



คำอธิบายและการวิเคราะห์
ของฝ่ายจัดการ
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561

ธนาคารกสิกรไทย
开泰银行 KASIKORNBANK



บริการทุกระดับประทับใจ

บทสรุปผู้บริหารของรายงานคำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ¹ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561

ในปี 2561 ภาวะเศรษฐกิจไทยยังรักษาระดับภาพรวมการเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง จากแรงขับเคลื่อนหลักในภาคการส่งออกและการท่องเที่ยวที่ขยายตัวสูงโดยเฉพาะในช่วงครึ่งแรกของปี ขณะที่ภาครัฐยังคงมีมาตรการส่งเสริมและสร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจในประเทศ ด้วยการสนับสนุนการลงทุนและการใช้จ่ายภาคเอกชนรวมถึงการกระจายโอกาสไปยังภาคเศรษฐกิจต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม มาตรการกีดกันทางการค้าระหว่างประเทศสหรัฐฯ กับจีน เริ่มมีผลกระทบต่อกิจกรรมทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศและก่อแรงกดดันต่อเศรษฐกิจไทยในช่วงครึ่งหลังของปีให้ขยายตัวในอัตราที่ชะลอตัวลง ประกอบกับปัจจัยเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนและการเคลื่อนย้ายเงินทุนต่างประเทศ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่พัฒนาอย่างก้าวกระโดด มีผลต่อกระแสการบริโภคและการแข่งขันทางธุรกิจ ในช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ที่รุนแรงยิ่งขึ้นจากข้อจำกัดด้านพรมแดนที่ลดลง

ธนาคารตระหนักถึงความท้าทายที่เกิดจากสถานการณ์ต่าง ๆ จึงให้ความสำคัญเร่งด่วนกับการพัฒนาจุดแข็งในการเป็นผู้นำด้านบริการดิจิทัลแบงกิ้งเพื่อมุ่งสู่การเป็นแพลตฟอร์มหนึ่งเดียวที่ถูกคัดเลือกเพื่อตอบโจทย์ทุกด้านของชีวิต (Customers' Life Platform of Choice) เพื่อให้ตอบโจทย์การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ในปี 2561 และวางรากฐานสำหรับแนวโน้มในระยะ 5 ปีข้างหน้า ที่ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centricity) ด้วยปณิธาน “บริการทุกระดับประทับใจ” ขณะเดียวกัน ธนาคารยังมุ่งยกระดับความสามารถในการให้บริการอย่างครอบคลุมทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน เพื่อมุ่งสู่การเป็นธนาคารแห่งภูมิภาค AEC+3 และเป็นผู้นำธุรกิจธนาคารดิจิทัลในภูมิภาค (Regional Digital Bank) โดยคำนึงถึงความสมดุลทั้ง 3 มิติ อันได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการบริหารจัดการต้นทุนที่เหมาะสม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการเติบโตและเป็นผู้นำธุรกิจที่ยั่งยืนในระยะยาว โดยประสานความร่วมมือระหว่างธนาคารกสิกรไทย บริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทย บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) และพันธมิตรทางธุรกิจ

จากการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ในปี 2561 ส่งผลให้ธนาคารและบริษัทย่อยมีกำไรสุทธิ จำนวน 38,459 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนจำนวน 4,121 ล้านบาท หรือร้อยละ 12.00 เนื่องจากการตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญลดลง 9,278 ล้านบาท หรือร้อยละ 22.19 ซึ่งสอดคล้องกับคุณภาพสินทรัพย์ของธนาคาร นอกจากนี้ รายได้ดอกเบี้ยสุทธิเพิ่มขึ้น 4,377 ล้านบาท หรือร้อยละ 4.65 ส่วนใหญ่เกิดจากรายได้ดอกเบี้ยรับจากเงินให้สินเชื่อและเงินลงทุน สำหรับรายได้ที่ไม่ใช่ดอกเบี้ยลดลงจำนวน 5,750 ล้านบาท หรือร้อยละ 9.17 ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผลจากการยกเลิกค่าธรรมเนียมการโอนเงินผ่านช่องทางดิจิทัล และรายได้สุทธิจากการรับประกันภัยที่ลดลง ในขณะที่รายได้จากผลิตภัณฑ์ตลาดเงินเพิ่มขึ้นจากรูขุมทรัพย์อัตราแลกเปลี่ยน นอกจากนี้ ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้นจากปีก่อนจำนวน 1,976 ล้านบาท หรือร้อยละ 2.98 โดยหลักเกิดจากค่าใช้จ่ายทางการตลาด

สำหรับอัตราผลตอบแทนสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้สุทธิ (Net Interest Margin: NIM) อยู่ในระดับที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ร้อยละ 3.39 และอัตราส่วนค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่น ๆ ต่อรายได้จากการดำเนินงานสุทธิ อยู่ในระดับใกล้เคียงกับเป้าหมายที่ร้อยละ 43.96 ขณะที่สถานะเงินกองทุนมีความแข็งแกร่งเพียงพอสำหรับรองรับความเสี่ยงและอยู่ในระดับที่สูงกว่าเกณฑ์ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด โดยอัตราส่วนเงินกองทุนทั้งสิ้นต่อสินทรัพย์เสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทยตามหลักเกณฑ์ Basel III อยู่ที่ร้อยละ 18.32 และอัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 ต่อสินทรัพย์เสี่ยงอยู่ที่ร้อยละ 15.90

ด้านภาพรวมผลการดำเนินงานของบริษัทย่อยของธนาคารกสิกรไทย อยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ จากการร่วมแรงร่วมใจของทุกหน่วยงาน โดยบริษัทหลักทรัพย์ กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) มีการพัฒนาเทคโนโลยีด้านการ

¹ สำหรับในรายงานประจำปี 2561 จะแสดงภายใต้หัวข้อ “รายงานของฝ่ายจัดการ”

ลงทุนและเพิ่มฟังก์ชันการลงทุนที่หลากหลายสอดคล้องกับพฤติกรรมของนักลงทุนในโลกดิจิทัล ขณะที่บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กสิกรไทย จำกัด ยังคงครองอันดับ 1 ของธุรกิจจัดการกองทุนประเภทกองทุนรวม สำหรับบริษัท ลีส์ซิ่งกสิกรไทย จำกัด มีปริมาณธุรกิจสินเชื่อขยายตัวดีสอดคล้องกับภาพรวมอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศ และรักษาคุณภาพสินทรัพย์ได้ดี ขณะเดียวกัน บริษัท แฟคเตอร์ี แอนด์ อีควิเปเมนต์ กสิกรไทย จำกัด มียอดสินเชื่อขยายตัวสูงต่อเนื่อง นอกจากนี้ บริษัท เมืองไทย ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) สามารถรักษาความเป็นผู้นำในธุรกิจประกันชีวิตผ่านช่องทางธนาคาร โดยมีส่วนแบ่งตลาดเบี้ยประกันชีวิตรวบรวมสูงเป็นอันดับ 2 ของระบบ

ทั้งนี้ เพื่อรักษาความมั่นคงในฐานะสถาบันการเงินชั้นนำ และสามารถรับมือกับความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที ธนาคารได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกแบบบูรณาการ โดยกำหนดหลักการและนโยบายการบริหารความเสี่ยงทุกด้าน และสร้างวัฒนธรรมให้ตระหนักถึงความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ตลอดจนมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้ธนาคารกสิกรไทยและบริษัทของธนาคารกสิกรไทยสามารถบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่ดี และได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางจากหน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ อันสะท้อนได้จากรางวัลแห่งความสำเร็จมากมายในปี 2561 ที่ผ่านมา

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	ก
1. ภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงาน	1
1.1 ภาวะเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทยในปี 2561 และแนวโน้มปี 2562	1
1.2 ภาวะอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ การแข่งขัน และความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	2
1.3 กฎเกณฑ์และกฎหมายที่สำคัญเกี่ยวกับการดำเนินงาน	5
2. การบริหารความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยง	8
2.1 ภาพรวมการบริหารความเสี่ยง	8
2.2 การบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ	11
□ ความเสี่ยงด้านเครดิต	11
□ ความเสี่ยงด้านตลาด	14
□ ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	16
□ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	17
□ ความเสี่ยงด้านดิจิทัล	18
□ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	19
3. ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานของธุรกิจหลัก	20
3.1 การดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนและการกำกับดูแลกิจการ	20
3.2 ยุทธศาสตร์การทำธุรกิจของธนาคารกสิกรไทย และบริษัทของธนาคารกสิกรไทย ในปี 2561 และ แนวโน้มในอีก 5 ปีข้างหน้า	23
3.3 กลุ่มลูกค้าและการให้บริการ	25
3.4 ช่องทางการให้บริการ	30
3.5 รางวัลเกียรติคุณ	33
4. ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงิน	35
4.1 ผลการดำเนินงาน	35
4.2 ฐานะทางการเงิน	41
4.3 เงินให้สินเชื่อและเงินรับฝาก	43
4.4 การบริหารเงิน	47
4.5 ผลการดำเนินงานของบริษัทของธนาคารกสิกรไทย และบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)	48
4.6 เงินกองทุนตามกฎหมาย	49
4.7 อันดับความน่าเชื่อถือ	52
5. การดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกลุ่มธุรกิจ	54
5.1 การจัดการงานทรัพยากรบุคคล	54
5.2 การจัดการงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	57
6. การลงทุนของธนาคารในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม	59
7. ความเสี่ยงของผู้ถือหุ้น	60

1. ภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงาน

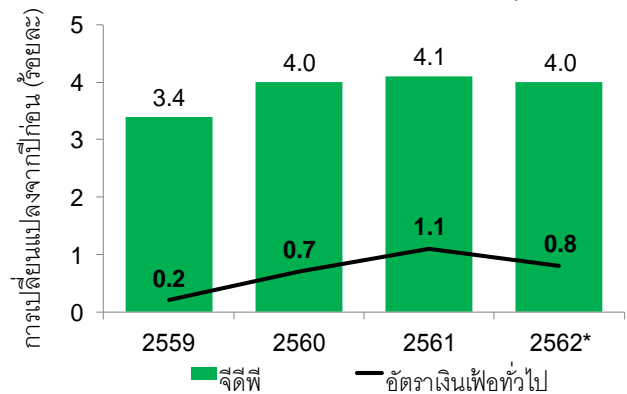
1.1 ภาวะเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทยในปี 2561 และแนวโน้มในปี 2562

เศรษฐกิจโลกเริ่มมีสัญญาณชะลอตัวตั้งแต่ในช่วงครึ่งหลังของปี 2561 ที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเศรษฐกิจจีน รวมถึงประเทศในภูมิภาคเอเชีย และสหภาพยุโรป ท่ามกลางความกังวลเกี่ยวกับประเด็นความขัดแย้งทางการค้าระหว่างสหรัฐฯ กับจีน ทั้งนี้ แม้ว่ากองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) คงตัวเลขคาดการณ์อัตราการเติบโตของเศรษฐกิจโลกในปี 2561 ที่ร้อยละ 3.7 ซึ่งชะลอลงเล็กน้อยจากที่ขยายตัวร้อยละ 3.8 ในปี 2560 แต่ได้ปรับบททวนประมาณการอัตราการเติบโตของเศรษฐกิจโลกในปี 2562 ลงมาที่ร้อยละ 3.5 ตามทิศทางของปริมาณการค้าโลกและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการออกจากสหภาพยุโรปของอังกฤษโดยไม่มีข้อตกลง โดย IMF ประเมินว่า แนวโน้มเศรษฐกิจของประเทศที่อยู่ในกลุ่มพัฒนาแล้ว และประเทศที่อยู่ในกลุ่มตลาดเกิดใหม่ อาจชะลอลงมาที่ร้อยละ 2.0 และร้อยละ 4.5 จากที่คาดว่าจะขยายตัวที่ร้อยละ 2.3 และ 4.6 ในปี 2561 ตามลำดับ

แนวโน้มการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลกในปี 2562 ดังกล่าว อาจมีผลต่อแนวทางการดำเนินนโยบายการเงินของธนาคารกลางหลายแห่งทั่วโลก โดยในส่วนของธนาคารกลางสหรัฐฯ นั้น ได้ทยอยส่งสัญญาณการชะลอการคุมเข้มนโยบายการเงิน ซึ่งทำให้คาดการณ์ว่าแม้จะยังคงเห็นธนาคารกลางสหรัฐฯ มีการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายต่อเนื่องอีกในปี 2562 แต่จำนวนครั้งของการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยทั้งปี คงจะน้อยลงเมื่อเทียบกับในปี 2561 ที่ผ่านมา ขณะที่ธนาคารกลางยุโรป และธนาคารกลางญี่ปุ่น อาจจำเป็นต้องคงมาตรการผ่อนคลายทางการเงินบางส่วนไว้ เช่นเดียวกับธนาคารกลางของหลายประเทศในภูมิภาคเอเชียที่อาจชะลอจังหวะการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบาย หลังจากที่แรงกดดันเงินเฟ้อผ่อนคลายลงตามทิศทางราคาน้ำมันในตลาดโลก

สำหรับทิศทางเศรษฐกิจไทยในปี 2562 นั้น คาดว่า เศรษฐกิจไทยมีแนวโน้มชะลอการขยายตัวลงมาอยู่ที่กรอบประมาณการร้อยละ 3.5-4.2 โดยภาคการส่งออกอาจขยายตัวในอัตราที่ชะลอลงตามแนวโน้มเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าสำคัญของไทย ประกอบกับมีผลของฐานที่สูงในปีก่อนหน้า อย่างไรก็ดี ประเมินว่า เศรษฐกิจไทยจะได้แรงหนุนชัดเจนกลับมาบางส่วนจากการลงทุนของภาครัฐและเอกชนที่น่าจะเพิ่มขึ้นกว่าปี 2561 ที่ผ่านมา แต่คงต้องติดตามความคืบหน้าของการเบิกจ่ายงบประมาณของภาครัฐ และสถานการณ์ตลาดเงินตลาดทุนทั่วโลกที่อาจจะมีจังหวะที่ผันผวนอย่างใกล้ชิด สำหรับแนวโน้มอัตราเงินเฟ้อและอัตราดอกเบี้ยนโยบายในปี 2562 ของไทยนั้น คาดว่า อัตราเงินเฟ้อทั่วไปจะมีค่าเฉลี่ยที่ร้อยละ 0.8 ชะลอลงจากร้อยละ 1.1 ในปี 2561 ที่ผ่านมา โดยเป็นผลมาจากทิศทางราคาพลังงานในประเทศที่น่าจะชะลอลงตามทิศทางราคาน้ำมันในตลาดโลก ขณะที่อัตราดอกเบี้ยนโยบายของไทยน่าจะมีแนวโน้มทรงตัวอยู่ที่ระดับร้อยละ 1.75 ในช่วงครึ่งแรกของปี 2562

อัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจไทย



ที่มา สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และกระทรวงพาณิชย์
* ตัวเลขคาดการณ์โดย บจก. ศูนย์วิจัยกสิกรไทย

1.2 ภาวะอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ การแข่งขัน และความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

● ภาวะอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์และการแข่งขัน

ผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ในปี 2561 มีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปี 2560 อันเป็นผลจากค่าใช้จ่ายในการกันสำรองเผื่อหนี้สงสัยจะสูญของธนาคารพาณิชย์หลายแห่งลดลง ประกอบกับมีการบันทึกกำไรสุทธิจากเงินลงทุนและการเพิ่มขึ้นของรายได้ดอกเบี้ยสุทธิจากการขยายตัวของสินเชื่อ โดยเฉพาะพอร์ตสินเชื่อที่ให้ผลตอบแทนสูง ขณะที่อัตราผลตอบแทนสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้สุทธิ (Net Interest Margin: NIM) ในปี 2561 ทรงตัวอยู่ในระดับใกล้เคียงกับปี 2560 อย่างไรก็ตาม รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการสุทธิปรับตัวลดลงจากผลกระทบของการยกเลิกค่าธรรมเนียมการโอนเงินผ่านทางดิจิทัล และรายได้สุทธิจากการรับประกันภัยที่มีทิศทางชะลอตัว สำหรับสัดส่วนค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญต่อเงินให้สินเชื่อโดยคุณภาพ (Coverage Ratio) ปรับเพิ่มขึ้นจากปีก่อน โดยสัดส่วนเงินให้สินเชื่อต่อคุณภาพต่อเงินให้สินเชื่อ (Gross NPL) ชะลอตัวเล็กน้อยจากระดับสิ้นปี 2560 แม้ว่าคุณภาพของสินเชื่อลูกค้าบางกลุ่มจะต่ำลงและยังต้องติดตามอย่างใกล้ชิด

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 ธนาคารพาณิชย์ไทย 14 แห่ง มียอดคงค้างเงินให้สินเชื่อสุทธิรวมกันอยู่ที่ 11.633 ล้านล้านบาท ขยายตัวร้อยละ 5.17 ขยับขึ้นจากที่ขยายตัวร้อยละ 4.33 ณ สิ้นปี 2560 ขณะที่ยอดคงค้างของเงินรับฝากอยู่ที่ 12.578 ล้านล้านบาท ณ สิ้นปี 2561 ขยายตัวร้อยละ 3.96 ชะลอตัวลงจากที่ขยายตัวร้อยละ 6.51 ณ สิ้นปี 2560 ทั้งนี้ แม้เงินรับฝากในปี 2561 จะเติบโตในอัตราที่ช้ากว่าอัตราการเติบโตของเงินให้สินเชื่อ แต่สภาพคล่องโดยรวมในระบบธนาคารพาณิชย์ยังคงทรงตัวอยู่ในระดับสูง สำหรับธนาคารกสิกรไทยมีสัดส่วนสินทรัพย์ เงินรับฝาก และเงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้สุทธิ สูงเป็นอันดับ 4 ในระบบธนาคารพาณิชย์ ด้วยส่วนแบ่งตลาดที่ร้อยละ 13.94 14.78 และ 13.97 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	3,008,242	15.87	2,262,490	16.79	1,875,908	14.95
ไทยพาณิชย์	2,860,127	15.09	2,156,936	16.01	2,022,277	16.12
กรุงไทย	2,656,181	14.02	2,042,948	15.16	1,823,362	14.53
กสิกรไทย	2,641,150	13.94	1,991,423	14.78	1,752,325	13.97
กรุงศรีอยุธยา	2,049,902	10.82	1,420,893	10.55	1,502,571	11.98
ธนาชาต	984,124	5.19	753,945	5.60	679,939	5.42
ทหารไทย	888,151	4.69	649,575	4.82	652,714	5.20
ยูโอบี	525,142	2.77	405,299	3.01	372,178	2.97
ซีไอเอ็มบี ไทย	350,377	1.85	185,215	1.37	209,094	1.67
เกียรตินาคิน	295,137	1.56	182,206	1.35	220,160	1.75
ทิสโก้	290,700	1.53	195,216	1.45	225,559	1.80
แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์	238,658	1.26	168,171	1.25	158,118	1.26
ไอซีบีซี (ไทย)	199,700	1.05	102,142	0.76	106,306	0.85
สแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย)	151,860	0.80	61,351	0.46	32,449	0.26

