกิจยังใช้แนวทางการวิเคราะห์เชิงมูลค่า (Value-Based Analysis) มาประกอบการวิเคราะห์และ

ประเมินความเป็นไปได้ทางธุรกิจในโครงการลงทุนต่าง ๆ เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพสูงสุดในการใช้เงินกองทุน

#### 4.7 อันดับความน่าเชื่อถือ

ณ สิ้นปี 2560 อันดับความน่าเชื่อถือในด้านต่าง ๆ ของธนาคาร ซึ่งจัดโดยสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือมูดีส์ อินเวสเตอร์ เซอร์วิส (Moody's Investors Service) สถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือสแตนดาร์ด แอนด์ พัวร์ (Standard & Poor's) และสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือฟิทช์ เรตติ้งส์ (Fitch Ratings) ยังคงไม่เปลี่ยนแปลงเมื่อเทียบกับ ณ สิ้นปี 2559

รายละเอียดอันดับความน่าเชื่อถือในด้านต่าง ๆ ของธนาคาร เป็นดังนี้

#### อันดับความน่าเชื่อถือของธนาคารกสิกรไทย

สถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือ		31 ธ.ค. 2560
<b>มูดีส์ อินเวสเตอร์ เซอร์วิส<sup>1)</sup></b>		
<b>สกุลเงินต่างประเทศ</b>		
แนวโน้ม		มีเสถียรภาพ
ระยะยาว – ตราสารหนี้ไม่มีหลักประกันไม่ด้อยสิทธิ		Baa1
- เงินฝาก		Baa1
- การประเมินความเสี่ยงของคู่สัญญา (CR Assessments)		Baa1(cr)
ระยะสั้น - ตราสารหนี้ / เงินฝาก		P-2
- การประเมินความเสี่ยงของคู่สัญญา (CR Assessments)		P-2(cr)
ฐานอันดับความน่าเชื่อถือ (Baseline Credit Assessment)		Baa2
<b>สกุลเงินในประเทศ</b>		
แนวโน้ม		มีเสถียรภาพ
ระยะยาว – เงินฝาก		Baa1
ระยะสั้น - ตราสารหนี้ / เงินฝาก		P-2
<b>สแตนดาร์ด แอนด์ พัวร์<sup>1) 2)</sup></b>		
<b>อันดับความน่าเชื่อถือสากล</b>		
แนวโน้ม		มีเสถียรภาพ
ระยะยาว		BBB+
บัตรเงินฝากระยะยาว		BBB+
ระยะสั้น		A-2
บัตรเงินฝากระยะสั้น		A-2
ตราสารหนี้ไม่มีหลักประกันไม่ด้อยสิทธิ (สกุลเงินต่างประเทศ)		BBB+
<b>ฟิทช์ เรตติ้งส์<sup>1)</sup></b>		
<b>อันดับความน่าเชื่อถือสากล (สกุลเงินต่างประเทศ)</b>		
แนวโน้ม		มีเสถียรภาพ
ระยะยาว		BBB+
ระยะสั้น		F2
ตราสารหนี้ไม่มีหลักประกันไม่ด้อยสิทธิ		BBB+
ความแข็งแกร่งทางการเงิน (Viability)		bbb+



สับสนุน	2
สับสนุนขั้นต่ำ	BBB-
<b>อันดับความน่าเชื่อถือภายในประเทศ</b>	
แนวโน้ม	มีเสถียรภาพ
ระยะยาว	AA+(tha)
ระยะสั้น	F1+(tha)
ตราสารหนี้ด้อยสิทธิที่นับเป็นเงินกองทุนชั้นที่ 2 ตามเกณฑ์ Basel III	AA(th)

- หมายเหตุ: <sup>1)</sup> อันดับความน่าเชื่อถือระยะยาว ซึ่งถือเป็นระดับที่นำลงทุน (Investment Grade) สำหรับสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือมูดีส์ อินเวสเตอร์ เซอร์วิส สแตนดาร์ด แอนด์ พัวร์ และฟิทช์ เรตติ้งส์ คือ ระดับตั้งแต่ Baa3 BBB- และ BBB- ตามลำดับ ขณะที่ในกรณีของอันดับความน่าเชื่อถือระยะสั้นนั้น ระดับที่นำลงทุนสำหรับสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือมูดีส์ อินเวสเตอร์ เซอร์วิส สแตนดาร์ด แอนด์ พัวร์ และฟิทช์ เรตติ้งส์ จะได้แก่ระดับตั้งแต่ P-3 A-3 และ F3 ตามลำดับ
- <sup>2)</sup> ในเดือนกันยายน 2560 สถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือสแตนดาร์ด แอนด์ พัวร์ ได้ยกเลิกอันดับความน่าเชื่อถือในภูมิภาคอาเซียนของธนาคารไทยทุกแห่ง รวมทั้งของธนาคารกสิกรไทยด้วย