ธนาคาร	สินทรัพย์	ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ)	เงินรับฝาก	ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ)	เงินให้สินเชื่อ แก่ลูกหนี้สุทธิ	ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ)
ซูมิโตโม มิตรูย ทรัสต์ (ไทย)	76,731	0.40	20,337	0.15	50,776	0.40
ธนาคารแห่งประเทศไทย	50,266	0.27	29,417	0.22	34,740	0.28
ไทยเครดิตเพื่อรายย่อย	50,130	0.26	42,133	0.31	42,391	0.34
เอเอ็นแซด (ไทย)	33,056	0.17	10,259	0.08	18,256	0.15
เมกะสาธกพาณิชย์	22,318	0.12	12,137	0.09	17,721	0.14
รวมธนาคารพาณิชย์						
จดทะเบียนในประเทศไทย	17,371,951	91.67	12,692,093	94.21	11,796,842	94.02
สาขาธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ	1,578,656	8.33	779,747	5.79	750,188	5.98
ระบบธนาคารพาณิชย์	18,950,607	100.00	13,471,840	100.00	12,547,030	100.00

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

สำหรับแนวโน้มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในปี 2562 นั้น ในส่วนของธุรกิจหลักด้านการให้สินเชื่อ นั้น แม้อาจประกอบ การขยายตัวไว้ได้อย่างต่อเนื่อง แต่การเติบโตของสินเชื่อในภาพรวม และสถานการณ์คุณภาพของสินเชื่อยังคงต้องขึ้นอยู่กับแรงหนุนการฟื้นตัวของกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ขณะที่การทยอยเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคดิจิทัลในช่วงปี 2562 นั้น อาจทำให้ ธนาคารพาณิชย์ต้องเตรียมรับมือกับสภาวะการแข่งขันที่อาจจะเข้มข้นขึ้น โดยเฉพาะการขยายฐานลูกค้าและฐานรายได้ จากการให้บริการธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์ม เพื่อชดเชยกับรายได้ที่หายไปจากการปรับลดค่าธรรมเนียมการทำ ธุรกรรมผ่านช่องทางดิจิทัล นอกจากนี้ ธนาคารพาณิชย์ยังต้องเตรียมความพร้อมรองรับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ การกำกับดูแลของทางการ ทั้งในเรื่องมาตรการสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยที่จะมีผลในเดือนเมษายน 2562 และมาตรฐาน เงินกองทุนตามหลักเกณฑ์ Basel III ตลอดจนมาตรฐานการรายงานทางการเงินระหว่างประเทศ ฉบับที่ 9 (IFRS9) ที่จะมี ผลในปี 2563

● ความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต (Emerging Risks)

ภายในระยะ 5 ปีข้างหน้า ระบบธนาคารพาณิชย์ไทยต้องเตรียมรับมือกับความเสียหายหลายประการที่จะทวีความ ชัดเจนขึ้นในอนาคต ซึ่งมีผลกระทบต่อทิศทางเศรษฐกิจและธุรกิจ ตลอดจนธุรกิจธนาคารพาณิชย์ทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนี้

1. ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Security Risk) ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและ พฤติกรรมของผู้บริโภคไทยที่ตอบรับเทคโนโลยีที่ค่อนข้างรวดเร็ว นั้น ทำให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจ ธุรกิจ และการชำระเงิน ถูกปรับเปลี่ยนไปอยู่บนโลกดิจิทัลมากขึ้น ทิศทางดังกล่าว ผสมกับการพัฒนารูปแบบการคุกคามทางไซเบอร์ที่ หลากหลายมากขึ้น ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมากขึ้น มีผลให้ความเสี่ยงจากการคุกคามทางไซเบอร์เพิ่มขึ้นตามไปด้วย โดย Symantec ประเมินว่าในปี 2562 ภัยคุกคามทางไซเบอร์ จะมาจากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เพื่อหาจุดอ่อนในเครือข่ายหรือระบบต่าง ๆ สร้างสื่อหรือการเลียนแบบเสียงที่ใกล้เคียงจริงเพื่อลวง เป้าหมาย ขณะที่แนวโน้มการใช้ 5G ที่สนับสนุนการทำงานของอุปกรณ์อัจฉริยะต่าง ๆ ในรูปแบบ Internet of Things (IoT) มีโอกาสเพิ่มจุดอ่อนให้กับระบบความปลอดภัยเช่นกัน ขณะที่เมื่อมองไปข้างหน้า ภัยคุกคามทางไซเบอร์นี้จะเป็น ความเสี่ยงที่มีความสำคัญ ตามปริมาณและมูลค่ากิจกรรมทางเศรษฐกิจและธุรกรรมทางการเงินที่เติบโตบนโลกออนไลน์

ด้วยเหตุนี้ ธนาคารพาณิชย์ไทยแต่ละแห่งจึงให้น้ำหนักกับการพัฒนานโยบาย กระบวนการ และระบบรักษา ความปลอดภัยทางไซเบอร์อย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับมาตรฐานสากล นอกจากนี้ สมาคมธนาคารไทย

ร่วมมือกับธนาคารสมาชิก 23 แห่ง จัดตั้งศูนย์ประสานงานการรักษาความมั่นคงปลอดภัยเทคโนโลยีสารสนเทศภาคธนาคาร (Thailand Banking Sector Computer Emergency Response Team: TB-CERT) ภายใต้การส่งเสริมจากธนาคารแห่งประเทศไทย และสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) เพื่อร่วมพัฒนาและเตรียมความพร้อมรับมือกับภัยคุกคามทางไซเบอร์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจว่าบริการทางการเงินในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ได้รับการดูแลด้านความปลอดภัยอย่างใกล้ชิดและมีประสิทธิภาพ

2. ความเสี่ยงจากความบกพร่องหรือความล้มเหลวของระบบเทคโนโลยี (Technological Failure Risk) เป็นอีกหนึ่งความเสี่ยงที่มีความสำคัญมากขึ้นตามลำดับ สอดคล้องกับทิศทางการเติบโตและความเชื่อมโยงของกิจกรรมทางเศรษฐกิจและการเงินบนโลกดิจิทัลที่เพิ่มขึ้นและยังจะเพิ่มขึ้นอีกในอนาคต ซึ่งกระตุ้นให้ภาคธุรกิจ รวมถึงธนาคารพาณิชย์ไทยต้องพัฒนาระบบเทคโนโลยีให้มีความทันสมัยและมีศักยภาพที่จะรองรับปริมาณธุรกรรมที่เติบโตในอัตราเร่ง อย่างไรก็ตาม เนื่องจากความพร้อมทางเทคโนโลยีระหว่างผู้เล่นในระบบธนาคารพาณิชย์ และระหว่างธนาคารพาณิชย์กับผู้เล่นจากธุรกิจอื่น ๆ มีความแตกต่างกัน ขณะเดียวกัน ยังมีโอกาสเกิดปัจจัยอันไม่คาดคิด อาทิ การเปลี่ยนแปลงของปริมาณการทำธุรกรรมจากปัจจัยพิเศษ ภัยคุกคามทางไซเบอร์ หรือผลจากการเชื่อมต่อและปรับปรุงระบบเทคโนโลยี ซึ่งทั้งหมดนี้มีผลกระทบต่อความเสี่ยงจากความบกพร่อง หรือความล้มเหลวของระบบเทคโนโลยีของธนาคารพาณิชย์ในอนาคต ดังนั้น ธนาคารพาณิชย์ไทยจึงให้น้ำหนักกับการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด ทั้งในระดับธนาคาร และระบบธนาคารพาณิชย์ เพื่อให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย มั่นใจว่าได้มีการดูแลและป้องกันความเสี่ยงจากความบกพร่องหรือความล้มเหลวของเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความเสี่ยงจากการแข่งขันกับผู้เล่นใหม่ (Non-Conventional Competitor Risk) โดยภายใต้เส้นแบ่งระหว่างธุรกิจธนาคารพาณิชย์กับธุรกิจอื่น ๆ ที่บางลง จากบทบาทของเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค ได้ทำให้ผู้เล่นจากธุรกิจอื่น อาทิ อีคอมเมิร์ซ ค้าปลีก โทรคมนาคม โลจิสติกส์และขนส่ง และฟินเทค จากทั้งในประเทศและต่างประเทศ ก้าวเข้ามาให้บริการทางการเงินกับลูกค้าในประเทศมากขึ้น ทั้งนี้ สภาวะดังกล่าว ส่งผลให้มีโอกาสเกิดการแข่งขันในรูปแบบใหม่ ๆ ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ รวมถึงการแข่งขันด้านราคา อันทำให้ธนาคารพาณิชย์ไทยต้องเตรียมรับมือล่วงหน้า รวมถึงปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจอย่างทันท่วงที เพื่อให้สามารถรักษาความสามารถทางการแข่งขันไว้ได้

4. ความเสี่ยงจากกฎเกณฑ์ของทางการ (Regulatory Risk) เนื่องจากธนาคารพาณิชย์เป็นสถาบันตัวกลางที่รับฝากเงินจากประชาชน (Deposit-Taking Institutions) และมีบทบาทสำคัญต่อประเทศ ดังนั้น จึงมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจากทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยทิศทางของกฎเกณฑ์ในปัจจุบันและอนาคต จะเน้นไปที่การคุ้มครองสิทธิและรักษาผลประโยชน์สูงสุดของผู้บริโภค การสนับสนุนการแข่งขันในการให้บริการด้านการเงิน การเปิดเผยข้อมูลที่ต้องโปร่งใส ตลอดจนการรักษาความมั่นคงของฐานะทางการเงิน เป็นต้น นอกจากนี้ ลูกค้าของธนาคารพาณิชย์ โดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (เอสเอ็มอี) ยังต้องเตรียมรับมือกับกฎเกณฑ์ใหม่เช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นนโยบายบัญชีเล่มเดียว ภาษีธุรกรรมการเงินจากการซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ที่จะมีผลบังคับใช้ในปี 2562-2563 รวมถึงกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ยังมีโอกาสปรับเปลี่ยนอีกในอนาคต ทั้งนี้ ทิศทางของกฎเกณฑ์ต่างๆ ดังกล่าว ที่กระทบต่อธนาคารพาณิชย์โดยตรง หรือทางอ้อมผ่านลูกค้าของธนาคารพาณิชย์ ล้วนแล้วแต่มีผลให้ธนาคารพาณิชย์ต้องปรับการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานของกฎเกณฑ์ต่างๆ ดังกล่าว ตลอดจนเพื่อบรรเทาผลกระทบและรักษาความสามารถในการทำกำไรไว้

5. ความเสี่ยงจากสภาพภูมิอากาศ (Climate Change Risk) โดยสำหรับประเทศไทยนั้น ความแปรปรวนของสภาวะอากาศมีผลกระทบโดยตรงต่อผลผลิตและราคาสินค้าเกษตร อันเป็นแหล่งรายได้ของประชากรส่วนใหญ่ของประเทศ และมีผลกระทบตามมาต่อธุรกิจที่พึ่งพิงการบริโภคในประเทศ ขณะเดียวกัน ความเสี่ยงจากสภาพภูมิอากาศที่

แปรปรวน ยังสะท้อนออกมาในรูปปัญหาภัยธรรมชาติที่สร้างความเสียหายต่อทรัพย์สินและคุณภาพชีวิตของครัวเรือน นอกจากนี้ ภาวะแปรปรวนของอากาศ เมื่อผนวกกับปัญหามลพิษที่มนุษย์เป็นผู้ก่อ ส่งผลให้เกิดปัญหาฝุ่นละอองซึ่งมีผลโดยตรงต่อสุขภาพ ทั้งนี้ ภาพต่าง ๆ ดังกล่าวเป็นเหตุการณ์ที่ไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะในประเทศไทย หากแต่ปรากฏขึ้นทั่วโลกซึ่งก่อผลกระทบต่อในระดับปัจเจกบุคคล และผลกระทบต่อเชิงเศรษฐกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว อันมีผลต่อเนื่องไปยังโอกาสและการดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์อย่างยากจะหลีกเลี่ยง

1.3 การเปลี่ยนแปลงของกฎเกณฑ์และกฎหมายที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน²

กฎเกณฑ์และกฎหมายที่สำคัญในปี 2561 ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานของธนาคารกสิกรไทยและบริษัทของธนาคารกสิกรไทย สรุปได้ดังนี้

- **หลักเกณฑ์การกำกับดูแลสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยและสินเชื่ออื่นที่เกี่ยวข้องกับสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย**

ธนาคารแห่งประเทศไทย ออกประกาศที่ สนส.24/2561 เรื่อง หลักเกณฑ์การกำกับดูแลสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยและสินเชื่ออื่นที่เกี่ยวข้องกับสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2562 เป็นต้นไป ซึ่งธนาคารได้เตรียมความพร้อมของกระบวนการรองรับหลักเกณฑ์ดังกล่าว สรุปสาระสำคัญ ดังนี้

1. การกำหนดเงินค่าน้ำขึ้นต่ำหรืออัตราส่วนสินเชื่อต่อมูลค่าหลักประกัน (Loan to Value: LTV) ให้สะท้อนความเสี่ยงได้ดีขึ้นโดยวางหลักเกณฑ์การผ่อนชำระสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยพร้อมกัน 2 หลังขึ้นไป ดังนี้

- เงินค่าน้ำร้อยละ 10: กรณีมูลค่าหลักประกันต่ำกว่า 10 ล้านบาทและผ่อนชำระหลังแรกแล้วตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป
- เงินค่าน้ำร้อยละ 20: กรณีมูลค่าหลักประกันต่ำกว่า 10 ล้านบาทและผ่อนชำระหลังแรกยังไม่ถึง 3 ปี หรือกรณีมูลค่าหลักประกันตั้งแต่ 10 ล้านบาทขึ้นไป โดยไม่ต้องพิจารณาระยะเวลาผ่อนชำระของหลังแรก
- เงินค่าน้ำร้อยละ 30: กรณีขอสินเชื่อสำหรับที่อยู่อาศัยหลังที่ 3 ขึ้นไป ในทุกระดับราคา

2. การนับรวมสินเชื่ออื่นที่เกี่ยวข้องกับสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย (Top-up) ในวงเงินที่ขอกู้ จะนับรวมสินเชื่อ Top-up ทุกประเภทที่อ้างอิงหลักประกันเดียวกันในวงเงินที่ขอกู้โดยให้ยกเว้น (1) สินเชื่อที่ใช้ชำระเบี้ยประกันชีวิตผู้กู้และประกันวินาศภัย ซึ่งช่วยป้องกันความเสี่ยงของทั้งผู้กู้และธนาคาร และ (2) สินเชื่อที่ให้กับธุรกิจเอสเอ็มอี เพื่อสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเงินทุนของผู้ประกอบการรายย่อย

- **หลักเกณฑ์การหมุนเวียนผู้สอบบัญชีในตลาดทุน**

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ออกประกาศที่ ทจ.75/2561 เรื่อง หลักเกณฑ์เงื่อนไข และวิธีการรายงานการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทที่ออกหลักทรัพย์ และแนวปฏิบัติ ที่ นป. 5/2561 เรื่อง แนวทางการหมุนเวียนผู้สอบบัญชีในตลาดทุนและการผ่อนผันการหมุนเวียนผู้สอบบัญชีในตลาดทุน ลงวันที่ 20 พฤศจิกายน 2561 มีผลใช้บังคับวันที่ 1 มกราคม 2562 เป็นต้นไป กำหนดให้บริษัทจดทะเบียนมีการหมุนเวียนผู้สอบบัญชีเมื่อปฏิบัติงานมาแล้ว 7 รอบบัญชีไม่ว่าจะติดต่อกันหรือไม่ โดยให้เว้นการปฏิบัติหน้าที่ 5 รอบบัญชีติดต่อกัน ซึ่งธนาคารมีมาตรการตรวจสอบดูแลการหมุนเวียนผู้สอบบัญชีให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดแล้ว

² รายละเอียดที่เกี่ยวกับกฎเกณฑ์และกฎหมายที่เกี่ยวกับการดำเนินงานอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างปี 2561 สามารถดูได้ในรายงานคำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ สำหรับไตรมาสสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2561 วันที่ 30 มิถุนายน 2561 และวันที่ 30 กันยายน 2561

- **กฎกระทรวงกำหนดให้ทรัพย์สินอื่นเป็นหลักประกัน พ.ศ. 2561**

กระทรวงพาณิชย์ ออกกฎกระทรวงกำหนดให้ทรัพย์สินอื่นเป็นหลักประกัน พ.ศ. 2561 ตามพระราชบัญญัติหลักประกันทางธุรกิจ พ.ศ. 2558 กำหนดเพิ่มเติมให้สามารถนำทรัพย์สินประเภทไม่ยึดต้นมาจดทะเบียนสัญญาหลักประกันทางธุรกิจได้ เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนปลูกไม่ยึดต้นมูลค่าสูงอันเป็นการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ และสามารถใช้ประโยชน์จากต้นไม้และที่ดินให้เกิดความคุ้มค่า รวมถึงเพิ่มโอกาสให้ประชาชนสามารถเข้าถึงสินเชื่อได้มากขึ้น มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 5 พฤศจิกายน 2561 เป็นต้นไป

อย่างไรก็ดี การบังคับใช้กฎกระทรวงที่ให้ต้นไม้ยึดต้นมาเป็นหลักประกันนั้น จำเป็นต้องมีการแก้ไขพระราชบัญญัติป่าไม้ พ.ศ. 2484 เพื่อยกเลิกข้อห้ามการตัดต้นไม้ทุกชนิดซึ่งรวมถึงต้นไม้หวงห้ามในที่ดินที่เป็นกรรมสิทธิ์ของเอกชน ซึ่งยังอยู่ระหว่างการพิจารณาของรัฐบาล

ธนาคารอยู่ระหว่างศึกษาหลักเกณฑ์และแนวทางการประเมินราคา การกำหนดวงเงินสินเชื่อ การดูแลรักษาหลักประกัน กระบวนการบังคับหลักประกัน รวมถึงการปรับกระบวนการภายใน และพัฒนาทักษะพนักงาน เพื่อรองรับการพิจารณาให้สินเชื่อโดยมีไม่ยึดต้นเป็นหลักประกัน ซึ่งคาดว่าจะต้องใช้เวลาอีกระยะหนึ่ง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าหลักประกันสินเชื่อของธนาคารจะสามารถนำมาชดเชยความเสียหายของธนาคารกรณีที่ลูกค้าประสบปัญหาไม่สามารถชำระหนี้ได้

- **พระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2561**

พระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2561 มีสาระสำคัญในการแก้ไขข้อจำกัดการใช้อำนาจของธนาคารแห่งประเทศไทยตามพระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551 เพื่อให้การกำกับดูแลสถาบันการเงินเฉพาะกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยกำหนดให้ธนาคารแห่งประเทศไทย (โดยความเห็นชอบของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง) มีอำนาจกำหนดเกณฑ์ให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจถือปฏิบัติเพิ่มเติมในเรื่องดังนี้

- (1) คุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของกรรมการ อำนาจหน้าที่ และการขอความเห็นชอบ
- (2) การดำรงเงินกองทุนและสินทรัพย์
- (3) การลงทุนของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ
- (4) การกำกับดูแลความเสี่ยงและการคุ้มครองผู้บริโภค
- (5) ข้อห้ามการให้สินเชื่อ
- (6) การจัดชั้นสินทรัพย์และการกันเงินสำรอง
- (7) การบริหารสินทรัพย์และการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง
- (8) การจัดทำบัญชีและการรายงาน

นอกจากนี้ กรณีสถาบันการเงินเฉพาะกิจมีฐานะหรือการดำเนินงานอยู่ในลักษณะอันอาจเป็นเหตุให้เกิดความเสียหายแก่ประโยชน์ของรัฐ ให้ธนาคารแห่งประเทศไทย (โดยความเห็นชอบของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง) เสนอผู้มีอำนาจตามกฎหมายจัดตั้งสถาบันการเงินเฉพาะกิจพิจารณาดำเนินการในเรื่องต่างๆ ที่จำเป็นได้ ทั้งนี้ กฎหมายดังกล่าวลงประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 21 พฤศจิกายน 2561 และจะมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2562

แม้ว่ากฎหมายนี้จะไม่ได้เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบโดยตรงต่อการประกอบธุรกิจของธนาคาร แต่น่าจะส่งผลดีต่อภาคธุรกิจการเงินและการธนาคารของประเทศ เนื่องจากการยกระดับการกำกับดูแลสถาบันการเงินเฉพาะกิจให้มีมาตรฐานการดำเนินงานและการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เทียบเคียงได้กับธนาคารพาณิชย์ อันจะเป็นประโยชน์ต่อเสถียรภาพของระบบเศรษฐกิจและระบบการเงินของประเทศโดยรวม

- การบังคับใช้มาตรฐานการบัญชีระหว่างประเทศ (International Financial Reporting Standards: IFRS)

การดำเนินการของโครงการ IFRS conversion เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 9 มีความคืบหน้าต่อเนื่อง โดยในปี 2561 โครงการได้ทำงานร่วมกับหน่วยงานทางการต่าง ๆ ผ่านชมรม IFRS สมาคมธนาคารไทย จนได้ข้อสรุปเรื่องแนวปฏิบัติและวันบังคับใช้ที่เหมาะสมกับประเทศไทย ในส่วนของการจัดการภายในโครงการอยู่ระหว่างพัฒนาและทดสอบระบบงานควบคู่กับการปฏิบัติตามเกณฑ์ปัจจุบันและการปรับกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง

2. การบริหารความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยง³

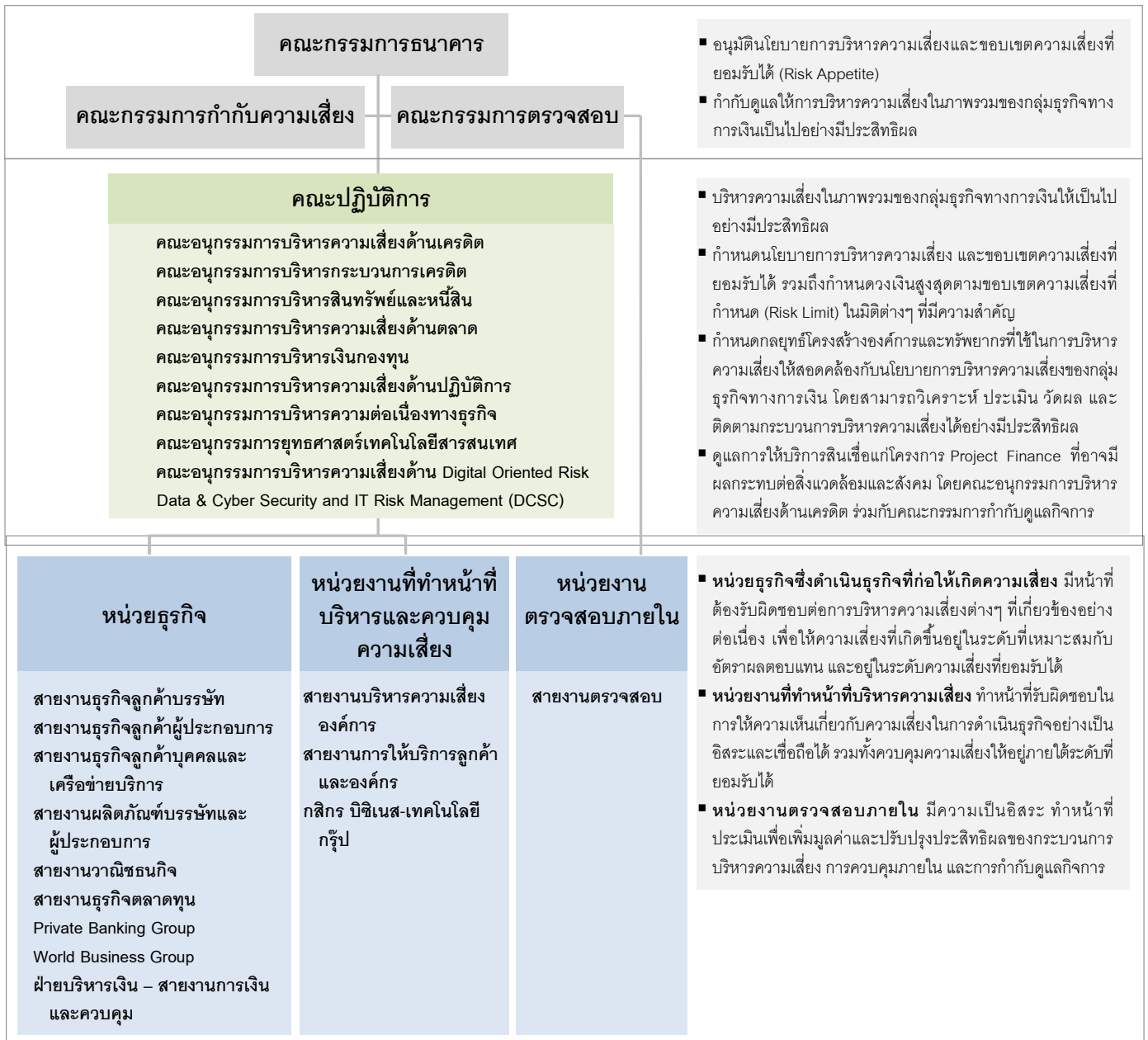
2.1 ภาพรวมการบริหารความเสี่ยง

ธนาคารมุ่งเสริมสร้างการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ผ่านการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและขอบเขตความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยนำแนวทางการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินธุรกิจของธนาคาร เพื่อให้ธุรกิจเติบโตและสร้างผลตอบแทนอย่างยั่งยืนในระยะยาวให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย โดยธนาคารได้กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับแนวทางและหลักปฏิบัติสากล ครอบคลุมทั้งกลุ่มธุรกิจทางการเงินตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงแบบรวมกลุ่ม ได้แก่ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านดิจิทัล และความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ภายใต้โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงซึ่งกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งมีหน่วยงานบริหารความเสี่ยงที่ทำหน้าที่ควบคุมดูแลความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ ขณะที่หน่วยธุรกิจจะถูกวัดผลตามการประเมินผลงานที่ปรับด้วยความเสี่ยงแล้ว

นอกจากนี้ ธนาคารยังกำหนดให้คณะกรรมการธนาคารทำหน้าที่ในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการเงินกองทุนและสภาพคล่องเพื่อให้ธนาคารมีเงินกองทุนและสภาพคล่องอยู่ในระดับที่เหมาะสมและมีกระบวนการประเมินความเสี่ยงของเงินกองทุนและสภาพคล่องสำหรับรองรับการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยธนาคารได้จัดให้มีนโยบาย กระบวนการ รวมถึงระบบการควบคุม ติดตามและรายงานระดับความเสี่ยงเงินกองทุนและสภาพคล่อง ตลอดจนการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบและสายการรายงานอย่างชัดเจน สอดคล้องกับหลักการควบคุมภายในที่ดี อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลการบริหารความเสี่ยงเงินกองทุนและสภาพคล่องต่อสาธารณะให้มีความถูกต้องและครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ

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

โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง¹⁾



¹⁾ ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561

□ การพัฒนาเพื่อส่งเสริมการบริหารความเสี่ยง

ธนาคารตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและทันต่อสถานการณ์ จึงดำเนินการพัฒนาและทบทวนนโยบาย เครื่องมือ และกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถรองรับความเสี่ยงที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามความผันผวนของตลาด รวมทั้งมีการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับกฎเกณฑ์ทางการที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนการดำเนินนโยบายเศรษฐกิจของประเทศไทยและต่างประเทศ ดังนี้

- **จัดตั้งคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง** เพื่อยกระดับโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Governance) ให้มีกลไกการกำกับดูแลที่มีความเป็นอิสระสูงขึ้น และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความเสี่ยง

- ขยายขอบเขตการรับรองมาตรฐานระบบการจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ISO 27001:2013 ซึ่งธนาคารได้รับต่อเนื่องกันเป็นปีที่ 5 ให้ครอบคลุมถึงระบบการหักบัญชีที่เชื่อมด้วยภาพและระบบการจัดเก็บภาพเช็ค (Imaged Cheque Clearing and Archive System: ICAS) ระบบบาทเน็ต (Bank of Thailand Automated High-value Transfer Network: BAHTNET) ระบบโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยี (Technology Infrastructure) และศูนย์ปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ (Data Center)
- **ติดตั้งระบบป้องกันการรั่วไหลของข้อมูลที่ได้มาตรฐานสากลให้ครอบคลุมหน่วยงานภายในธนาคารมากยิ่งขึ้น** ตั้งแต่ขั้นตอนการจำแนกประเภทข้อมูล การประเมินความเสี่ยงจากการใช้ข้อมูล และการใช้งานอุปกรณ์โทรศัพท์เคลื่อนที่ส่วนตัวของพนักงาน เพื่อให้มั่นใจว่าทุกการส่งผ่านข้อมูลของหน่วยงานบนระบบเครือข่ายของธนาคารจะสามารถตรวจสอบได้และป้องกันการรั่วไหลของข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- **เสริมสร้างมาตรการควบคุมความเสี่ยงด้านดิจิทัลที่มีความซับซ้อน** ทั้งการป้องกันภัยคุกคามที่มีความซับซ้อน (Advanced Threat Prevention) การตรวจจับภัยคุกคามเชิงรุก (Proactive Threat Detection) และการตอบสนองต่อเหตุการณ์ภัยคุกคามอย่างทันที่และมีประสิทธิภาพ (Timely & Effective Threat Response) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการความเสี่ยงด้านดิจิทัลและไซเบอร์ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หลากหลายและมีความซับซ้อนมากขึ้น
- **เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการตระหนักรู้เท่าทันภัยไซเบอร์อย่างต่อเนื่อง** ทั้งในระดับคณะกรรมการธนาคาร ผู้บริหารระดับสูง พนักงาน ลูกค้า และคู่ค้าของธนาคาร ผ่านการจัดทำสื่อในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ e-Learning, Security Newsletter, Cyber News Alert, เกมส์ออนไลน์ และ Infographic รวมทั้งดำเนินการทดสอบอีเมลปลอมแบบเสมือนจริง (Phishing Drill Exercise) เพื่อเตือนภัยความเสี่ยงจากอีเมลหรือเว็บไซต์ปลอม (Phishing Threat)
- **จัดเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์การกำกับดูแลสถาบันการเงินตามมาตรฐานสากล Basel** ธนาคารติดตามการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ตามมาตรฐานสากลร่วมกับธนาคารแห่งประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง เพื่อประเมินและคาดการณ์ผลกระทบต่อระดับเงินกองทุนและสภาพคล่องของธนาคาร พร้อมทั้งกำหนดแนวทางการจัดการความพร้อมของระบบงานและข้อมูลที่สำคัญสำหรับรองรับการบังคับใช้หลักเกณฑ์ดังกล่าว เพื่อให้ธนาคารสามารถดำรงระดับเงินกองทุนและสภาพคล่องที่เหมาะสมกับการดำเนินงานตามแผนธุรกิจในอนาคต
- **ดูแลการทดสอบภาวะวิกฤตอย่างต่อเนื่องทั้งด้านกระบวนการและแบบจำลองการทดสอบภาวะวิกฤต** เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทิศทางการเติบโตของธนาคารจะอยู่ในขอบเขตความเสี่ยงที่ได้รับอนุมัติ รวมถึงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความเสี่ยง การบริหารเงินสำรองของธนาคาร และการประเมินความเพียงพอของเงินกองทุนและสภาพคล่อง ให้ธนาคารสามารถบริหารจัดการได้ในลักษณะมองไปข้างหน้าและเป็นเชิงป้องกัน (Forward-looking and Preventive Portfolio Management) ได้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับข้อกำหนดและทิศทางของธนาคารแห่งประเทศไทย
- **การบริหารจัดการเชิงมูลค่า (Value-Based Management: VBM)** โดยนำหลักการ VBM มาประยุกต์ใช้กับการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ผ่านการกำหนดทิศทางการเติบโตและเป้าหมายทางธุรกิจทั้งในระดับกลุ่มลูกค้าและผลิตภัณฑ์ การวางแผนจัดการเงินกองทุนให้เพียงพอทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต รวมถึงการติดตามการใช้เงินกองทุนของธนาคารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ถือหุ้นในระยะยาว โดยคำนึงถึงเกณฑ์ข้อบังคับใหม่ ภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป และแนวโน้มความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่า

ธนาคารสามารถดำเนินธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืนภายใต้ขอบเขตความเสี่ยงที่เหมาะสมภายใต้ภาวะปกติและภาวะวิกฤต

- **การพัฒนากระบวนการและกรอบการบริหารความเสี่ยงธุรกิจตลาดทุนและบริหารเงิน** โดยมุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงในองค์กรรวมเพื่อรองรับผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ท่ามกลางภาวะตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และมีนวัตกรรมในเชิงธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อบูรณาการการให้บริการที่สามารถตอบโจทย์ลูกค้า ควบคู่ไปกับการสร้างประสิทธิผลสูงสุดต่อธนาคารภายใต้ระดับความเสี่ยงที่เหมาะสม
- **ติดตามการดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายการขายและการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct Policy)** เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารได้บริหารจัดการการขายและการให้บริการที่มีความเป็นธรรมกับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถปฏิบัติได้จริง โดยคำนึงถึงความประสงค์ ความสามารถทางการเงิน และการทำความเข้าใจของลูกค้า ซึ่งทำให้ลูกค้าได้รับข้อมูลผลิตภัณฑ์และบริการที่ครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นธรรม
- **สร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการด้านการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct Culture)** ผ่านโครงการ “คนกสิกรไทยหัวใจสุจริต” โดยจัดให้มีการสื่อความแนวปฏิบัติภายใต้หลักการ “รับผิดชอบ โปร่งใส ไม่เอาเปรียบ” เพื่อส่งเสริมและสร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการด้านการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct) ผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในโครงการ K-Culture
- **พัฒนาระบบ Fraud Management and Intelligent System** เพื่อให้ลูกค้าสามารถใช้งานธุรกรรมของธนาคารได้อย่างปลอดภัย และเพิ่มศักยภาพในการตรวจจับการทุจริตจากการทำธุรกรรมของลูกค้าผ่าน Transaction Fraud Module ให้ครอบคลุมทุกช่องทางบริการ
- **ยกระดับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการทุกช่องทาง** โดยมีการทบทวน ประเมินและพัฒนาการควบคุมที่เหมาะสมในทุกช่องทาง ได้แก่ สาขาทั่วไป สาขาอิเล็กทรอนิกส์ การธนาคารนอกสถานที่ ช่องทางดิจิทัล ช่องทางโทรศัพท์ และตัวแทนของธนาคารพาณิชย์

2.2 การบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ

ธนาคารให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงทุกด้าน จึงมุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงในมิติต่าง ๆ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านดิจิทัล และความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ดังนี้

□ ความเสี่ยงด้านเครดิต

ความเสี่ยงด้านเครดิตเกิดจากการที่คู่สัญญาหรือผู้กู้ยืมไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขและข้อตกลงในสัญญา หรือจงใจไม่ปฏิบัติตามสัญญา อันส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อธนาคาร ธนาคารจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและกฎระเบียบของทางราชการ เพื่อสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนและให้ผลตอบแทนแก่ผู้มีส่วนได้เสียอย่างเหมาะสม

ในปี 2561 ธนาคารเน้นการให้บริการลูกค้าควบคู่ไปกับการบริหารความเสี่ยงเครดิตในทุกกลุ่มลูกค้าให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เนื่องจากลูกค้าหลายกลุ่มธุรกิจอาจถูกกระทบจากภาวะการกีดกันทางการค้าระหว่างประเทศ อำนาจซื้อในประเทศที่ยังไม่ฟื้นตัวทั่วถึง และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Digital Disruption)

ทำให้ธนาคารต้องดำเนินการคัดกรองและติดตามลูกค้าอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการขนาดเล็กและย่อม และกลุ่มลูกค้ารายย่อย ขณะเดียวกัน ยังต้องหาแนวทางขยายตลาดทดแทนไปยังกลุ่มลูกค้าที่มีความมั่นคงทางการเงินและมีความสามารถในการชำระหนี้ที่แข็งแกร่ง นอกจากนี้ ยังต้องให้ความสำคัญกับสัญญาณเตือนล่วงหน้าและการติดตามพฤติกรรมลูกค้า เพื่อช่วยให้กระบวนการบริหารและติดตามความเสี่ยงเครดิตของลูกค้า ตลอดจนกระบวนการติดตามหนี้ของธนาคารมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

กระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต

ธนาคารกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต ตั้งแต่กระบวนการบริหารพอร์ตโฟลิโอจนถึงกระบวนการติดตามหนี้ โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถสะท้อนความเสี่ยงอย่างเหมาะสม และเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำธุรกิจของธนาคาร ดังนี้

● การบริหารพอร์ตโฟลิโอ

ธนาคารมุ่งเน้นการจัดการเครดิตพอร์ตโฟลิโอแบบเชิงรุกให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยเฉพาะจากปัจจัยทางเศรษฐกิจที่อาจส่งผลกระทบต่อลูกค้าและสถานะของพอร์ตโฟลิโอ ผ่านกระบวนการ Active Credit Portfolio Management (ACPM) และการทดสอบภาวะวิกฤต เพื่อให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างทันท่วงที หากสถานะของพอร์ตโฟลิโอไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ขณะเดียวกัน ธนาคารยังบริหารความเสี่ยงจากการให้สินเชื่อ โดยดูแลสัดส่วนเงินให้สินเชื่อมิให้กระจุกตัว และติดตามสถานะของลูกค้าในแต่ละกลุ่มอย่างใกล้ชิด รวมทั้งกำหนดเป้าหมายการเติบโตของเงินให้สินเชื่อให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจ ทั้งในมุมมองด้านกลุ่มลูกค้า กลุ่มผลิตภัณฑ์ และกลุ่มอุตสาหกรรม เพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงสุดภายใต้ขอบเขตความเสี่ยงที่ยอมรับได้