## 5. การดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกลุ่มธุรกิจ

### 5.1 การจัดการงานทรัพยากรบุคคล

ธนาคารให้ความสำคัญกับการจัดการงานทรัพยากรบุคคลเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานใน 4 ส่วนหลัก ได้แก่ กลยุทธ์ บิซิเนส-เทคโนโลยี กรุ๊ป (KBTG) กลุ่มประเทศ AEC+3 การดำเนินงานของธนาคารในยุคดิจิทัล และการดำเนินงานอื่น ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยการดำเนินงานที่สำคัญ มีดังนี้

- **การจัดการงานทรัพยากรบุคคลเพื่อ KBTG**

ธนาคารให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่องในการสรรหาและคัดเลือกนิสิต นักศึกษา และผู้มีประสบการณ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้าร่วมงานกับ KBTG ผ่านกิจกรรมร่วมกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในประเทศไทย และเพิ่มช่องทางคัดเลือกบุคลากรโดยจัดให้มีการรับสมัครนักศึกษาฝึกงานเข้าร่วมงานกับ KBTG เพื่อเปิดโอกาสให้นักศึกษาได้พัฒนาตนเองผ่านการเรียนรู้วัฒนธรรมการทำงานและการปฏิบัติงานจริง นอกจากนี้ ธนาคารยังคงมุ่งเน้นการพัฒนาและรักษาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยจัดทำหลักสูตรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาทักษะความสามารถและศักยภาพของพนักงานให้มากยิ่งขึ้น ควบคู่ไปกับการเสริมสร้างทักษะด้านการปฏิสัมพันธ์ที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน อาทิ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และการมีทักษะด้านการสื่อสาร ให้แก่พนักงาน KBTG อีกด้วย

- **การจัดการงานทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับการขยายธุรกิจในกลุ่มประเทศ AEC+3**

ธนาคารยังคงดำเนินการสนับสนุนธุรกิจธนาคารในสาธารณรัฐประชาชนจีนในฐานะธนาคารพาณิชย์ท้องถิ่นจดทะเบียน ซึ่งธนาคารได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการออกแบบโครงสร้างและจัดสรรอัตรากำลังที่เหมาะสมสอดคล้องกับรูปแบบและขนาดของธุรกิจตามแผนยุทธศาสตร์ที่วางไว้ รวมถึงเป็นไปตามหลักเกณฑ์ข้อบังคับของกฎหมายท้องถิ่น นอกจากนี้ ธนาคารได้วางแผนเชื่อมโยงผลลัพธ์จากโครงการ Competency to Career โดยใช้โมเดลสมรรถนะการทำงาน (Competency Model) เป็นหลักประกอบเพื่อเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นในการสรรหาบุคลากร การประเมินผลงาน และการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน

ธนาคารยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของพนักงานทุกระดับ เพื่อสนับสนุนการขยายธุรกิจในต่างประเทศ โดยได้วางแผนพัฒนาความรู้สำหรับผู้บริหารเพื่อรองรับการขยายธุรกิจไปยังประเทศอินโดนีเซีย หลังจากการเป็นพันธมิตรทางยุทธศาสตร์ในธนาคารแมสเบี่ยน รวมทั้งจัดให้มีการอบรมและเรียนรู้งานเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ประจำสำนักงานผู้แทนต่างประเทศในสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนามและสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา ผ่านหลักสูตร Intensive Development Program ที่ให้ความรู้ด้านเครดิต การทดสอบความรู้ด้านเครดิต ทักษะการนำเสนออย่างมืออาชีพ ภาษาท้องถิ่น และหลักสูตร On the Job Training ในประเทศเป้าหมาย เพื่อเรียนรู้วัฒนธรรม เศรษฐกิจ กลุ่มลูกค้าและอุตสาหกรรม ตลอดจนการประสานงานกับพันธมิตรทางธุรกิจและหน่วยงานทางการในท้องถิ่นอีกด้วย