สำหรับกลไกที่ช่วยในการบริหารความเสี่ยงทางด้านเครดิตของธนาคาร มีดังนี้

- **คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต และคณะอนุกรรมการบริหารกระบวนการเครดิต** ช่วยสร้างสมดุลระหว่างการจัดการความเสี่ยงกับกระบวนการให้เครดิต เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกันทุกกระบวนการ อันจะทำให้ธนาคารสามารถส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า
- **การปรับปรุงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาลูกค้าให้เหมาะสมกับระดับความเสี่ยงอยู่เสมอ** โดยมีนโยบายเครดิตที่เหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่มลูกค้า พร้อมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกลูกค้าในแต่ละอุตสาหกรรม (Pre-Screening Criteria) และจัดกลุ่มอุตสาหกรรมตามระดับความเสี่ยง เพื่อเป็นเครื่องมือให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินการคัดเลือกลูกค้าได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น
- **การกำหนดกลไกในการบริหารความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ที่คาดว่าจะกระทบกับลูกค้า** โดยส่งสัญญาณเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องประเมินพอร์ตโฟลิโอของธุรกิจที่ถูกระทบในเชิงลึก และทดสอบภาวะวิกฤตเพื่อประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับธนาคารล่วงหน้า พร้อมทั้งระบุลูกค้ากลุ่มเสี่ยงเพื่อเข้าไปแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที ก่อนที่ลูกค้าจะมีปัญหาในการชำระหนี้และส่งผลกระทบต่อคุณภาพเครดิตของธนาคาร
- **ติดตามทบทวนการใช้วงเงินสินเชื่อของลูกค้า พร้อมทั้งติดตามสถานะของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง** ผ่านสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า รวมถึงการติดตามพฤติกรรมการใช้วงเงิน (Behavioral Score) โดยกำหนดแนวทางการจัดการให้ผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าติดต่อลูกค้าตั้งแต่เริ่มมีสัญญาณที่ไม่ดี
- **การบริหารความเสี่ยงด้านการกระจุกตัวของเงินให้สินเชื่อ** ทั้งในด้านการกระจุกตัวของกลุ่มลูกค้า การกระจุกตัวระดับอุตสาหกรรม และการกระจุกตัวของประเทศคู่สัญญา สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การกำกับ

ลูกหนี้รายใหญ่ (Single Lending Limit: SLL) และแนวนโยบายการบริหารความเสี่ยงของประเทศคู่สัญญา ตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด รวมถึงหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงด้านการกระจุกตัวของสินเชื่อ ตามหลักเกณฑ์ Basel ซึ่ง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 การกระจุกตัวของเงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้อยู่ภายใต้ ขอบเขตความเสี่ยงที่กำหนดไว้

- **การพิจารณาและการอนุมัติเครดิต**

ธนาคารกำหนดนโยบายการให้สินเชื่อ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานด้านเครดิตของธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงิน มีมาตรฐานการพิจารณาเครดิตที่ดีในแนวทางเดียวกัน และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย นอกจากนี้ ยังกำหนดข้อพึงระวังและหลักเสี่ยงสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านเครดิต ตลอดจนข้อพึงสนับสนุนเพื่อให้การขยายเครดิตดำเนินไปอย่างมีคุณภาพ

ธนาคารบริหารเครดิตโดยเน้นการตัดสินใจจากข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน โปร่งใส และได้มาตรฐาน โดยกระบวนการอนุมัติเครดิตและระบบงานได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกับลักษณะลูกค้า กล่าวคือ ลูกค้าธุรกิจขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ที่มีความต้องการทางการเงินที่ซับซ้อน จะต้องมีผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าที่เข้าใจความเสี่ยงทางธุรกิจและการเงินของกลุ่มธุรกิจลูกค้าเป็นอย่างดี ทำหน้าที่ในการวิเคราะห์ นำเสนอโครงสร้างวงเงินผลิตภัณฑ์และบริการด้านสินเชื่อที่เหมาะสมกับลูกค้า และนำเสนอขออนุมัติต่อผู้พิจารณาเครดิต ซึ่งมีอำนาจอนุมัติตามโครงสร้างที่แบ่งตามระดับภาวะเครดิตรวม รวมถึงติดตามสถานะของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

สำหรับลูกค้าสินเชื่อเพื่อการอุปโภคบริโภคส่วนบุคคล อาทิ สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย บัตรเครดิต และสินเชื่อส่วนบุคคลประเภทอื่น ๆ รวมถึงสินเชื่อเพื่อธุรกิจขนาดเล็กและขนาดย่อม นั้น ธนาคารดำเนินการอนุมัติเครดิตด้วยเครื่องมืออนุมัติเครดิต (Credit Scoring) โดยเน้นขั้นตอนการตรวจสอบความถูกต้องและสอดคล้องของข้อมูลรายได้และหนี้สินของลูกค้าแต่ละราย ตลอดจนให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการอนุมัติเครดิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยยึดหลักการควบคุมระดับความเสี่ยงให้อยู่ในขอบเขตที่ยอมรับได้

นอกจากนี้ ธนาคารตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม โดยกำหนดให้การพิจารณาสินเชื่อโครงการ (Project Finance) ทั้งที่ดำเนินงานในประเทศและต่างประเทศ จะต้องผ่านกระบวนการพิจารณาผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม และมีการติดตามดูแลในแนวทางที่กำหนดตลอดระยะเวลาที่ธนาคารให้การสนับสนุนทางการเงิน

- **การปฏิบัติการหลังการอนุมัติเครดิต**

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

- **การตั้งสำรองค่าเผื่อการด้อยค่าของทรัพย์สิน**

การตั้งสำรองค่าเผื่อการด้อยค่าของทรัพย์สินของธนาคาร ใช้หลักเกณฑ์ตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน โดยพิจารณาจากข้อบ่งชี้การด้อยค่าและการประมาณมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนในอนาคต

- **การติดตามคุณภาพหนี้**

ธนาคารพัฒนาและปรับปรุงตัวชี้วัดสำหรับติดตามและควบคุมคุณภาพเครดิต (Risk Indicators) รวมทั้งตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการใช้เงินของลูกค้า เพื่อเป็นสัญญาณเตือนล่วงหน้าในการบริหารจัดการคุณภาพหนี้ก่อนที่จะเป็นหนี้มีปัญหา นอกจากนี้ ยังนำข้อมูลจากบริษัทข้อมูลเครดิตแห่งชาติมาใช้ในการบริหารเครดิต ทั้งในด้านของการต่ออายุวงเงินและการติดตามคุณภาพเครดิตของลูกค้า ซึ่งช่วยให้ระบบและกระบวนการติดตามความเสี่ยงเครดิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สำหรับกลุ่มลูกค้ารายใหญ่ ธนาคารดำเนินการประเมินสถานะของลูกค้าอย่างใกล้ชิดผ่านตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเวลาก่อนที่จะกลายเป็นหนี้มีปัญหา ทั้งนี้ ธนาคารยังได้กำหนดแนวทางการจัดการที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มลูกค้าตามระดับความเสี่ยง ตั้งแต่การทบทวนเครดิตจนถึงการระงับวงเงิน

ขณะเดียวกัน สำหรับกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการขนาดเล็กและย่อม และกลุ่มลูกค้ารายย่อย ซึ่งเป็นกลุ่มที่คาดว่าจะถูกกระทบจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจและหนี้ครัวเรือนที่เพิ่มสูงขึ้น ธนาคารได้กำหนดกลยุทธ์การติดตามหนี้ (Collection Strategy) ที่มีความแตกต่างและเหมาะสมในแต่ละกลุ่มตามระดับของความเสี่ยง โดยมุ่งเน้นในเรื่องของความรวดเร็วในการติดตามหนี้และประสิทธิภาพในการจัดการ ก่อนที่ลูกค้าจะกลายเป็นหนี้ด้อยคุณภาพ และดำเนินการให้มีการติดตามหนี้ที่ค้างชำระอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- **การทบทวนคุณภาพสินทรัพย์**

ธนาคารดำเนินการทบทวนคุณภาพของนโยบายและกระบวนการเครดิต ตั้งแต่ขั้นตอนการนำเสนอ การอนุมัติ การทำสัญญา รวมถึงการติดตามคุณภาพสินทรัพย์ เพื่อให้มั่นใจได้ว่ากระบวนการเครดิตของธนาคารสอดคล้องกับนโยบายและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดการและการพัฒนามาตรฐานการบริหารเครดิตของธนาคารต่อไป

□ ความเสี่ยงด้านตลาด

ความเสี่ยงด้านตลาด คือ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน ราคาตราสารทุน ราคาสินค้าโภคภัณฑ์ และผลตอบแทนส่วนที่ชดเชยความเสี่ยงด้านเครดิต ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดความผันผวนต่อรายได้ เงินกองทุน รวมถึงมูลค่าของสินทรัพย์ หนี้สิน และรายการนอกงบแสดงฐานะทางการเงินของธนาคารและบริษัทของธนาคารทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยธนาคารบริหารความเสี่ยงแบบรวมกลุ่มด้วยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการที่จำเป็นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงของผลิตภัณฑ์ทางการเงินต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและทันเหตุการณ์ รวมถึงมีการกำหนดกระบวนการในการบริหารผลิตภัณฑ์ ทั้งผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่และผลิตภัณฑ์ใหม่ตามแผนธุรกิจ

ในช่วงปี 2561 ที่ผ่านมา ตลาดการเงินทั่วโลกผันผวนค่อนข้างมาก โดยมีสาเหตุหลักมาจากสงครามทางการค้าระหว่างสหรัฐฯ และจีน ซึ่งส่งผลกระทบต่อประเทศในตลาดเกิดใหม่ รวมทั้งประเทศไทยที่พึ่งพาการส่งออกไปยังสหรัฐฯ และจีน ในสัดส่วนสูง อันเป็นแรงกดดันให้ค่าเงินบาทปรับตัวอ่อนค่าลงบางช่วงเวลา สำหรับภาวะอัตราดอกเบี้ยในช่วงปีที่ผ่านมา ธนาคารกลางสหรัฐฯ ปรับเพิ่มอัตราดอกเบี้ยนโยบายจำนวน 4 ครั้ง รวมร้อยละ 1.00 ส่งผลให้ทิศทางอัตราผลตอบแทนพันธบัตรรัฐบาลสหรัฐฯ มีแนวโน้มปรับตัวเพิ่มขึ้น และมีผลต่ออัตราผลตอบแทนพันธบัตรรัฐบาลไทยที่มีแนวโน้มปรับตัวเพิ่มขึ้นในทิศทางเดียวกัน โดยคณะกรรมการนโยบายการเงินได้ปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายครั้งแรกในรอบ 7 ปี ที่ร้อยละ 0.25 ในเดือนธันวาคม 2561 สำหรับแนวโน้มในปี 2562 คาดว่าปัจจัยเสี่ยงจากสงครามการค้าระหว่าง

สหรัฐฯ และจีน จะยังคงเป็นปัจจัยเสี่ยงหลักที่มีผลต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุน และส่งผลให้เกิดความผันผวนในตลาดเงิน และตลาดทุนอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะผลต่อการเคลื่อนย้ายเงินทุนจากต่างประเทศ อย่างไรก็ตาม ด้วยปัจจัยพื้นฐานของประเทศไทยที่แข็งแกร่ง โดยเฉพาะภาวะหนี้ต่างประเทศที่อยู่ในระดับต่ำ การเกินบัญชีดุลสะพัดที่อยู่ในระดับสูง และความเพียงพอของปริมาณเงินทุนสำรองระหว่างประเทศ ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยจำกัดผลกระทบจากกระแสเงินทุนไหลออกของนักลงทุนต่างประเทศ

- **ความเสี่ยงจากธุรกรรมในบัญชีเพื่อค้า**

ปัจจุบันธนาคารมีความเสี่ยงด้านตลาดจากธุรกรรมในบัญชีเพื่อค้า ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน ความเสี่ยงด้านตราสารทุน และผลตอบแทนส่วนที่ชดเชยความเสี่ยงด้านเครดิต ขณะที่ธนาคารไม่มีนโยบายที่จะถือฐานะความเสี่ยงด้านราคาสินค้าโภคภัณฑ์ จึงบริหารจัดการความเสี่ยงด้านตลาดภายใต้แนวทางการปิดความเสี่ยงด้านตลาดอย่างสมบูรณ์ (Back-to-Back) สำหรับความเสี่ยงด้านตราสารทุนของธนาคารนั้น มาจากธุรกิจรับประกันการจัดจำหน่ายตราสารทุน (Equity Underwriting) และธุรกิจเพื่อค้าตราสารทุนแบบไม่เก็งกำไรจากทิศทางราคา (Non-Directional Trading) ซึ่งเกิดจากการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลักเท่านั้น โดยธนาคารมีกระบวนการเพื่อวัดและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในขอบเขตที่กำหนดไว้ ภายใต้การกำกับและควบคุมโดยสายงานบริหารความเสี่ยงองค์กร

- **ความเสี่ยงจากธุรกรรมในบัญชีเพื่อการธนาคาร**

ธนาคารมีความเสี่ยงด้านตลาดจากธุรกรรมในบัญชีเพื่อการธนาคาร ซึ่งประกอบด้วยความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านตราสารทุน และความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน โดยมีรายละเอียดดังนี้

- **ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคาร**

ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยของรายการสินทรัพย์ หนี้สิน และรายการนอกงบแสดงฐานะการเงินทั้งหมดที่มีความอ่อนไหวต่ออัตราดอกเบี้ย ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิและมูลค่าทางเศรษฐกิจของธนาคาร

ธนาคารมีการบริหารจัดการงบแสดงฐานะการเงิน เพื่อเพิ่มรายได้ดอกเบี้ยสุทธิและมูลค่าทางเศรษฐกิจ โดยคำนึงถึงระดับสภาพคล่องของธนาคารที่ต้องมีความเพียงพอ ดังนั้น กรอบการจัดการบริหารความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยของธนาคารจึงได้ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้จัดการฐานะให้อยู่ภายใต้ความเสี่ยงที่กำหนด และเพื่อจำกัดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิและมูลค่าทางเศรษฐกิจของธนาคาร

ธนาคารได้ติดตามความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคารอย่างต่อเนื่อง โดยมีการประเมิน 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. 2561
สกุลเงินบาท		+100 จุด
สกุลเงินตราต่างประเทศ		0
รวมผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย		(264)

— ความเสี่ยงด้านราคาตราสารทุนในบัญชีเพื่อการธนาคาร

ธนาคารไม่มีนโยบายที่จะขยายการลงทุนในตราสารทุนที่ไม่มีความสัมพันธ์กับการทำธุรกิจของธนาคาร โดยธนาคารมีการวิเคราะห์ข้อมูลและประเมินสถานการณ์อย่างใกล้ชิดเพื่อบริหารจัดการให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด

— ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนในบัญชีเพื่อการธนาคาร

ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน มีที่มาจากฐานะเงินตราต่างประเทศที่เกิดจากการดำเนินงานในต่างประเทศของธนาคาร โดยธนาคารมีนโยบายที่จะไม่ถือครองฐานะความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนดังกล่าว ยกเว้นในกรณีที่มีข้อจำกัดของตลาดในการป้องกันความเสี่ยงหรือเพื่อบริหารจัดการต้นทุนในการป้องกันความเสี่ยงที่เหมาะสมในบางช่วงเวลา ซึ่งธนาคารได้กำหนดกระบวนการติดตามและการควบคุมอย่างใกล้ชิด เพื่อให้มั่นใจว่าระดับความเสี่ยงอยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนข้างต้น อยู่ภายใต้การดูแลของคณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ธนาคารบริหารจัดการต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงและคณะกรรมการธนาคาร

□ ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง ความเสี่ยงที่ธนาคารไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอสำหรับปฏิบัติตามภาระผูกพันต่าง ๆ เมื่อครบกำหนดได้ด้วยต้นทุนที่เหมาะสม และ/หรือไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์ที่มีอยู่เป็นเงินสด ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายได้

ภาพรวมสภาพคล่องของระบบธนาคารพาณิชย์ในช่วงปี 2561 อยู่ในระดับสูง จากการขยายตัวอย่างต่อเนื่องทั้งด้านการให้สินเชื่อและการรับเงินฝาก อย่างไรก็ตาม สภาพคล่องและแนวทางการบริหารจัดการสภาพคล่องของธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน ซึ่งอาจมีผลต่อการจัดการสภาพคล่องของธนาคารในแต่ละขณะ ธนาคารจึงได้เตรียมความพร้อมและพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการสภาพคล่องทั้งสกุลเงินต่างประเทศและสกุลเงินบาท เพื่อป้องกันปัญหาการขาดสภาพคล่องที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยมีกระบวนการในการติดตามความเสี่ยงด้านสภาพคล่องรวมถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของธนาคารอย่างใกล้ชิด รวมทั้งมีแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) เพื่อบรรเทาความรุนแรงและลดผลกระทบจากเหตุการณ์หรือปัจจัยที่อาจทำให้การดำเนินงานและระบบงานที่สำคัญของธนาคารหยุดชะงัก ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารมีความสามารถที่จะปฏิบัติตามภาระผูกพันต่าง ๆ ได้ตามกำหนด

ธนาคารมีการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องอย่างต่อเนื่อง ผ่านการวิเคราะห์ส่วนต่างสภาพคล่อง (Liquidity Gap Analysis) ทั้งในภาวะปกติ (Normal Situation) และภาวะวิกฤต (Crisis Situation) โดยมีการประเมินเหตุการณ์วิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องของธนาคารใน 3 กรณี คือ กรณีเกิดวิกฤตสภาพคล่องเฉพาะกับธนาคาร (Bank-specific Liquidity Crisis) กรณีเกิดวิกฤตกับทั้งระบบ (Market-wide Liquidity Crisis) และกรณีเกิดวิกฤตพร้อมกันทั้งกับธนาคารและระบบ (Combination Liquidity Crisis) อีกทั้งยังมีการนำตัววัดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่เป็นมาตรฐานสากล อาทิ หลักเกณฑ์การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องเพื่อรองรับสถานการณ์ด้านสภาพคล่องที่มีความรุนแรง (Liquidity Coverage Ratio: LCR) อัตราส่วนแหล่งเงินที่มีความมั่นคงต่อความต้องการแหล่งเงินที่มีความมั่นคง (Net Stable Funding Ratio: NSFR) เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการควบคุมและบริหารจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

นอกจากนี้ ธนาคารยังได้พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องอย่างสม่ำเสมอตามแนวทางที่สอดคล้องกับหลักสากล เพื่อให้สามารถวางแผนการจัดการสภาพคล่องได้ดียิ่งขึ้น ทั้งสภาพคล่องในภาพรวมและสภาพคล่องสกุลเงินตราต่างประเทศ ตลอดจนมีการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง รวมถึงปรับโครงสร้างแหล่งที่มาของเงินทุนให้เหมาะสมกับสภาวะตลาดและแนวโน้มสภาพคล่องของระบบธนาคารพาณิชย์ โดยคำนึงถึงศักยภาพการเติบโตทางธุรกิจ ควบคู่กับความสามารถในการรับมือกับความผันผวนของเศรษฐกิจโลกและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของราคาสินทรัพย์ทางการเงิน

ขณะเดียวกัน ธนาคารยังได้ติดตาม วิเคราะห์ และจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่องสกุลเงินตราต่างประเทศ พร้อมกับจัดทาสภาพคล่องทั้งในระยะสั้นและระยะกลางเป็นระยะ ๆ ให้เพียงพอกับความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงพิจารณากลยุทธ์ในการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องสกุลเงินตราต่างประเทศขั้นต่ำที่เหมาะสม เพื่อเสริมสร้างปริมาณสภาพคล่องสกุลเงินตราต่างประเทศให้สอดคล้องกับการเติบโตของปริมาณเงินรับฝากสกุลต่างประเทศ และเพื่อรองรับกับความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่อาจมีสูงขึ้นจากความผันผวนของเศรษฐกิจโลก

ทั้งนี้ ธนาคารได้ติดตามปัจจัยสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในระยะต่อไปอย่างใกล้ชิด ประกอบด้วย

- แนวโน้มเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทยในระยะสั้นและระยะกลาง รวมถึงผลกระทบจากสงครามทางการค้าระหว่างสหรัฐฯ และจีน
- แนวโน้มอัตราดอกเบี้ยนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย และธนาคารกลางของประเทศเศรษฐกิจสำคัญ
- การไหลเข้าและออกของกระแสเงินลงทุนจากต่างประเทศทั้งทางตรงและทางอ้อม จากปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ
- การแข่งขันของผลิตภัณฑ์การออมและการลงทุนของสถาบันการเงินที่อาจปรับตัวสูงขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องโดยรวมของระบบธนาคารพาณิชย์
- แนวโน้มความต้องการสินเชื่อที่อาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องของระบบธนาคารพาณิชย์

□ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ คือ ความเสี่ยงจากความผิดพลาดหรือความไม่เพียงพอของกระบวนการทำงาน พนักงาน ระบบงาน และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนเหตุการณ์หรือปัจจัยภายนอก ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่อรายได้หรือเงินกองทุนของธนาคารทั้งทางตรงและทางอ้อม ธนาคารจึงกำหนดนโยบายและพัฒนารอบการบริหารความ

เสี่ยงด้านปฏิบัติการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน ตลอดจนควบคุมและบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ในมาตรฐานเดียวกัน อันจะนำไปสู่การประเมินและป้องกันความเสี่ยงก่อนที่จะเกิดความเสียหาย

ในปี 2561 ธนาคารยังให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงของกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยคำนึงถึงนโยบายและระเบียบปฏิบัติจำนวนมากที่มีผลบังคับใช้ อาทิ แนวปฏิบัติด้านนโยบายการขายและการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct Policy) โดยมีการสื่อความ และส่งเสริมให้เป็นหนึ่งในวัฒนธรรมองค์กรภายใต้หลักการ “รับผิดชอบ โปร่งใส ไม่เอาเปรียบ”

□ ความเสี่ยงด้านดิจิทัล

ความเสี่ยงด้านดิจิทัล คือ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการให้บริการธุรกรรมทางการเงินผ่านช่องทางดิจิทัล การจัดการข้อมูล ภัยคุกคามทางไซเบอร์ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ โดยที่ความเสี่ยงดังกล่าวอาจเกิดจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกธนาคาร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินต่อธนาคารและลูกค้าทั้งทางตรงและทางอ้อม

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

ในปี 2561 ธนาคารได้ปรับปรุงแผนพัฒนาระบบการควบคุมความเสี่ยงด้านดิจิทัลให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ภัยคุกคามในปัจจุบันและผลการดำเนินการที่ผ่านมา เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติตามเป้าหมาย โดยมุ่งเน้นการควบคุมความเสี่ยงทั้งในเชิงการป้องกัน การตรวจจับ และการตอบสนอง ที่ครอบคลุมกระบวนการทางธุรกิจและระบบงานที่สำคัญของธนาคารใน 4 ด้าน คือ การกำกับดูแล นโยบาย กระบวนการและระบบเทคโนโลยี และบุคลากร ซึ่งสรุปการดำเนินการที่สำคัญได้ดังนี้

- **ด้านการกำกับดูแล:** คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง (Risk Oversight Committee) ทำหน้าที่กำกับดูแลความเสี่ยงให้เป็นไปตามนโยบายและกลยุทธ์ ภายใต้ขอบเขตความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- **ด้านนโยบาย:** มีการทบทวนและปรับปรุงนโยบายที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร วิสัยทัศน์ของธนาคารในการรักษาการเติบโตและการผู้นำดิจิทัลแบงก์ของไทย รวมถึงกฎระเบียบทางการที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสามารถรับมือกับภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- **ด้านกระบวนการและระบบเทคโนโลยี:** ให้ความสำคัญกับการขยายมาตรฐานการจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศให้ครอบคลุมถึงธุรกรรมและบริการทางการเงิน ควบคู่กับการวางมาตรการป้องกันการรั่วไหลของข้อมูล และเสริมสร้างขีดความสามารถในการป้องกันภัยคุกคามที่มีความซับซ้อนอย่างต่อเนื่อง
- **ด้านบุคลากร:** มุ่งสร้างวัฒนธรรมองค์กรและความตระหนักรู้เท่าทันต่อภัยไซเบอร์แก่บุคลากรทั้ง 4 กลุ่ม ได้แก่ คณะกรรมการธนาคารและผู้บริหารระดับสูง พนักงาน ลูกค้า และคู่ค้าของธนาคาร ผ่านการทดสอบและสื่อความเพื่อเตือนภัยไซเบอร์จากอีเมลปลอมและเว็บไซต์ปลอมแบบเสมือนจริง

□ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ธนาคารให้ความสำคัญต่อการนำกระบวนการบริหารจัดการกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารจัดการในธนาคาร เริ่มตั้งแต่กระบวนการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการทบทวนและกำหนดกลยุทธ์ของธนาคารอย่างเหมาะสม การแปลงกลยุทธ์ระดับธนาคารเป็นแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจและตัวชี้วัดความสำเร็จ รวมไปถึงการจัดสรรทรัพยากรในธนาคารให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ การสื่อสารแผนกลยุทธ์ให้เกิดความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร การวางแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน ตลอดจนการติดตามความคืบหน้าตามแผนปฏิบัติงาน และการระบุประเด็นปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ไข

การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน การนำไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป อันส่งผลกระทบต่อรายได้ เงินกองทุนหรือการดำรงอยู่ของธนาคาร ซึ่งปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของธนาคารในปี 2561 ได้แก่ อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีซึ่งส่งผลให้พฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนนโยบายภาครัฐรวมถึงกฎเกณฑ์ และมาตรฐานใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลสถาบันการเงิน ซึ่งธนาคารมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ใน 2 ส่วนหลัก คือ

- **การบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการกำหนดแผนกลยุทธ์:** โดยติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ รวมถึงการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ผ่านการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์สำหรับขั้นตอนการกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ เพื่อใช้ในการทบทวนและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของธนาคาร รวมไปถึงกลยุทธ์ระดับธุรกิจให้เหมาะสมทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อยู่เสมอ
- **การบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ:** มีการดำเนินงาน ดังนี้
 - จัดทำและรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงิน และรายงานผลบาลานซ์สกอร์การ์ดเป็นประจำ นอกจากนี้ ยังจัดการประชุมเพื่อติดตามการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธนาคาร รวมถึงจัดการประชุมการบริหารจัดการประเด็นปัญหาที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้เพื่อหาแนวทางแก้ไข
 - กำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์สำหรับขั้นตอนการนำกลยุทธ์ของธนาคารไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งครอบคลุมทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากรของธนาคาร

3. ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานของธุรกิจหลัก

3.1 การดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนและการกำกับดูแลกิจการ

□ การดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน⁴

ธนาคารให้ความสำคัญกับเป้าหมายหลักในการพัฒนาที่ยั่งยืน Sustainable Development Goals (SDGs) ตามเกณฑ์ขององค์การสหประชาชาติ 9 เป้าหมาย ประกอบกับให้การสนับสนุนอีก 8 เป้าหมาย เพื่อสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ภายใต้กรอบการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

กรอบการดำเนินงาน เป้าหมาย และนโยบายด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน

กรอบการดำเนินงาน
ด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน



ธนาคารพิจารณาให้ความสำคัญกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน Sustainable Development Goals (SDGs) ขององค์การสหประชาชาติ จำนวน 9 เป้าหมายหลัก ซึ่งสอดคล้องตามประเด็นสาระสำคัญของธนาคารและในขณะเดียวกัน ก็ยังให้การสนับสนุนอีก 8 เป้าหมาย เพื่อสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย



เป้าหมาย



นโยบาย

การดำเนินงาน
ด้านการพัฒนา
อย่างยั่งยืน

ด้านเศรษฐกิจ

- การทำเป็นธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี
- การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลางและตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง
- การพัฒนาสร้างสรรคนวัตกรรมที่มีมูลค่าเพิ่ม
- การให้ความสำคัญทางการเงินกับสาธารณชน
- การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ
- การศึกษาความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของลูกค้า

ด้านสังคม

- การดูแลและปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม
- การพัฒนาบุคลากรในองค์กร
- การดูแลชุมชนและรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของพนักงาน
- การดำเนินงานด้านสภาพสังคมและสาธารณประโยชน์ต่างๆ และสาธารณประโยชน์ต่างๆ

ด้านสิ่งแวดล้อม

- การดำเนินธุรกิจที่เป็นมิตรและคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
- การดำเนินนโยบายอนุรักษ์และลดการใช้ทรัพยากรและการลดของเสีย

⁴ รายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนและประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืน ทั้งต่อธนาคารและผู้มีส่วนได้เสีย สามารถอ่านเพิ่มเติมได้ในรายงานการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน ประจำปี 2561

การกำหนดประเด็นด้านความยั่งยืนที่สำคัญ

ธนาคารมีแนวทางการบริหารจัดการความยั่งยืน ด้วยการรวบรวมและจัดลำดับประเด็นที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของธนาคาร และประเด็นที่ผู้มีส่วนได้เสียให้ความสำคัญ โดยเทียบเคียงกับมาตรฐานด้านความยั่งยืนระดับโลก และประเด็นที่ธนาคารชั้นนำระดับโลกให้ความสำคัญ ทำให้การกำหนดประเด็นด้านความยั่งยืนที่สำคัญของธนาคารในปี 2560 ครอบคลุมถึงการประเมินความเสี่ยงต่อผลการดำเนินงานของธนาคารทั้งในสถานการณ์ปัจจุบันและที่คาดว่าจะมีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคต โดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียครบทุกฝ่าย ได้แก่ ผู้ถือหุ้น คณะกรรมการธนาคาร พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า คู่แข่ง เจ้าหนี้ ชุมชน สิ่งแวดล้อม และสังคมในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ การสำรวจความคิดเห็น การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อนำมุมมองและข้อคิดเห็นมาวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญ ตลอดจนวางแนวทางในการดำเนินงานให้ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

ขั้นตอนการประเมินประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืน

1. การระบุประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืน

- นำประเด็นด้านความยั่งยืนที่สำคัญในปี 2560 มาพิจารณาทบทวน
- ศึกษาและพิจารณาเทียบเคียงกับประเด็นด้านความยั่งยืนระดับโลก เช่น เกณฑ์ดัชนีการประเมินด้านความยั่งยืน Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) และประเด็นด้านความยั่งยืนที่ธนาคารต่าง ๆ ทั่วโลกให้ความสำคัญตามที่ Sustainability Accounting Standard Board (SASB) กำหนดไว้ เป็นต้น
- นำประเด็นด้านความยั่งยืนทั้งหมดนี้ มากลั่นกรองและนำเสนอให้แก่คณะกรรมการธนาคาร ผู้บริหารสายงาน และผู้มีส่วนได้เสียภายนอกธนาคาร พิจารณาประเมินประเด็นด้านความยั่งยืนที่สำคัญต่อธนาคาร และต่อการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้เสีย โดยมีกระบวนการ ดังนี้

- ขอบข่ายภายในธนาคาร

ธนาคารออกแบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นจากคณะกรรมการธนาคาร ผู้บริหารสายงาน และพนักงานของธนาคารกสิกรไทย บริษัทของธนาคารกสิกรไทย และบริษัทให้บริการสนับสนุนงานต่อธนาคารกสิกรไทย โดยนำข้อมูลที่ได้รับมาสอบทานกับยุทธศาสตร์และประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญของธนาคารทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

- ขอบข่ายภายนอกธนาคาร

ธนาคารดำเนินการออกแบบสอบถามและจัดให้มีการสัมภาษณ์เพื่อสอบถามความคิดเห็นเชิงลึกแบบรายบุคคล ผ่านการประชุมแบบพบหน้าและพูดคุยผ่านโทรศัพท์กับผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ได้แก่ ลูกค้า นักลงทุน หน่วยงานกำกับดูแล คู่ค้า คู่แข่ง และชุมชน เพื่อให้ทราบประเด็นที่ผู้มีส่วนได้เสียให้ความสำคัญและความคาดหวังต่อประเด็นที่ต้องการให้ธนาคารให้ความสำคัญ

2. การจัดลำดับประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืน

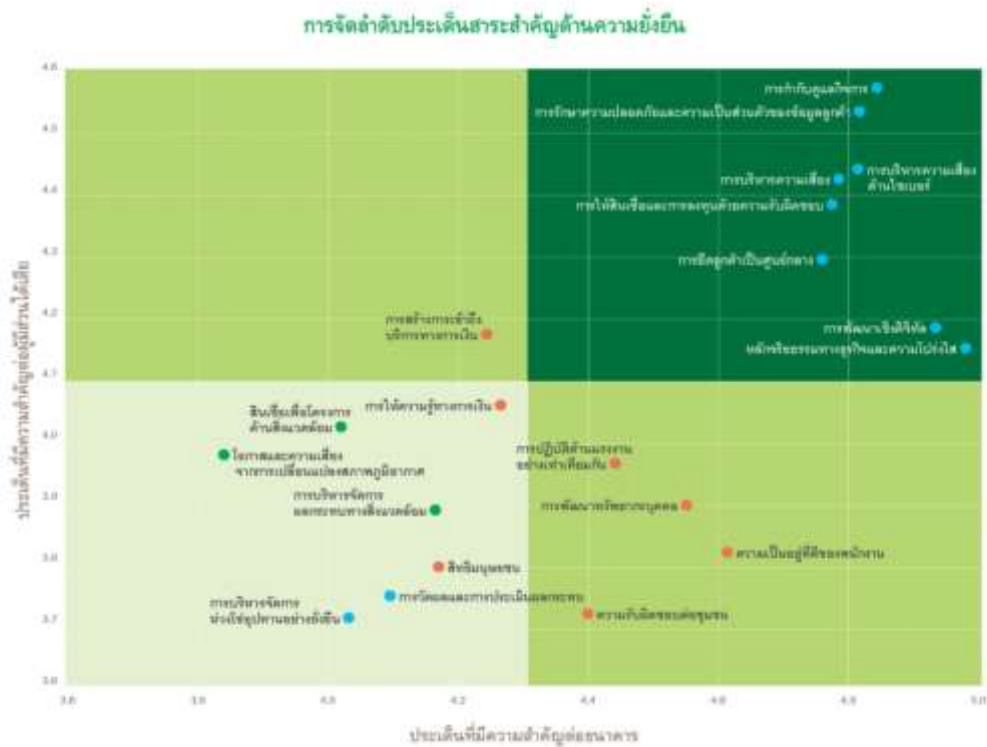
- วิเคราะห์และพิจารณาทบทวนข้อมูลที่ได้จากการสอบถามผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกธนาคาร
- จัดลำดับความสำคัญเป็น 2 หมวด คือ ประเด็นที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของธนาคาร และประเด็นที่ผู้มีส่วนได้เสียให้ความสำคัญ โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับความสำคัญน้อย ปานกลาง และมาก รวม 20 ประเด็น และให้ค่าคะแนนตามลำดับความสำคัญใน 2 แกน เพื่อกำหนดประเด็นลง Materiality Matrix คือ
 - แกนนอน: ประเด็นที่มีความสำคัญต่อธนาคาร
 - แกนตั้ง: ประเด็นที่มีความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้เสีย

3. การพิจารณาตรวจสอบประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืน

- ชี้แจงการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นด้านความยั่งยืนให้แก่ทุกสายงานของธนาคาร เพื่อรับทราบข้อคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย และนำไปกำหนดแนวทางในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย
- รายงานประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืนต่อคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ และนำเสนอต่อคณะกรรมการธนาคารเพื่อทราบและเปิดเผยในรายงานการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนและเว็บไซต์ของธนาคาร

4. การพิจารณาบทวนประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืน

ธนาคารเตรียมดำเนินกระบวนการพิจารณาบทวนข้อมูล หลังจากการเผยแพร่รายงานการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนไปยังผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงและปรับเปลี่ยนเนื้อหาการรายงานในฉบับต่อไป ประเด็นด้านความยั่งยืนที่สำคัญตามแนวทาง GRI Standards: Core option ในการรายงานปี 2561 เปลี่ยนแปลงจากการรายงานปี 2560 จาก 13 ประเด็น เป็น 20 ประเด็น โดยมีรายละเอียด ดังนี้



การเปลี่ยนแปลงการรายงานประเด็นด้านความยั่งยืนที่สำคัญ

1. ประเด็นด้านความยั่งยืนที่สำคัญที่เพิ่มเติมใหม่ในรายงานการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนปี 2561 ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงด้านไซเบอร์ การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน การวัดผลและการประเมินผลกระทบ การให้ความรู้ทางการเงิน โอกาสและความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
2. ประเด็นด้านความยั่งยืนเรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลจากรายงานการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนประจำปี 2560 ได้แบ่งออกเป็น 3 ประเด็นในปี 2561 ได้แก่ การปฏิบัติด้านแรงงานอย่างเท่าเทียมกัน การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน

๑ การกำกับดูแลกิจการ

ธนาคารเชื่อมั่นว่าการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืนและเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้ธนาคารก้าวไปสู่การเป็นธนาคารแห่งความยั่งยืน นอกเหนือจากการสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย โดยในปี 2561 ธนาคารได้ดำเนินการทบทวนข้อบังคับ หลักการ และนโยบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาอย่างยั่งยืนเพื่อให้เป็นปัจจุบัน เหมาะสมกับธุรกิจของธนาคาร สอดคล้องกับกฎหมายและแนวปฏิบัติที่ดี ตลอดจนทบทวนการปฏิบัติของธนาคารตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 (CG Code) และตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียนในภูมิภาคอาเซียน (ASEAN CG Scorecard)

นอกจากนี้ ยังดำเนินกิจกรรมส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่อง ทั้งการจัดปฐมนิเทศกรรมการใหม่ การอบรมผู้บริหารและพนักงานผ่านหลักสูตรต่าง ๆ อาทิ หลักสูตรจรรยาบรรณของพนักงานและนโยบายการป้องกันการหาผลประโยชน์ในหน้าที่โดยมิชอบ หลักสูตรการบริหารความเสี่ยงองค์กรสมัยใหม่ด้วย GRC (Corporate Governance, Risk Management and Compliance) และจัดให้มีการประชุมให้ความรู้แก่ตัวแทนจากบริษัทของธนาคารและกลุ่มบริษัท ให้บริการสนับสนุนงานต่อธนาคาร เพื่อให้การดำเนินการด้านการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ขณะเดียวกัน ธนาคารให้ความสำคัญกับการดำเนินโครงการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันในทุกรูปแบบ โดยร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการแสดงพลังในงานวันต่อต้านคอร์รัปชันประจำปี 2561 และประกาศนโยบายการงดรับของขวัญ เพื่อส่งเสริมให้เกิดธรรมาภิบาลที่ดี