นอกจากนี้ ธนาคารได้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมภาพลักษณ์และความเป็นอยู่ของพนักงานในท้องถิ่น โดยจัดสรรเครื่องแบบพนักงานในสาขาต่างประเทศ ให้สอดคล้องและเป็นรูปแบบเดียวกับที่ใช้ในสำนักงานใหญ่

- **การจัดการงานทรัพยากรบุคคลเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของธนาคารในยุคดิจิทัล**

ธนาคารดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้พนักงานของธนาคารและบริษัทของธนาคารสามารถเข้าถึงข้อมูลและทำงานได้จากทุกที่ทุกเวลา ผ่านโครงการ Digital Workplace โดยเพิ่มศักยภาพของเครื่องมือเพื่อให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น รวมถึงมีการยกระดับฐานข้อมูลที่เป็นในการดำเนินงานให้มีระบบการค้นหาที่มีประสิทธิภาพและออกแบบฐานข้อมูลให้เข้าถึงได้ง่าย โดยมีการเปลี่ยนระบบการทำงานพื้นฐานดังกล่าวสำหรับพนักงานธนาคารและบริษัทของธนาคารทั้งหมด รวมถึงพัฒนาฐานข้อมูลสำหรับสื่อสารและทำงานภายในองค์กรภายใต้ระบบงานใหม่ให้ครอบคลุมข้อมูลพื้นฐานของทุกหน่วยงานในธนาคาร

ทั้งนี้ เพื่อก้าวสู่การเป็นสถาบันระดับมาตรฐานสากลและรักษาความเป็นผู้นำการให้บริการดิจิทัลแบงกิ้ง ธนาคารจึงมุ่งพัฒนาบุคลากรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี โดยร่วมมือกับพันธมิตรผู้เชี่ยวชาญในการสานต่อโครงการ KBank Digital Academy เพื่อยกระดับทักษะด้านดิจิทัลให้กับพนักงาน โดยเชิญวิทยากรที่มีบทบาทด้านเทคโนโลยีในไทย 10 ท่านมาแสดงวิสัยทัศน์และจุดประกายการสร้างสรรคให้กับพนักงานของธนาคาร

- **การดำเนินงานอื่นๆ ในการจัดการงานด้านทรัพยากรบุคคลของธนาคาร**

- **ด้านการรับสมัครบุคลากร:** เน้นจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพ เพื่อตอบโจทย์ความต้องการทางธุรกิจและดำเนินโครงการสร้างภาพลักษณ์ของธนาคาร อาทิ โครงการ KBank Campus Roadshow กิจกรรม Career Day ภายใต้ธีม K Career Connect: Strive for the best และกิจกรรม Referral Program ภายใต้ธีม Digital DNA โดยมีผู้สนใจเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ยังได้ดำเนินการสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องกับนักศึกษาและผู้มีความสามารถพิเศษด้านเทคโนโลยี (Tech Talent) ในต่างประเทศ ด้วยกิจกรรม KASIKORNTHAI x TALENT ENGAGEMENT
- **ด้านการพัฒนาศักยภาพพนักงานและภาวะผู้นำ:** ธนาคารยังคงมุ่งมั่นในการพัฒนาศักยภาพและภาวะผู้นำของพนักงานอย่างต่อเนื่อง อาทิ โครงการ K-Coaching Academy ที่ธนาคารได้พัฒนาทักษะการโค้ชตามมาตรฐานสากลให้แก่ระดับหัวหน้าทีมขึ้นไปจนถึงผู้บริหาร เพื่อดึงศักยภาพของพนักงานออกมาได้อย่างเต็มที่ รวมถึงการรณรงค์ผ่านกิจกรรมและสื่อต่าง ๆ และยังจัดทำรายการ “Coach me please!” ผ่านกลสิกรทีวี เพื่อส่งเสริมให้เกิดการโค้ชอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้ ยังได้เชิญผู้บริหารระดับสูงจากองค์กรชั้นนำมาแลกเปลี่ยนมุมมองแนวคิดด้านการบริหารจัดการต่าง ๆ อาทิ การจัดสัมมนาเรื่อง Leader on Stage: Critical Turning Point และการจัดการเรียนรู้ผ่านการชมภาพยนตร์ที่มุ่งเน้นให้พนักงานพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง โดยใช้เนื้อหาของภาพยนตร์เป็นสื่อกลางในการเปิดมุมมองและการวิเคราะห์ เพื่อนำไปปรับใช้ในการทำงานของตนเองได้มากยิ่งขึ้น
- **ด้านการส่งเสริมและรักษาความผูกพันของพนักงาน:** ธนาคารได้สำรวจความผูกพันของพนักงานประจำปี 2560 (Employee Engagement Survey 2017) โดยมีพนักงานของธนาคารและบริษัทของธนาคารทั้งหมดเข้าร่วมการสำรวจดังกล่าว ซึ่งในภาพรวมพนักงานธนาคารและบริษัทของธนาคารมีความผูกพันสูงขึ้นจากการสำรวจครั้งก่อนหน้า และเป็นไปตามความคาดหวังของธนาคารที่อยู่ในระดับที่สูงกว่าผลสำรวจความผูกพันพนักงานของกลุ่มธุรกิจการเงินอื่น ๆ ทั้งในประเทศไทยและในเอเชียแปซิฟิก (APAC) ซึ่งธนาคารจะดำเนินการวิเคราะห์ผลสำรวจ เพื่อนำไปจัดทำแผนพัฒนาและส่งเสริมความผูกพันของพนักงานให้เพิ่มขึ้นอย่างยั่งยืนต่อไป

- **ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร:** ธนาคารมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม จึงจัดกิจกรรมส่งเสริมความร่วมมือร่วมใจและความคิดสร้างสรรค์ ทั้งในระดับผู้บริหารผ่านกิจกรรม Executive Retreat ในงานสัมมนาผู้บริหารประจำปี 2560 และในระดับทั่วทั้งองค์กรผ่านกิจกรรม “K-Spirit Sport Night” ภายใต้แนวคิด “ความเป็นไปได้ใหม่ ๆ เริ่มจากการทำไม่เหมือนเดิม” เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานได้แสดงพลังตอบรับการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ต่อการทำธุรกิจในโลกดิจิทัล เพื่อให้สามารถตอบโจทย์ลูกค้าด้วยประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่มีคุณค่า
- **ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการ:** ธนาคารจัดการประชุมคณะกรรมการลูกจ้างในระบบทวิภาคี ระหว่างผู้บริหารของธนาคารกับคณะกรรมการลูกจ้าง ครั้งที่ 4 ประจำปี 2560 เพื่อเปิดโอกาสให้มีการปรึกษาหารือและแก้ไขปัญหาอันเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับธนาคาร พร้อมกันนี้ ยังได้จัดการประชุมร่วมกับสหภาพแรงงานทั้ง 2 แห่ง (สหภาพแรงงานธนาคารกสิกรไทย และสหภาพแรงงานผู้บังคับบัญชาธนาคารกสิกรไทย) เพื่อแก้ไขปัญหาการกระทำ ความผิดเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ของหน่วยงานทางราชการ ซึ่งถือเป็นโจทย์ที่ต้องร่วมกันแก้ไขและกำหนดแนวทางให้พนักงานปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด อันเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้พนักงานสามารถส่งมอบบริการที่ดีให้แก่ลูกค้าได้อย่างถูกต้อง และลดความเสี่ยงหรือความเสียหายจากการปฏิบัติงานลงได้อย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ ยังได้จัดแนวทางการปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานของประเทศในกลุ่ม AEC รวมทั้งสาธารณรัฐประชาชนจีน ในประเด็นสำคัญต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ลดความเสี่ยงที่อาจเกิดจากข้อกฎหมายของแต่ละประเทศอีกด้วย
- **ด้านการบริหารสื่อความเพื่อสร้างความยั่งยืนต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้เจตนารมณ์ “กรีน ดีเอ็นเอ”:** ธนาคารจัดโครงการจิตอาสา 50,000 ชั่วโมง ทำดีทำได้ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานร่วมสร้างและสะสมชั่วโมงความดีไปหาหมาย 50,000 ชั่วโมง ตามปณิธาน “กรีน ดีเอ็นเอ” โดยสนับสนุนเงินและชั่วโมงทำงาน 1 วันต่อคนต่อปี ซึ่งด้วยการเชิญชวนพนักงานให้เข้าร่วมกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ทำให้ตลอดปี 2560 พนักงานร่วมสะสมชั่วโมงความดีได้มากกว่า 66,182 ชั่วโมง นอกจากนี้ ธนาคารได้สานต่อโครงการ “กสิกรไทยดูแลปอดคนกรุง” โดยปรับรูปแบบการจัดกิจกรรมเป็นการเปิดบ้านต้อนรับนักเรียนจากโรงเรียนในเขตพื้นที่ตำบลบางกระเจ้าและบริเวณใกล้เคียง มาศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานของธนาคาร และเสริมความรู้ทางการเงินแก่นักเรียนเพื่อนำไปใช้กับชีวิตจริง