3.2 ยุทธศาสตร์การทำธุรกิจของธนาคารกสิกรไทยและบริษัทของธนาคารกสิกรไทย ในปี 2561 และแนวโน้มในอีก 5 ปีข้างหน้า

ธนาคารดำเนินงานบนรากฐานของการเป็นธนาคารแห่งความยั่งยืน เพื่อสร้างความสมดุลทั้ง 3 มิติ อันได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการบริหารจัดการต้นทุนที่เหมาะสม รวมถึงการดำเนินยุทธศาสตร์ในการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centricity) โดยมุ่งพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเต็มรูปแบบเพื่อสร้างสรรค์แพลตฟอร์มที่ลูกค้าเลือกใช้บริการเป็นหลัก (Customers' Life Platform of Choice) ตลอดจนประสานความร่วมมือทั้งในเชิงธุรกิจและการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานระหว่างธนาคารกสิกรไทย บริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทย รวมถึงบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) และพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการและการส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าตามปณิธาน “บริการทุกระดับประทับใจ” ภายใต้แบรนด์หนึ่งเดียวในชื่อธนาคารกสิกรไทย (KASIKORNBANK)

สำหรับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจเพื่อให้ลูกค้าใช้บริการธนาคารกสิกรไทยเป็นธนาคารหลักและแพลตฟอร์มหลักนั้น ธนาคารได้มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าทุกกลุ่มอย่างครบวงจร ด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการรวมถึงช่องทางบริการ ที่สามารถตอบสนองความต้องการทุกเรื่องในชีวิตของลูกค้าได้อย่างครอบคลุมทุกที่ทุกเวลา ดังนี้

- (1) **กลุ่มลูกค้าบุคคล:** ธนาคารมีการประมวลฐานข้อมูลขนาดใหญ่จากพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าและนำมาวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าในระดับปัจเจกบุคคล โดยประสานความร่วมมือกับพันธมิตรในธุรกิจต่าง ๆ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความหลากหลายและครอบคลุมชีวิตรอบด้านแก่ลูกค้า (Ecosystem) โดยนำเสนอผ่านช่องทางบริการทั้งในรูปแบบสาขาธนาคารและช่องทางดิจิทัล เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีที่สุดและรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวสู่การเติบโตของธุรกิจที่ยั่งยืน
- (2) **กลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการ:** มุ่งเน้นเป็นธนาคารเพื่อลูกค้าเอสเอ็มอีแบบครบวงจร (Total Solution Providers) โดยประสานการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าที่มีความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ของ

ธนาคาร กับเจ้าหน้าที่ในสาขาพื้นที่ที่มีความเข้าใจในธุรกิจและตัวตนของลูกค้า ควบคู่ไปกับการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนองค์ความรู้และสร้างเครือข่ายลูกค้า ให้แก่ลูกค้า โดยให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพสินทรัพย์ เพื่อให้ธุรกิจของลูกค้าและธนาคารสามารถเติบโตอย่างมีคุณภาพ

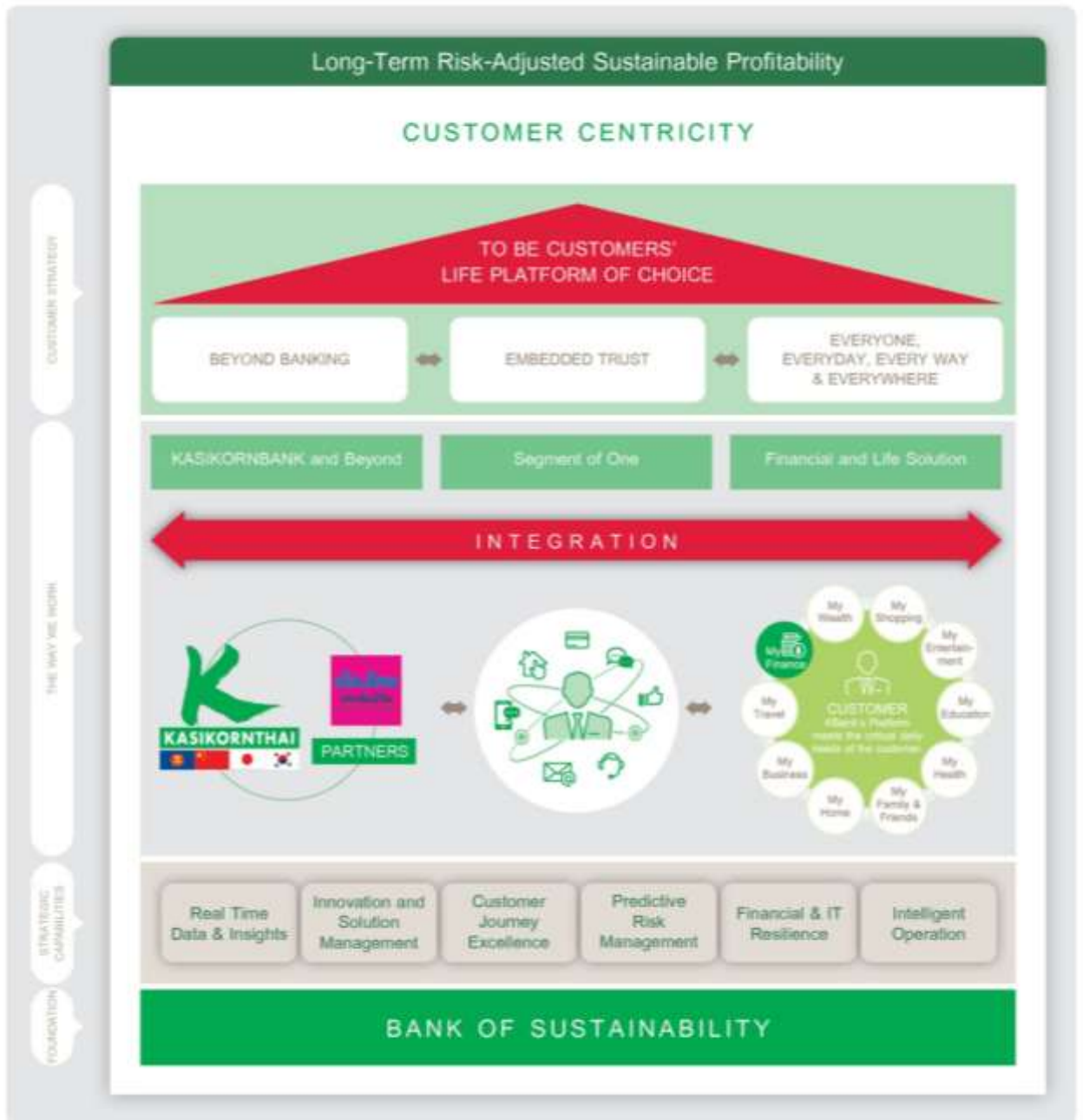
- (3) **กลุ่มลูกค้าบริษัท:** มุ่งตอบโจทย์ทุกความต้องการทางธุรกิจแบบรอบด้าน ทั้งการสนับสนุนด้านเงินทุน ด้วยการให้คำแนะนำและนำเสนอรูปแบบการระดมทุนที่หลากหลาย เพื่อให้ลูกค้าได้ต้นทุนที่ดีที่สุดภายใต้การบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม นอกจากนี้ ธนาคารยังสนับสนุนให้ลูกค้าทำธุรกรรมผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ทุกรูปแบบ และให้ความสำคัญกับการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบโจทย์ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งในมุมบริษัท ลูกค้า เจ้าของธุรกิจ และพนักงาน อันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการแข่งขันและยกระดับการบริหารจัดการธุรกิจของลูกค้าอย่างครบวงจร ตลอดจนรักษาความเป็นธนาคารหลักที่ลูกค้าเลือกใช้บริการ

ขณะเดียวกัน ธนาคารยังคงเป้าหมายมุ่งสู่การเป็นธนาคารแห่งภูมิภาค AEC+3 และเป็นผู้นำธุรกิจธนาคารดิจิทัลในภูมิภาค (Regional Digital Bank) โดยยกระดับความสามารถในการให้บริการทางการเงินผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งในด้านการออมและการลงทุน การกู้ยืม การทำธุรกรรมทางการเงิน และการป้องกันความเสี่ยง เพื่อให้ธนาคารสามารถเข้าใจและเข้าถึงกลุ่มลูกค้าในแต่ละประเทศได้มากขึ้น อีกทั้งยังสามารถขยายขอบข่ายบริการด้วยดิจิทัลแพลตฟอร์มได้อย่างครอบคลุมทั้งบริการด้านการเงินและไม่ใช่บริการทางการเงิน (Non-financial Service) เพื่ออัปเดตภาพในการต่อยอดธุรกิจและขยายฐานลูกค้าบนโลกดิจิทัลสู่การเป็น Regional Life Platform of Choice

เพื่อให้บรรลุยุทธศาสตร์ดังกล่าว ธนาคารจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดความสามารถในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้คาดการณ์ความต้องการของลูกค้าในระดับปัจเจกบุคคล การสร้างนวัตกรรมและการบริหารผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ลูกค้ารอบด้าน ตลอดจนการส่งมอบประสบการณ์ที่เป็นเลิศให้กับลูกค้า โดยคำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงในความคาดหวังของลูกค้าที่ต้องการใช้บริการผ่านช่องทางที่หลากหลาย สะดวกสบาย รวดเร็ว ในจังหวะเวลาที่ถูกต้อง และคำนึงถึงการคุ้มครองผู้บริโภคและการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลเป็นสำคัญ ควบคู่ไปกับการบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งในด้านการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและการบริหารข้อมูลสารสนเทศ ผ่านการวางโครงสร้างและการนำเครื่องมือที่เหมาะสมมาใช้งาน การบริหารทรัพยากรบุคคล ด้วยการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน การพัฒนาผู้นำ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาและเฟ้นหาพนักงานที่มีทักษะความสามารถที่จำเป็นสำหรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต การพัฒนารูปแบบการทำงานและโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมการทำธุรกิจในปัจจุบัน

นอกจากนี้ เพื่อรักษาความมั่นคงในฐานะสถาบันการเงินชั้นนำ และสามารถรับมือกับความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจที่อาจจะเกิดขึ้น ธนาคารได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกแบบบูรณาการ โดยกำหนดหลักการและนโยบายการบริหารความเสี่ยงทุกด้าน และสร้างวัฒนธรรมให้ตระหนักถึงความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ทั้หน่วงที่ ตลอดจนมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างสม่ำเสมอ และปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด เพื่อสร้างและรักษามาตรฐานการดำเนินงานที่เชื่อถือได้และเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

ยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจ



3.3 กลุ่มลูกค้าและการให้บริการ

ในปี 2561 ธนาคารสานต่อยุทธศาสตร์การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง โดยตระหนักถึงผลกระทบจากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจไทยและเศรษฐกิจโลก จึงให้ความสำคัญกับการปรับระดับโครงสร้างและฐานะการเงินของลูกค้า ควบคู่กับการสนับสนุนให้ลูกค้าเติบโตไปพร้อมกับโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งจากมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐและปัจจัยแวดล้อมอื่น นอกจากนี้ ธนาคารยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาธุรกิจ ทั้งในมิติของกลุ่มลูกค้า กลุ่มผลิตภัณฑ์ และช่องทางหลักในการให้บริการลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการบริการทางการเงินอย่างครบวงจร ซึ่งจะทำให้ธนาคารสามารถบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าว โดยยังคงรักษาคุณภาพของสินทรัพย์ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม สำหรับการดำเนินงานที่สำคัญรายกลุ่มลูกค้าทั้ง 8 กลุ่ม มีดังนี้

■ สหบรรษัทธนกิจ

ธนาคารให้การสนับสนุนลูกค้ากลุ่มสหบรรษัทธนกิจที่ทำธุรกิจกับลูกค้ารายย่อย (B2C) ในการเพิ่มช่องทางการรับชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ให้กับลูกค้าและคู่ค้า เพื่อตอบโจทย์ธุรกิจและวิถีชีวิตของผู้บริโภคยุคดิจิทัล รวมทั้งสอดคล้องกับนโยบายภาครัฐที่สนับสนุนการเข้าสู่สังคมไร้เงินสดเพื่อลดต้นทุนการจัดการเงินสดของระบบเศรษฐกิจไทย โดยนำความเชี่ยวชาญจากการพัฒนาแอปพลิเคชัน K PLUS มาเป็นแนวทางในการวางโครงสร้างเพื่อพัฒนาแอปพลิเคชันกระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-Wallet) ให้กับลูกค้าสหบรรษัทธนกิจ รวมทั้งร่วมมือกับพันธมิตรภายในและภายนอกประเทศในการเชื่อมต่อการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งการชำระเงินผ่านการสแกนคิวอาร์โค้ด และการให้บริการรับชำระค่าบริการแบบข้ามประเทศ นอกจากนี้ ยังขยายจุดบริการด้านการรับเงินฝากผ่านแบงก์เอเจนต์ (Banking Agent) เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า

ขณะเดียวกัน ธนาคารได้ให้การสนับสนุนสินเชื่อและการระดมทุนในหลากหลายรูปแบบ รวมถึงแนะนำผลิตภัณฑ์เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมให้กับลูกค้า

■ บรรษัทธนกิจ

ปี 2561 เป็นปีที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีค่อนข้างมาก ธนาคารจึงมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจรูปแบบธุรกิจของลูกค้าบรรษัทธนกิจ เพื่อให้สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินและเทคโนโลยีที่เหมาะสมสำหรับรองรับการขยายธุรกิจในยุคดิจิทัลของลูกค้า นอกเหนือไปจากบริการด้านสินเชื่อและผลิตภัณฑ์ทางการเงินในรูปแบบปกติ โดยผลิตภัณฑ์และบริการที่โดดเด่นในปีนี้ได้แก่ (1) บริการหนังสือค้ำประกันผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (K CONNECT-LG) ที่นำเทคโนโลยีบล็อกเชนเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตรวจสอบข้อมูลและลดต้นทุนต่อเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม (2) การชำระเงินด้วยคิวอาร์โค้ด ซึ่งได้รับการตอบรับดีจากกลุ่มลูกค้าที่ทำธุรกิจกับลูกค้ารายย่อย (B2C) โดยเฉพาะธุรกิจร้านอาหารและร้านสะดวกซื้อ ที่เข้าร่วมจัดโปรโมชั่นกระตุ้นให้ผู้บริโภคใช้จ่ายผ่านคิวอาร์โค้ดแทนการใช้เงินสด

นอกจากนี้ ธนาคารยังได้นำความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาช่วยสนับสนุนการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ให้กับลูกค้ากลุ่มมหาวิทยาลัยและโรงพยาบาลชั้นนำ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และสอดคล้องกับไลฟ์สไตล์ในยุคดิจิทัล อาทิ การร่วมพัฒนาและดูแลแอปพลิเคชันกับมหาวิทยาลัยชั้นนำเพื่อช่วยยกระดับการบริหารการเรียนการสอน สนับสนุนการทำธุรกรรมทางการเงินแบบไร้เงินสดให้กับร้านค้าภายในหน่วยงานและบริเวณใกล้เคียง ตลอดจนส่งเสริมการแบ่งปันองค์ความรู้เกี่ยวกับการริเริ่มธุรกิจสตาร์ทอัพ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการต่อยอดความคิดให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ สำหรับกลุ่มโรงพยาบาล ธนาคารร่วมพัฒนาและดูแลแอปพลิเคชันที่ช่วยให้ผู้ป่วยมีความสะดวกสบายในการใช้บริการของโรงพยาบาลมากขึ้น ตั้งแต่การแจ้งเตือนนัดพบแพทย์จนถึงการชำระเงิน

■ ผู้ประกอบการขนาดกลาง

ธนาคารยังคงให้ความสำคัญกับการสนับสนุนผู้ประกอบการแบบครบวงจร โดยเน้นพัฒนาบุคลากรให้สามารถเป็นที่ปรึกษาให้กับลูกค้าทั้งด้านธุรกิจและการเงินการลงทุนส่วนบุคคล โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเชิงลึกให้เข้าใจถึงความต้องการของธุรกิจในแต่ละช่วงเวลา เพื่อให้สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินได้อย่างเหมาะสม รวมถึงนำข้อมูลการค้าของลูกค้ามาต่อยอดเพื่อขยายฐานลูกค้าใหม่ในวงใช้ธุรกิจเดียวกัน โดยเฉพาะอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพในการเติบโต อาทิ ธุรกิจวัสดุก่อสร้าง ธุรกิจพลังงาน ธุรกิจยานยนต์และอะไหล่ และธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค

สำหรับการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของลูกค้าผู้ประกอบการแบบครบวงจร ธนาคารได้ร่วมมือกับทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ อาทิ FX Option ช่วยชาติ เฟส 2 เพื่อให้ความรู้ด้านการ

บริหารจัดการความเสี่ยงของอัตราแลกเปลี่ยนแก่ผู้ประกอบการนำเข้าและส่งออก รวมถึงการให้คำปรึกษาจากผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าและผู้เชี่ยวชาญในการบริหารจัดการทางการเงินและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมเพื่อให้ธุรกิจของผู้ประกอบการสามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง

▪ ผู้ประกอบการขนาดเล็กและย่อม

ธนาคารตอบรับการสนับสนุนนโยบายภาครัฐ โดยนำเสนอโครงการสินเชื่อเพื่อส่งเสริมการจ้างงานสำหรับกลุ่มผู้ประกอบการที่ขึ้นทะเบียนกับประกันสังคม เพื่อให้ผู้ประกอบการมีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอที่จะจัดให้มีระบบสวัสดิการแรงงานและสนับสนุนการรักษาการจ้างงานอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งพัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อ Micro Credit เพื่อเพิ่มโอกาสให้ผู้ประกอบการรายย่อยและสตาร์ทอัพที่ไม่มีเอกสารทางการเงิน แต่มีสิ่งหามิทรัพย์มาจดจำนองเป็นหลักประกัน เพื่อให้สามารถเข้าถึงแหล่งเงินที่จะนำไปใช้ในการขยายกิจการและเสริมสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจได้

นอกจากนี้ ธนาคารยังสานต่อนโยบายการส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการแบบครบวงจร ด้วยการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจเพื่อขยายช่องทางจำหน่ายสินค้าให้กับลูกค้าธนาคาร รวมทั้งพัฒนาเว็บไซต์ที่รวบรวมและแนะนำซอฟต์แวร์หรือแอปพลิเคชันเกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจที่เหมาะสมกับกิจการแต่ละประเภท อาทิ ซอฟต์แวร์บริหารบัญชีและสต็อกสินค้า และซอฟต์แวร์บริหารจัดการหน้าร้าน เพื่อให้ผู้ประกอบการนำไปปรับใช้ในธุรกิจของตน ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ขณะเดียวกัน ธนาคารได้ร่วมมือกับพันธมิตรและผู้เชี่ยวชาญจัดงานสัมมนาและการอบรมเชิงปฏิบัติ เพื่อให้องค์ความรู้และเทคนิคการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ อาทิ การบริหารจัดการบัญชีและภาษี การตลาดออนไลน์ และการบริหารจัดการธุรกิจอพาร์ทเมนต์ เพื่อส่งเสริมให้ธุรกิจลูกค้าสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