## 5.2 การจัดการงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ในปี 2560 กลุ่มบริษัท KBTG ได้ดำเนินการศึกษาและพัฒนาการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อให้ตอบโจทย์กลยุทธ์ของธนาคารในการรักษาความสามารถด้านการแข่งขันและเป็นผู้นำการให้บริการดิจิทัลแบงก์กิ้งท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของพฤติกรรมผู้บริโภคและความท้าทายจากการแข่งขันที่มีเทคโนโลยีเป็นตัวนำโดยการดำเนินงานที่สำคัญมีดังนี้

- **K PLUS Platform:** แพลตฟอร์มบนโทรศัพท์มือถือของธนาคารกสิกรไทย ประกอบด้วย 3 บริการ ได้แก่
  1. แอปพลิเคชันธนาคารบนโทรศัพท์มือถือ (K PLUS): ซึ่งมีการดำเนินงานที่สำคัญ อาทิ
    - 1.1 เพิ่มฟังก์ชันให้ผู้ใช้สามารถใช้งานได้เต็มรูปแบบผ่าน WiFi
    - 1.2 การสแกนลายนิ้วมือผ่านระบบปฏิบัติการทั้ง iOS และ Android เพื่อพิสูจน์ตัวตนในการเข้าใช้งานแอปพลิเคชันแทนการใช้ PIN
    - 1.3 การเปิดบัญชีกองทุนรวมด้วยตนเองผ่านโทรศัพท์มือถือ โดยไม่ต้องไปสาขา

- 1.4 การลงทะเบียนสมัคร K PLUS SHOP ได้ทันที
- 1.5 การเป็นช่องทางนำเสนอสินค้าผ่าน K PLUS หากลูกค้าตกลงยอมรับเงื่อนไข ลูกค้าจะได้รับเงินภายในเวลา 1 นาที
- 1.6 การเปิดบัญชีเงินฝากออมทรัพย์อิเล็กทรอนิกส์ (K-eSavings Account) เพื่อบริหารจัดการการเงินได้ง่ายยิ่งขึ้น
- 1.7 การทำรายการสื่อสารการตลาดอื่น ๆ อาทิ การบริจาคเงินผ่านคิวอาร์โค้ดจำนวน 8 บาท เพื่อเข้าบัญชี “เพื่อการรักษาพยาบาลผู้ป่วย อาคารนวมินทรพิตร ๘๘ พรรษา โรงพยาบาลศิริราช” และการปรับรูปแบบ KPLUS Life Style 4.0 เพื่อให้ลูกค้าสามารถค้นหาร้านค้าโปรโมชัน Reward PLUS ได้ง่ายขึ้น รวมทั้งเพิ่มฟังก์ชัน My QR ใน Quick Pay เพื่อให้เลือกบริการสแกนเพื่อจ่ายเงินหรือรับเงิน
- 1.8 การทดลองนำเสนอสินค้าผ่าน Life Plus เพื่อสั่งซื้อและจัดส่งสินค้า โดยทดลองนำร่องภายในธนาคาร
2. แอปพลิเคชันธนาคารบนโทรศัพท์มือถือเพื่อธุรกิจลูกค้าเอสเอ็มอี (K PLUS SME): พัฒนาเพิ่มฟังก์ชันให้ผู้ใช้สามารถใช้งานได้เต็มรูปแบบผ่าน WiFi โดยนอกจากการสแกนลายนิ้วมือ เพื่อพิสูจน์ตัวตนในการใช้งาน แอปพลิเคชันแทนการใช้ PIN แล้ว ยังสามารถดูประวัติความเคลื่อนไหวยอดรับและจ่ายของเช็คย้อนหลังได้ 30 วัน ตลอดจนสามารถถ่ายอัปเดตเช็คและรูปภาพเช็ค (Image) ได้
3. แอปพลิเคชันธนาคารบนโทรศัพท์มือถือสำหรับร้านค้า (K PLUS SHOP): รองรับการรับชำระค่าสินค้าและบริการด้วยระบบคิวอาร์โค้ดผ่านธนาคารบนโทรศัพท์มือถือของทุกธนาคาร และเป็นกระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-Wallet) โดยพัฒนาฟังก์ชันการใช้งานของระบบการชำระเงินที่ไม่ใช้เงินสด (Cashless Payment) เพื่อให้ตอบสนองความต้องการทั้งในมุมของร้านค้าและลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น โดยลูกค้าสามารถใช้บริการได้ในแอปพลิเคชันเดียว ด้วยการสแกนคิวอาร์โค้ดของ K PLUS Merchant เพื่อชำระค่าสินค้าและบริการ นอกจากนี้ ยังได้พัฒนาฟังก์ชันออเดอร์เพื่อสร้างออเดอร์และส่งบิลเรียกเก็บจากลูกค้าซึ่งสามารถกะทบยอดได้หากลูกค้าจ่ายด้วย K PLUS ธนาคารบนโทรศัพท์มือถือ อีกทั้งยังสามารถเลือกฟังก์ชันเรียกเก็บเงินโดยผู้ขายกรอกจำนวนเงิน เพื่อให้ลูกค้าสแกนคิวอาร์โค้ดสำหรับชำระเงินได้ พร้อมบริการแจ้งเตือนเมื่อได้รับชำระเงิน

- **K PLUS Beacon:** แอปพลิเคชันแรกของไทยที่ช่วยเพิ่มศักยภาพ (Empower) ให้กับผู้บกพร่องทางการมองเห็น (Visually Impaired) โดยร่วมกับบริษัท ปิคอน อินเตอร์เฟส จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทฟินเทคสตาร์ทอัพภายใต้การร่วมทุนของธนาคารสิริไทย พัฒนาแอปพลิเคชันสำหรับคนตาบอด (The Blind) ผู้มีสายตาเลือนราง (The Low Vision) และผู้สูงอายุ (The Elderly) รวมไปถึงคนทั่วไป ให้สามารถทำธุรกรรมการเงินออนไลน์ผ่านโทรศัพท์มือถือได้ด้วยตนเองอย่างมั่นใจ โดยไม่ต้องมองหน้าจอ มีความเป็นส่วนตัว สะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย โดยบริการหลักบนแอปพลิเคชันประกอบด้วย การถามยอด โอนเงิน เติมเงิน และจ่ายบิล ภายใต้ระบบรักษาความปลอดภัยมาตรฐานเดียวกับ K PLUS ธนาคารบนโทรศัพท์มือถือ ซึ่งในช่วงแรกเปิดให้ทดลองใช้งานกับอาสาสมัครจาก 4 กลุ่ม ได้แก่ คนตาบอด ผู้มีสายตาเลือนราง ผู้สูงอายุ และบุคคลทั่วไป จำนวน 300 คน ระหว่างวันที่ 5 ธันวาคม 2560 ถึงสิ้นไตรมาส 2 ปี 2561 เพื่อนำข้อเสนอแนะไปพัฒนาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

- **ศึกษาและพัฒนาระบบ Application Programming Interface (API) Manager** โดยอยู่ระหว่างการรวบรวมข้อมูลและกลยุทธ์ที่ตอบโจทย์ความต้องการของธุรกิจฟินเทค ในเบื้องต้นได้พัฒนาโครงสร้างระบบไว้เพื่อรอการเชื่อมต่อ โดยต้องพิจารณาเรื่องความเหมาะสมและความปลอดภัยของข้อมูลเป็นสำคัญ

- พัฒนาเทคโนโลยีในการนำ Machine Learning มาประยุกต์ใช้ในธุรกิจของธนาคาร โดยใช้ Machine Learning วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าที่มีรายได้แน่นอนต่อเดือน จากฐานลูกค้าที่ใช้บริการ K PLUS ธนาคารบนโทรศัพท์มือถือและกล้องวงจรปิดที่ธนาคารกำหนด เพื่อให้ได้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายสำหรับนำเสนอสินเชื่อบุคคลผ่านแอปพลิเคชันธนาคารบนโทรศัพท์มือถือ (Machine Lending)
- พัฒนาฟังก์ชันการใช้งานเทคโนโลยีด้านการบันทึกข้อมูลธุรกรรมทางการเงิน (Blockchain) เพื่อให้ตอบโจทย์ธุรกิจมากขึ้น โดยขยายการพัฒนาไฮเปอร์เลจเจอร์ (Hyperledger) สำหรับธุรกรรมการออกหนังสือค้ำประกันบน Blockchain เพิ่มเติมจากที่ให้บริการกับลูกค้าสหกรณ์ธุรกิจบางรายไปก่อนหน้านี้ นอกจากนี้ ยังอยู่ระหว่างการหารือร่วมกับธนาคารพาณิชย์อื่น เพื่อออกแบบภาพรวมการยืนยันเอกสารบน Blockchain ให้เป็นที่ยอมรับร่วมกัน
- ศึกษาและพัฒนาเทคโนโลยีการรู้จักลูกค้าด้วยวิธีอิเล็กทรอนิกส์ (National Digital Identity) โดยร่วมมือกับสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) และธนาคารพาณิชย์อื่น ในการจัดตั้งคณะทำงานออกแบบการให้ข้อมูลระหว่างธนาคาร เพื่อสร้าง Digital Identity Platform ให้รองรับการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์สำหรับแต่ละธนาคารให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน คาดว่าจะเริ่มใช้จริงได้ในไตรมาส 2 ปี 2561

## 6. การลงทุนของธนาคารในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

### □ ความหมายของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

ความหมายของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมเป็นไปตามคำนิยามของมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ซึ่งธนาคารได้เปิดเผยไว้ในงบการเงินในส่วนของหมายเหตุประกอบงบการเงิน

### □ นโยบายการลงทุนของธนาคาร

ธนาคารมีนโยบายการลงทุนซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### ● การลงทุนเชิงกลยุทธ์

ธนาคารลงทุนในบริษัทที่ประกอบธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องกับธุรกิจธนาคารในเชิงยุทธศาสตร์ โดยธนาคารและบริษัทย่อยได้ร่วมกันพิจารณาแผนธุรกิจและวิธีเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างกัน โดยมุ่งใช้ทรัพยากร อุปกรณ์ เครื่องมือ และช่องทางต่าง ๆ ที่มีอยู่เพื่อตอบสนองต่อใจของลูกค้าให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและไม่มีการดำเนินการที่ซ้ำซ้อน

#### ● การลงทุนเพื่อสนับสนุนธุรกิจของธนาคาร

ธนาคารลงทุนในบริษัทที่ประกอบธุรกิจสนับสนุนธุรกิจของธนาคาร ซึ่งเน้นการให้บริการแก่ธนาคารเพื่อทดแทนหน่วยงานต่าง ๆ ที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักของธนาคารและขาดความคล่องตัวในการจัดการ หากยังคงเป็นหน่วยงานภายในธนาคาร โดยธนาคารจะแต่งตั้งผู้บริหารของธนาคารเป็นกรรมการตัวแทน เพื่อกำกับดูแลด้านนโยบาย อีกทั้งมอบหมายให้กรรมการตัวแทน 1 คน กำกับดูแลการทำธุรกิจของบริษัท เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทเป็นไปตามมาตรฐานการให้บริการ รวมทั้งให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดแก่ธนาคาร

สำหรับปี 2560 ธนาคารได้รับอนุญาตจากคณะกรรมการกำกับดูแลภาคธนาคารของจีน (CBRC) ให้จัดตั้งธนาคารพาณิชย์ท้องถิ่นจดทะเบียน (LII) เต็มรูปแบบ ในชื่อ “ไคไท่หยินหาง (จงกั๋ว)” หรือบริษัท ธนาคารกสิกรไทย (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีสำนักงานใหญ่อยู่ ณ เมืองเซินเจิ้น มณฑลกว่างตุง พร้อมเครือข่ายการให้บริการ ได้แก่ สาขาเซินเจิ้น (และสาขาย่อยหลงกั่ง) สาขาเฉิงตู สาขาเซียงไฮ้ สาขาฮ่องกง สำนักงานผู้แทน ณ นครปักกิ่ง และสำนักงานผู้แทน ณ เมืองคุนหมิง

นอกจากนี้ ยังได้ลงทุนจัดตั้งบริษัท กสิกร เอกซ์ จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท เพื่อทำหน้าที่ค้นคว้าเทคโนโลยีและรูปแบบการดำเนินธุรกิจใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อระบบธนาคารดิจิทัลและระบบเศรษฐกิจดิจิทัล สร้างและทดลองระบบต้นแบบก่อนประยุกต์ใช้ในผลิตภัณฑ์ของธนาคาร และลงทุนจัดตั้งบริษัท ฟูเซี่ย เวเนเจอร์ แคปิทัล จำกัด ภายใต้การถือหุ้นของบริษัท เมืองไทย กรุ๊ป โฮลดิ้ง จำกัด ในสัดส่วนร้อยละ 75 ด้วยทุนจดทะเบียน 300 ล้านบาท เพื่อสร้างความร่วมมือทางธุรกิจกับ Insurtech/ Healthtech โดยให้การสนับสนุนทางการเงิน เพื่อให้ได้มาซึ่งความสามารถเชิงกลยุทธ์การเป็นผู้นำในการเข้าถึงและพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการออกสู่ตลาด