สำหรับธุรกิจร้านค้ารับบัตร ธนาคารดำเนินการประชาสัมพันธ์และขยายฐานลูกค้าผู้ใช้บริการแอปพลิเคชัน K PLUS SHOP บนโทรศัพท์มือถืออย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มโอกาสในการสร้างยอดขายให้กับผู้ประกอบการ โดยเพิ่มฟีเจอร์การชำระเงินบนเว็บไซต์สื่อโซเชียลที่อำนวยความสะดวกในการใช้งานให้กับทั้งผู้ซื้อและผู้ขาย รวมทั้งมีฟังก์ชันสำหรับการจัดการร้านค้า อาทิ การแจ้งเตือนเงินเข้าแบบทันทีด้วยเสียงพูด การเพิ่มสิทธิ์รับแจ้งเตือนเงินเข้าให้พนักงานขายของร้านค้า การสร้างบัตรสะสมแต้มปี และโปรโมชั่นอื่น ๆ เพื่อกระตุ้นการใช้บริการ นอกเหนือจากการรับชำระค่าสินค้าและบริการผ่านคิวอาร์โค้ดตามมาตรฐาน Thai QR Payment และคิวอาร์โค้ดจากกระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-Wallet) ของอาลีเพย์ และวีแชทเพย์สำหรับรองรับนักท่องเที่ยวชาวจีน

นอกจากนี้ ธนาคารได้พัฒนาเครื่องอีดีซี (Electronic Data Capture: EDC) ให้สามารถรองรับการทำรายการด้วยคิวอาร์โค้ดของบัตรวีซ่า มาสเตอร์การ์ด และยูเนียนเพย์ ซึ่งเบื้องต้นยังอยู่ในขั้นตอนทดสอบการให้บริการ (Sandbox) ร่วมกับร้านค้าบางแห่ง และคาดว่าธนาคารแห่งประเทศไทยจะอนุญาตให้เปิดบริการได้จริงในไตรมาสแรกปี 2562 โดยธนาคารจะให้บริการแก่ร้านค้าในพื้นที่กรุงเทพฯและจังหวัดหัวเมืองหลัก

▪ บุคคลสินทรัพย์สูง

ปี 2561 นับเป็นอีกหนึ่งปีที่ท้าทายนักลงทุนให้ต้องติดตามสถานการณ์การลงทุนอย่างใกล้ชิดท่ามกลางความผันผวนจากกระแสการเคลื่อนย้ายเงินทุนและการดำเนินนโยบายการเงินของแต่ละประเทศที่แตกต่างกัน ธนาคารจึงมุ่งเน้นเพิ่มทางเลือกในการลงทุนที่หลากหลายด้วยบริการไพรเวทแบงกิ้งมาตรฐานสากลที่ครบวงจร (International Comprehensive Wealth Management Service) เพื่อช่วยให้ลูกค้าบุคคลสินทรัพย์สูงประหยัดเวลาในการบริหารจัดการทรัพย์สินของตน โดยการพัฒนาที่โดดเด่นตลอดปี 2561 ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ดังนี้

- (1) เพิ่มนวัตกรรมการลงทุน (Investment Innovation) บนหลักการลงทุนแบบกระจายความเสี่ยง (Asset Allocation) เพื่อขยายศักยภาพการลงทุนให้ลูกค้าบุคคลสินทรัพย์สูงไม่พลาดทุกจังหวะการลงทุน โดยสานต่อความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ ผ่านบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนกสิกรไทย นำเสนอผลิตภัณฑ์กองทุนที่เพิ่มความหลากหลายของการลงทุนให้ครอบคลุมภูมิภาคที่มีศักยภาพ อาทิ กองทุนเปิดเค ไซน่า คอนโทรล โวลาทิลิตี (K China Controlled Volatility Fund: K-CCTV) และกองทุนเปิดเค ยูโรเปียน Small Cap หุ้น (K European Small Cap Equity Fund: K-EUSMALL) รวมทั้งร่วมกับบริษัทเมืองไทยประกันชีวิต (มหาชน) จำกัด พัฒนาผลิตภัณฑ์ประกันชีวิต The Ultimate Endowment 15/1 ซึ่งลงทุนในตลาดหุ้นและตราสารหนี้สหรัฐฯ โดยรับประกันเงินก้อนคืนคร้อยละ 100 เมื่อครบกำหนดสัญญาและไม่มีภาระทางภาษี นอกจากนี้ ยังริเริ่มผลิตภัณฑ์สินเชื่อสำหรับกลุ่มลูกค้าบุคคลสินทรัพย์สูงโดยมีสังหาริมทรัพย์เป็นหลักประกัน (Property and Land Credit for Investment) เพื่อเปิดโอกาสให้ลูกค้าสามารถสร้างผลประโยชน์เพิ่มเติมได้จากอสังหาริมทรัพย์หรือที่ดินที่ถือครองอยู่
- (2) ส่งมอบบริการที่ครอบคลุมทุกประเภทสินทรัพย์ ทุกกลุ่ม ทุกวัยของลูกค้า เพื่อตอบโจทย์ทุกด้านให้ลูกค้า ดังนี้
 - 2.1 มุ่งพัฒนา 2 บริการหลักด้านการเป็นที่ปรึกษา ได้แก่ บริการที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพย์สินครอบครัว (Family Wealth Planning Service) และบริการคำปรึกษาการลงทุนนอกตลาดทุนส่วนบุคคล (Non-capital Market Advisory) เพื่อให้ลูกค้าได้รับคำแนะนำที่ครบถ้วนทุกประเภทสินทรัพย์ ผ่านทีมงานที่ดูแลเฉพาะ และผ่านกิจกรรม งานสัมมนา และช่องทางต่าง ๆ ของธนาคาร
 - 2.2 พัฒนาบริการไพรเวทแบงกิ้งสำหรับลูกค้าชาวจีนและลูกค้าที่ใช้ภาษาจีนในการสื่อสาร โดยมีทีมงานสนับสนุนที่เข้าใจความต้องการของลูกค้าชาวจีนและสามารถสื่อสารด้วยภาษาจีน
 - 2.3 สานต่อการจัดอบรมหลักสูตรประจำปี KPB Academy: Next Generation 2018 ต่อเนื่องเป็นครั้งที่ 4 รวมทั้งจัดงานสัมมนาด้านการศึกษาต่อต่างประเทศ เพื่อเตรียมความพร้อมทายาทของกลุ่มลูกค้าบุคคลสินทรัพย์สูงในการรับช่วงต่อธุรกิจและเป็นผู้ประกอบการ

■ บุคคลพิเศษ

ธนาคารสานต่อกลยุทธ์เพิ่มสัดส่วนลูกค้าที่ใช้บริการกับธนาคารกสิกรไทยเป็นธนาคารหลัก ภายใต้ยุทธศาสตร์การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ด้วยการนำฐานข้อมูลลูกค้า (Big Data) มาประมวลและวิเคราะห์แนวโน้มพฤติกรรมของลูกค้า เพื่อให้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ สิทธิพิเศษ หรือกิจกรรมที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างเฉพาะเจาะจง ครอบคลุมทั้งส่วนตัวและธุรกิจ ควบคู่กับการร่วมมือกันระหว่างสายงานธุรกิจ สาขา และผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ

โดยในปี 2561 ได้นำเสนอผลิตภัณฑ์เงินฝากและการลงทุน พร้อมคำแนะนำการลงทุนโดยไม่บังคับขาย ได้แก่ เงินฝากประจำโครงการพิเศษ อาทิ เงินฝากประจำพิเศษ 15 เดือน ที่ให้อัตราดอกเบี้ยเป็นรายเดือน ผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตควบการลงทุน (Unit Linked) และสัญญาเพิ่มเติมการประกันภัยสุขภาพแบบอิลิท เฮลท์ พลัส (Elite Health Plus) นอกจากนี้ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กสิกรไทย จำกัด ได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เป็นผู้ให้บริการออกแบบการลงทุนเป็นรายแรกของไทย ผ่านแอปพลิเคชัน K-My Funds ที่ต่อยอดความเป็นผู้นำด้านที่ปรึกษาความมั่งคั่งด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Wealth Advisor) ควบคู่กับการนำเสนอกองทุนรวมที่หลากหลายตอบโจทย์ทุกความต้องการลงทุน โดยกระจายการลงทุนในหลายสินทรัพย์อย่างเหมาะสม (Asset Allocation) และสอดคล้องกับสถานการณ์การลงทุนในแต่ละช่วงเวลา อาทิ กองทุนเปิดเค การ์รันตี 5 ปี A ที่ประกันเงิน

ลงทุนเมื่อถือหน่วยลงทุนจนครบอายุโครงการประมาณ 5 ปี และกองทุนเปิดเค ไซน่า คอนโทรล โวลาคิลิตี้ ที่ลงทุนในหน่วยลงทุนของกองทุนต่างประเทศที่จดทะเบียนหรือซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ของประเทศจีนตั้งแต่ 2 กองทุนขึ้นไป

ขณะเดียวกัน ธนาคารมุ่งยกระดับแบรนด์ THE WISDOM ในวาระครบรอบ 10 ปี ให้คงความเป็นผู้นำตลาด โดยจัดกิจกรรมพิเศษที่ตอบโจทย์ความต้องการและสร้างความประทับใจต่อเนื่อง อาทิ กิจกรรม “The Symbol of Your Journey: East Meets West” และกิจกรรม “Exclusive Sneak Preview of Bangkok Art Biennale” รวมทั้งจัดพื้นที่รับรองพิเศษสำหรับบริการที่มากกว่าธุรกรรมทางการเงิน ได้แก่ THE WISDOM Lounge @ ICONSIAM และเอกสิทธิ์ที่จอตลอดสำรองพิเศษ ณ ศูนย์การค้าไอคอนสยาม

■ บุคคลระดับกลาง

ธนาคารดำเนินกลยุทธ์ภายใต้แนวคิดการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง พร้อมกำหนดแพลตฟอร์มหนึ่งเดียวที่ตอบสนองความต้องการลูกค้า โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มสัดส่วนการใช้ผลิตภัณฑ์บริการและรักษาสถานะธนาคารที่ลูกค้าเลือกใช้บริการเป็นหลัก สำหรับปี 2561 ธนาคารยังมุ่งสร้างแบรนด์ “เดอะพรีเมียร์กสิกรไทย” และขยายฐานลูกค้าในกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่มีเงินลงทุนตั้งแต่ 2-10 ล้านบาท โดยจัดกิจกรรม The Premier Success Forum 2018 “Passion to Success” สร้างแรงบันดาลใจจากความหลงใหลสู่ความสำเร็จของแขกรับเชิญพิเศษหลากหลายอาชีพ และนำเสนอความรู้ด้านการเงินแก่ลูกค้ากลุ่มที่รับเงินเดือนผ่านบัญชีกสิกรไทยบนช่องทาง K PLUS เป็นประจำทุกเดือน

สำหรับผลิตภัณฑ์การออม ธนาคารนำเสนอแบบประกันชีวิตเพื่อสะสมทรัพย์ 510 ที่ให้เงินคืนร้อยละ 10 ทุกปี พร้อมแคมเปญผ่อนชำระผ่านบัตรเครดิตได้นาน 10 เดือนไม่เสียดอกเบี้ย และนำไปลดหย่อนภาษีได้ ส่วนผลิตภัณฑ์สินเชื่อ นั้น ธนาคารยังคงนโยบายการให้สินเชื่ออย่างระมัดระวังโดยคัดกรองกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพเพื่อรักษาคุณภาพของพอร์ตสินเชื่อที่ดี ขณะเดียวกันได้ออกแคมเปญกระตุ้นสินเชื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย ประกอบด้วย

- (1) สินเชื่อบ้าน: จัดแคมเปญอัตราดอกเบี้ยพิเศษร่วมกับบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ชั้นนำในจังหวัดยุทธศาสตร์ ครอบคลุมทั้งสินเชื่อเพื่อซื้อบ้านใหม่ บ้านมือสอง และการรีไฟแนนซ์ อีกทั้งยังสนับสนุนวงเงินสินเชื่อแบบครบวงจรทั้งก่อนและหลังการพัฒนาโครงการสำหรับผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ รวมถึงเพิ่มช่องทางการขอใช้บริการสินเชื่อผ่านบริการ K PLUS และ LINE@ KBank Live นอกจากนี้ ยังได้พัฒนานวัตกรรมบริการซีโอ ออนไลน์ (CO Online) ที่โอนวงเงินสินเชื่อบ้านให้กับเจ้าของโครงการโดยตรงแทนการออกเช็คเช็คในวันจดจำนอง
- (2) สินเชื่อบัตรเครดิต: มุ่งขยายฐานบัตรในกลุ่มลูกค้าที่มีรายได้สูงและนำเสนอบัตรที่ตอบรับไลฟ์สไตล์เฉพาะกลุ่ม โดยในปีนี้ได้ออกผลิตภัณฑ์บัตรเครดิตวันสยาม-กสิกรไทย ขณะเดียวกัน ธนาคารได้นำฐานข้อมูลการใช้งานของลูกค้ามาวิเคราะห์ เพื่อนำเสนอโปรโมชันที่ตอบทุกไลฟ์สไตล์ของลูกค้ามากขึ้น อาทิ แคมเปญ K Day เฮ Day ในห้างสรรพสินค้าช่วงเทศกาลปลายปี แคมเปญกระตุ้นการใช้จ่ายเป็นสกุลเงินต่างประเทศในต่างประเทศ รวมถึงการเพิ่มช่องทางการแลกคะแนน KBank Reward Point ผ่านทาง K PLUS
- (3) สินเชื่อส่วนบุคคล: เพิ่มช่องทางการขอรับบริการสินเชื่อผ่าน K PLUS (Machine Lending Program for KASIKORNBANK Personal Loans) พร้อมข้อเสนอพิเศษสำหรับลูกค้าใหม่ในกลุ่มที่มีบัญชีเงินเดือนกสิกรไทยและกลุ่มพนักงานที่มีรายได้ประจำ ที่สมัครผลิตภัณฑ์บัตรเครดิตเงินสด K-Express Cash

ด้านนโยบายการพัฒนาแพลตฟอร์มหนึ่งเดียวให้สามารถรองรับทุกความต้องการของลูกค้า นั้น ธนาคารได้นำเสนอบริการชำระเงินออนไลน์ Pay with K PLUS สำหรับผู้บริโภคที่ซื้อสินค้าหรือบริการผ่านโซเชียลเพชบุ๊ก และออกแคมเปญกระตุ้นการชำระเงินด้วยคิวอาร์โค้ดอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ได้ร่วมกับ บริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด

(มหาชน) พัฒนาบริการ K-Motor เพื่อเป็นเครื่องมือในการนำเสนอเบียดเบียนและแรงงานประกันรถยนต์ผ่านระบบออนไลน์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของบริการและรองรับการขยายตัวของธุรกิจนายหน้ารับประกันภัยรถยนต์ของธนาคาร

■ บุคคลทั่วไป

ธนาคารยังคงดำเนินยุทธศาสตร์เพื่อให้ลูกค้าทั่วไปที่มีศักยภาพในการพัฒนาเป็นลูกค้าบุคคลระดับกลางในอนาคต เลือกรับบริการธนาคารกสิกรไทยเป็นธนาคารหลัก โดยในปี 2561 ธนาคารดำเนินกิจกรรมการตลาด และประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ของธนาคารให้กับกลุ่มบุคลากรในมหาวิทยาลัย โดยริเริ่มโครงการนำร่องเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและส่งเสริมทักษะทางเทคโนโลยีร่วมกับมหาวิทยาลัยชั้นนำ อาทิ โครงการสนับสนุนการสร้างสตาร์ทอัพในสถาบันอุดมศึกษา ร่วมกับสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) โครงการจัดทำแอปพลิเคชันสำหรับมหาวิทยาลัย การผลักดันให้เกิดสังคมไร้เงินสด และการสร้าง Co-working Space สำหรับนักศึกษา

ขณะเดียวกัน ธนาคารเปิดบริการเคแบงก์ เซอวิวิส เพื่อเพิ่มฐานลูกค้าใหม่โดยเฉพาะในพื้นที่ต่างจังหวัดที่มีอัตราการใช้บริการดิจิทัลแบงก์กิ้งไม่สูงและอยู่นอกเขตบริการของสาขาธนาคาร ด้วยการแต่งตั้งพันธมิตรที่ให้บริการรับฝากเงินสด เข้าบัญชีธนาคารกสิกรไทยได้เสมือนสาขาธนาคาร ได้แก่ ที่ทำการไปรษณีย์ไทย และร้านสะดวกซื้อ Family Mart รวมทั้งจะขยายความร่วมมือไปยังพันธมิตรธุรกิจประเภทอื่นที่มีศักยภาพต่อไป

ธนาคารยังคงกระตุ้นและชักชวนให้ลูกค้าใช้บริการและทำธุรกรรมการเงินผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยเฉพาะแอปพลิเคชัน K PLUS อย่างต่อเนื่อง รวมถึงนำเสนอบัตรเดบิต แมงมุม ที่สามารถใช้เป็นบัตรโดยสารรถไฟฟ้าใต้ดินของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (MRT สายสีน้ำเงิน-สายสีม่วง) และบัตรเดบิตประจำจังหวัด นอกจากนี้ ยังมีผลิตภัณฑ์บัญชีเงินฝากพื้นฐาน สำหรับกลุ่มลูกค้าบุคคลที่มีอายุ 65 ปีบริบูรณ์ขึ้นไป และกลุ่มผู้รับสวัสดิการแห่งรัฐ เพื่อให้ประชาชนฐานรากสามารถเข้าถึงบริการทางการเงินได้เพิ่มขึ้น อีกทั้งยังคงนำเสนอแพ็คเกจสิทธิประโยชน์แก่ผู้มีบัญชีเงินเดือนกสิกรไทย (K-Payroll Benefits) ทั้งผลิตภัณฑ์สินเชื่อ เงินฝาก การลงทุน และไลฟ์สไตล์ต่อเนื่อง

3.4 ช่องทางการให้บริการ

ในปี 2561 ธนาคารมุ่งพัฒนาช่องทางหลักในการให้บริการลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพในการเข้าถึงลูกค้า และส่งมอบประสบการณ์จากการใช้บริการอันน่าประทับใจ ควบคู่กับการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนี้