## 7. ความเสี่ยงของผู้ถือหุ้น

---

การลงทุนในหุ้นของธนาคารสามารถก่อให้เกิดความเสี่ยงที่เกิดจากการลงทุนต่อผู้ถือหุ้นได้ เนื่องจากผลตอบแทนจากการลงทุนในหุ้นอาจไม่เป็นไปตามที่ผู้ถือหุ้นคาดหวัง โดยจะผันแปรไปตามราคาของหุ้น สภาพคล่องของหุ้น และภาวะการดำเนินงาน นอกจากนี้ ผลตอบแทนในรูปของเงินปันผลจะขึ้นอยู่กับผลประกอบการของธนาคารในแต่ละขณะ ดังนั้นผู้ถือหุ้นอาจได้รับผลตอบแทนมากกว่าหรือน้อยกว่าที่คาดหวัง

ธนาคารได้ระบุความเสี่ยงหลักและการบริหารความเสี่ยงไว้แล้วในคำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ อย่างไรก็ตาม ธนาคารยังมีความเสี่ยงอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นนอกเหนือจากที่ระบุไว้ ดังนั้น ผู้ถือหุ้นควรศึกษาความเสี่ยงและใช้ดุลยพินิจอย่างรอบคอบในการตัดสินใจลงทุน และยอมรับว่าธนาคารอาจไม่สามารถป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ทั้งหมด อีกทั้งปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ อาทิ ภาวะเศรษฐกิจทั้งในและต่างประเทศ สถานการณ์ทางการเมือง กระแสเงินทุนไหลเข้าออก การเปลี่ยนแปลงนโยบายของทางการ รวมทั้งเหตุการณ์ที่ไม่อาจทราบล่วงหน้า อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและการจ่ายเงินปันผลของธนาคารได้ นอกจากนี้ การที่ธนาคารมีผู้ถือหุ้นที่กระจายตัวและมีสัดส่วนการถือครองหุ้นโดยชาวต่างประเทศในอัตราส่วนที่สูง อาจส่งผลกระทบต่อความผันผวนของราคาหุ้นของธนาคาร โดยเฉพาะในช่วงที่ตลาดมีความกังวลเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมทางเศรษฐกิจและการเมือง อันจะยังผลต่อกระแสเงินทุนไหลออก



## Disclaimer

---

บทความบางบทความที่ปรากฏอยู่ในฉบับนี้เป็นบทความคาดการณ์ในอนาคต (Forward-Looking Statement) เกี่ยวกับฐานะทางการเงินและการดำเนินงานของบริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) (“**ธนาคาร**”) ที่ซึ่ง ธนาคารได้จัดทำบทความดังกล่าวโดยอาศัยสมมติฐานหลายประการ รวมทั้งอาศัยข้อมูลทางการเงินและข้อมูลอื่น ๆ ที่ได้มาจากแหล่งข้อมูลภายนอกเท่าที่มีอยู่ ณ วันที่ที่บทความดังกล่าวได้ถูกจัดทำขึ้น บทความที่มีคำเช่นว่า “คาดว่า” “เชื่อว่า” “ประมาณว่า” เป็นต้น นั้นจัดเป็นบทความคาดการณ์ในอนาคตซึ่งอาจมีความไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาเนื่องมาจากเหตุการณ์ในอนาคตต่าง ๆ รวมถึงแต่ไม่จำกัดอยู่เพียง การเปลี่ยนแปลงในภาวะเศรษฐกิจ การเมือง หรือภาวะภัยระดับโลกหรือระดับประเทศ ธนาคารไม่จำเป็นต้องปรับปรุงบทความคาดการณ์ในอนาคตเพื่อให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ปัจจุบัน ดังนั้น ผู้รับข้อมูลจึงต้องศึกษาบทความด้วยความระมัดระวังและใช้วิจารณญาณของตนเองก่อนการตัดสินใจลงทุนหรือเข้าทำธุรกรรม

A large, solid green abstract shape that starts as a thin point at the top left and curves downwards and to the right, ending in a thick vertical bar on the right side. The shape is smooth and organic in form.

[www.kasikornbank.com](http://www.kasikornbank.com)  
K-Contact Center 02-8888888