1. เครือข่ายสาขา: การบริหารจัดการเครือข่ายสาขา ในปี 2561 ที่สำคัญ ได้แก่

- **ในประเทศ:** ธนาคารมุ่งพัฒนาสาขารูปแบบใหม่ ให้สอดคล้องกับการใช้บริการของลูกค้าในแต่ละพื้นที่ที่มีลักษณะแตกต่างกัน ควบคู่กับการสร้างประสบการณ์และภาพลักษณ์ (Brand Perception) ใหม่ในการบริการ รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการช่องทางที่มีอยู่ โดยนำเทคโนโลยีและฐานข้อมูลเข้ามาช่วยในการบริการและการขาย เชื่อมโยงช่องทางดิจิทัลเข้ากับช่องทางสาขา สาขาอิเล็กทรอนิกส์ และการธนาคารนอกสถานที่ เพื่อยกระดับการบริการและการขายให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสาขารูปแบบใหม่ในปีนี้ได้แก่ K PARK ที่มีบริการหลากหลายสำหรับชุมชนหรือประชาคม (Community) และ K Lobby ซึ่งเป็นสาขาอิเล็กทรอนิกส์เต็มรูปแบบที่ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมพื้นฐานได้ด้วยตนเอง นอกจากนี้ ได้เริ่มให้บริการสื่อสารภาษาต่างประเทศ อาทิ ให้บริการลูกค้าด้วยภาษาพม่าที่สาขาบักชี มหาชัย

อย่างไรก็ตาม จากพฤติกรรมลูกค้าที่เปลี่ยนไปทำธุรกรรมการเงินผ่านช่องทางธนาคารบนโทรศัพท์มือถือแทนการเดินทางไปสาขา ส่งผลให้ธนาคารดำเนินนโยบายควบรวมสาขาที่มีปริมาณผู้ใช้บริการน้อยต่อเนื่อง แต่ยังคงปริมาณสาขาที่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าและครอบคลุมทุกพื้นที่ ประกอบกับยังคงขยายสาขาในพื้นที่ศักยภาพใหม่

นอกจากนี้ ธนาคารได้บริหารจัดการสำนักงานแลกเปลี่ยนเงินให้มีจำนวนที่เหมาะสมในพื้นที่ศักยภาพ โดยปิดบางพื้นที่และขยายเพิ่มในพื้นที่ยุทธศาสตร์ตามแหล่งท่องเที่ยวสำคัญ รวมถึงการปรับปรุงอัตรารับซื้อและขายเงินตราต่างประเทศในบางพื้นที่เพื่อให้แข่งขันได้ในตลาด พร้อมทั้งจัดกิจกรรมการส่งเสริมตลาดเฉพาะพื้นที่ ด้วยแคมเปญรูดแลกเงินด้วยบัตรเครดิตกสิกรไทย แบ่งจ่ายนาน 4 เดือน ไม่มีดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียม และแคมเปญใช้คะแนนสะสมบัตรเครดิตแลกส่วนลดอัตราแลกเปลี่ยนสูงสุดร้อยละ 10

- **ต่างประเทศ:** ธนาคารดำเนินกลยุทธ์การขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคในกลุ่มประเทศ CLMVI (ราชอาณาจักรกัมพูชา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม และสาธารณรัฐอินโดนีเซีย) เพื่อยกระดับการเป็นธนาคารแห่งภูมิภาค AEC+3 ผ่านการดำเนินงานใน 2 แนวทาง (Dual Track Regional Digital Expansion) ที่ครอบคลุมถึงธุรกิจธนาคารทั่วไปและธุรกิจธนาคารดิจิทัล ดังนี้

- **การขยายธุรกิจธนาคารทั่วไป (Conventional Expansion)** ธนาคารมุ่งยกระดับการให้บริการแก่ลูกค้าในกลุ่มประเทศ CLMVI ที่มีเครือข่าย (Footprint) ของธนาคารรองรับ เพื่อตอบสนองของลูกค้าที่มองหาโอกาสขยายธุรกิจไปยังภูมิภาคอาเซียน โดยในปี 2561 ธนาคารได้เริ่มให้สินเชื่อเพื่อธุรกิจแก่ผู้ประกอบการท้องถิ่นและผู้ประกอบการไทยที่เข้าไปลงทุนในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวและราชอาณาจักรกัมพูชา ขณะเดียวกันยังสร้างเครือข่ายสาขาเพิ่มเติมในสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนามและสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา สำหรับรองรับการยกระดับจากสำนักงานผู้แทนเป็นสาขาของธนาคารภายในปี 2562-2563 นอกจากนี้ ธนาคารยังมีแผนดำเนินการขยายขอบเขตธุรกิจของบริษัท ธนาคารกสิกรไทย (ประเทศจีน) จำกัด หลังได้รับอนุมัติจัดตั้งเป็นธนาคารท้องถิ่นจดทะเบียน เพื่อให้สามารถบริการลูกค้าได้อย่างเต็มรูปแบบมากขึ้น
- **การขยายธุรกิจธนาคารดิจิทัล (Digital Expansion)** ผ่านการพัฒนาบริการดิจิทัลแบงกิ้ง (Digital and Mobile Solution) ให้สามารถรองรับกลุ่มลูกค้าใหม่จำนวนมากในอนาคต เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ที่มุ่งสู่การเป็นธนาคารที่ตอบโจทย์ทุกด้านของชีวิตลูกค้าในภูมิภาค AEC+3 (Regional Life Platform of Choice) โดยในช่วงปลายปี 2561 ธนาคารริเริ่มการชำระเงินผ่านช่องทาง e-Wallet ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และจัดตั้งบริษัท กสิกร วิชั่น จำกัด (KASIKORN VISION COMPANY LIMITED: KVision) ซึ่งมีฐานะเป็นบริษัทลงทุน (Investment Holding Company) ของธนาคาร เพื่อค้นหาและร่วมพัฒนาความเป็นไปได้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ กับบุคลากรผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี (Tech Community) จากทั่วทุกมุมโลก ทั้งในรูปแบบการเข้าลงทุนโดยตรงและการลงทุนผ่านกองทุน Beacon Venture Capital Fund โดยในระยะแรกจะมุ่งเน้นไปที่ 4 ประเทศ ได้แก่ สาธารณรัฐประชาชนจีน ที่มีบริษัทฟินเทคจำนวนมาก สาธารณรัฐอินโดนีเซียและสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม ที่มีอัตราการเติบโตของธุรกิจสตาร์ทอัพสูงเป็นอันดับต้น ๆ ของอาเซียน รวมทั้งรัฐอิสราเอล ที่เป็นแหล่งกำเนิดของเทคโนโลยีใหม่ ๆ และมีความพร้อมด้านบุคลากรสูง

สาขาและศูนย์ให้บริการทางการเงิน

สาขาและศูนย์ให้บริการทางการเงินในประเทศ	จำนวน (แห่ง)		เครือข่ายการให้บริการในต่างประเทศ	จำนวน (แห่ง)		
	ปี 2561	ปี 2560		ปี 2561	ปี 2560	
เครือข่ายสาขาธนาคาร ¹⁾	958	1,026	สาขาและเครือข่ายบริการในต่างประเทศ	17	17	
สำนักงานแลกเปลี่ยนเงิน	137	142	สาขาของธนาคารพาณิชย์ท้องถิ่นจดทะเบียนในต่างประเทศ	6	6	
ศูนย์บริการเคอะวิสคอม	102	105	บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (ใน สปป.ลาว)	2	2	
ศูนย์ธุรกิจลูกค้าบริษัท	-	8	บริษัท ธนาคารกสิกรไทย (ประเทศจีน) จำกัด	4	4	
ศูนย์ธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ ²⁾	121	121	สาขา	3	3	
ศูนย์บริการธุรกิจต่างประเทศ	58	58	สำนักงานผู้แทน	8	8	
บริการจ่ายเช็ค	20	33	บริการธนาคารทางอิเล็กทรอนิกส์	จำนวน (เครื่อง)		
				ปี 2561	ปี 2560	
				Self-Service Channel (K-ATM และ K-CDM)	11,985	11,891
				K-ATM (เครื่องเอทีเอ็มกสิกรไทย)	9,369	9,302
				K-CDM (เครื่องรับฝากเงินสดอัตโนมัติกสิกรไทย)	2,616	2,589
			K-PUM (เครื่องปรับรายการสมุดเงินรับฝากอัตโนมัติ)	1,075	1,109	

หมายเหตุ: ¹⁾ ไม่รวมสาขาทั่วไปในรูปแบบอื่นตามเงื่อนไขของธนาคารแห่งประเทศไทย 9 แห่ง

²⁾ ไม่รวมศูนย์บริการธุรกิจต่างประเทศและจำนวนศูนย์ธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการอาจมีมากกว่า 1 ศูนย์ ใน 1 สาขา

2. เครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ ประกอบด้วย

- **บริการ K-ATM และ K-CDM:** เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของเครื่องฝากถอนโอน ให้มีความปลอดภัยในการทำธุรกรรมและพร้อมรองรับการทำธุรกรรมการเงินตลอด 24 ชั่วโมง ควบคู่กับการกระตุ้นให้ลูกค้าทำธุรกรรมการเงินด้วยตนเองที่เครื่องอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีการพัฒนาระบบเครื่องฝากถอนโอนให้รองรับบริการใหม่ของ K PLUS อาทิ ถอนเงินสดได้โดยไม่ต้องใช้บัตร พร้อมทั้งนำเสนอสิทธิประโยชน์จากพันธมิตรธุรกิจสำหรับลูกค้าบนหน้าจอเอทีเอ็ม และให้บริการด้วยภาษาต่างประเทศสำหรับลูกค้าชาวต่างชาติ นอกจากนี้ ธนาคารยังได้บริหารจัดการจำนวนเครื่องฝากถอนโอนให้อยู่ในพื้นที่เหมาะสมและครอบคลุมทุกพื้นที่ศักยภาพ

- **บริการดิจิทัลแบงก์กิ้ง:** มุ่งพัฒนาช่องทางดิจิทัลเพื่อตอบโจทย์และครอบคลุมทุกด้านของชีวิตลูกค้า ตอกย้ำความเป็นผู้นำด้านดิจิทัลแบงก์กิ้ง โดยเปิดตัว K PLUS ใหม่ ภายใต้แนวคิด “เปลี่ยนเพื่อรู้ใจขึ้น” ที่มีการเปลี่ยนโลโก้และปรับรูปแบบใหม่ เพิ่มฟังก์ชันไลฟ์สไตล์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานเป็นรายบุคคล พร้อมทั้งขยายศักยภาพ K PLUS มาสู่ “K PLUS Intelligence Platform” ด้วยการนำนวัตกรรม “เกด” (K PLUS AI-Driven Experience: KADE) ที่มีเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์เป็นตัวขับเคลื่อนการนำข้อมูลลูกค้ามาประมวลผลพฤติกรรมของผู้ใช้งาน ก่อนที่จะนำเสนอบริการที่ตรงใจ ซึ่งในปี 2561 ได้ดำเนินงาน ดังนี้

- 1) K PLUS: พัฒนาพีเจอาร์ใหม่เพื่อให้ใช้งานได้ง่ายขึ้น อาทิ
 - มีฟังก์ชันถอนเงินสดโดยไม่ใช้บัตร
 - บริการ K+ Today ที่แจ้งเตือนธุรกรรมที่สำคัญและใช้บ่อยของลูกค้า
 - บริการสินเชื่อบุคคลที่ลูกค้าสามารถตรวจสอบข้อมูลสินเชื่อของตนเอง หรือเลือกสมัครผลิตภัณฑ์สินเชื่อที่ต้องการด้วยตนเอง
 - บริการเพิ่มบัตรสมาชิกพันธมิตรธุรกิจของธนาคารบน K PLUS เพื่อความสะดวกในการสะสมคะแนนเพื่อรับสิทธิพิเศษจากการซื้อสินค้าและบริการ

- บริการ K+ MARKET เครือข่ายตลาดนัดออนไลน์ขนาดใหญ่ ที่เชื่อมโยงผู้ซื้อและผู้ขายซึ่งเป็นกลุ่มผู้ประกอบการรายย่อย

- 2) K-Cyber: ธนาคารยังคงรักษาเสถียรภาพของระบบ และสร้างความเชื่อมั่นในการทำธุรกรรมการเงินของทุกช่องทางดิจิทัลแบ่งกึ่งต่อเนื่อง ด้วยระบบรักษาข้อมูลสูงสุดระดับมาตรฐานโลก ISO 27001:2013
- 3) K-Payment Gateway: พัฒนาบริการชำระค่าสินค้าและบริการทางอินเทอร์เน็ตกสิกรไทยเวอร์ชันใหม่ โดยปรับปรุงวิธีการเชื่อมต่อบริการในรูปแบบ Application Programming Interface (API) และเปิดให้บริการในสนามทดลอง (Regulatory Sandbox) เพื่อให้ร้านค้าสามารถทดสอบการเชื่อมต่อบริการผ่านโปรแกรมที่ร้านค้าพัฒนาด้วยตนเอง รวมถึงเพิ่มความสามารถในการรับชำระค่าสินค้าและบริการด้วยมาตรฐานคิวอาร์โค้ด (Thai QR Payment) เพิ่มเติมจากการชำระผ่านบัตรเดบิตและบัตรเครดิต

- บริการ K-Contact Center : มุ่งสู่การเป็นศูนย์บริการลูกค้าที่ดีที่สุด ทั้งด้านการให้ข้อมูลบริการ ข่าวสารธนาคาร และการช่วยเหลือแก้ไขปัญหา โดยให้บริการทุกวันตลอด 24 ชั่วโมงใน 4 ช่องทาง บนสื่อโซเชียลของธนาคาร KBank Live ได้แก่ เฟซบุ๊ก ทวิตเตอร์ ยูทูป และไลน์ รวมถึงเว็บไซต์ Pantip ภายใต้ชื่อ K8888 และอีเมล info@kasikornbank.com นอกจากนี้ ได้พัฒนาศักยภาพของช่องทางการให้บริการให้มีความหลากหลายและครอบคลุม เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายให้กับลูกค้าในการติดต่อใช้บริการและได้รับประสบการณ์ที่น่าประทับใจ พร้อมเปิดรับฟังความคิดเห็นจากสาธารณชนอย่างต่อเนื่อง เพื่อรับทราบถึงประเด็นและนำไปยกระดับการให้บริการทั้งช่องทางปกติและช่องทางออนไลน์ รวมถึงปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบโดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของลูกค้าเป็นสำคัญ

3.5 รางวัลเกียรติคุณ

จากความพยายามและการดำเนินการทั้งหมด นอกจากจะส่งผลให้ธนาคารกสิกรไทยและบริษัทของธนาคารกสิกรไทยบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่ดีขึ้นแล้ว ยังทำให้ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังจะเห็นได้จากหลากหลายรางวัลที่ได้รับในปี 2561 ที่สำคัญ ได้แก่

รางวัลสำหรับธนาคารกสิกรไทย¹⁾

- ได้รับการคัดเลือกเป็นสมาชิกดัชนีแห่งความยั่งยืน Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) ทั้งในระดับโลก (World) และกลุ่มตลาดเกิดใหม่ (Emerging Markets) โดยเป็นธนาคารแห่งแรกและแห่งเดียวในอาเซียนปีที่ 3 ติดต่อกัน จากเอสแอนด์พีดาวโจนส์ร่วมกับ RobecoSAM
- ได้รับการคัดเลือกเป็นสมาชิกดัชนี FTSE4Good Emerging Index ที่พิจารณาด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environment, Social and Governance : ESG) ปีที่ 3 ติดต่อกัน จาก FTSE ร่วมกับ Russell
- ได้รับคัดเลือกเป็นสมาชิก Bloomberg Gender-Equality Index โดยเป็นบริษัทแห่งแรกในไทย จาก Bloomberg
- ได้รับการจัดอันดับให้เป็นบริษัทสุดยอดเยี่ยมจางอันดับที่ 8 ของโลก จากนิตยสาร Forbes
- รางวัล Top 50 ASEAN Publicly Listed Companies ปีที่ 2 ติดต่อกัน จาก ASEAN Capital Markets Forum (ACMF)
- รางวัล The APAC Innovation of the Yearในระดับ Gold ในกลุ่มบริการทางการเงินภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ภายใต้โครงการ CU NEX จัดโดยเอฟม่า (Efma) และเอคเซนเชอร์ (Accenture) 5 รางวัล จากวารสาร The Asian Banker ได้แก่ รางวัล The Best Private Bank in Thailand รางวัล Best Retail Bank in Thailand ปีที่ 9 ติดต่อกัน รางวัล Best Cash Management in Thailandรางวัล The Best Credit Evaluation Initiative และ รางวัลThe Best Frictionless Mobile Initiative
- 4 รางวัล จากนิตยสาร Asian Banking & Finance ได้แก่ รางวัล Domestic Cash Management Bank of the Year, Thailandปีที่ 2 ติดต่อกัน รางวัล Domestic Retail Bank of the Year, Thailandปีที่ 5 ติดต่อกัน รางวัล Financial Inclusion Initiative of the Year, Thailand และรางวัล Credit Card Initiative of the Year, Thailandปีที่ 2 ติดต่อกัน

รางวัลสำหรับธนาคารกสิกรไทย¹⁾

- 5 รางวัล จากนิตยสาร Alpha Southeast Asia ได้แก่ รางวัล Best Cash Management Bank in Thailand รางวัล Best FX Bank for Corporates & FIs in Thailand รางวัล Best Retail Bank in Thailand รางวัล Best Local Currency Bond Deal In Southeast Asia และรางวัล Marquee Award - Most Improved Bond House
- 3 รางวัล จากวารสาร Retail Banker International ได้แก่ รางวัล Winner: Dynamic Third Party Collaboration รางวัล Highly Commended: Excellence in Service Innovation และรางวัล Highly Commended: Best Social Media Marketing Campaign
- 2 รางวัล จากนิตยสาร IFR Asia ได้แก่ รางวัล Thailand Bond House of the Year และรางวัล Thailand Capital Market Deal รางวัล Best Corporate Bond จากนิตยสาร The Asset
- รางวัล Best Private Bank in Thailand จากนิตยสาร The Banker
- รางวัล The Best Private Bank in Thailand จาก The Asian Banker
- ผลการประเมินการกำกับดูแลกิจการในระดับ “ดีเลิศ” ในโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทย ประจำปี 2561 จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- การจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้นในระดับ “ดีเลิศ” ในโครงการประเมินคุณภาพการจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ประจำปี 2561 จากสมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และสมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย
- รางวัล Thailand Corporate Excellence Awards - Distinguished จากสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทยร่วมกับสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 3 รางวัล จาก Brandon Hall Group ได้แก่ รางวัล Best Employee Value Proposition - Silver รางวัล Best Advance in Creating a Talent Strategy - Bronze และรางวัล Best Advance in Employee Recognition - Bronze
- รางวัล เชิดชูเกียรติสถานประกอบกิจการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน ปีที่ 13 ติดต่อกันจากจากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน
- รางวัล Excellent ESCO Financial Supporting Awards จากกระทรวงพลังงาน

¹⁾ สำหรับรายงานประจำปีจะแสดงรวมภายใต้หัวข้อ “รางวัลเกียรติคุณของธนาคารและบริษัทของธนาคารที่ได้รับในปี 2561”

4. ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงิน

4.1 ผลการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงานสำหรับปี 2561 ธนาคารและบริษัทย่อยมีกำไรสุทธิจำนวน 38,459 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 4,121 ล้านบาท หรือร้อยละ 12.00 เนื่องจากธนาคารตั้งสำรองค่าเผื่อนี้ซึ่งจะสูญลดลงจากปีก่อน 9,278 ล้านบาท หรือร้อยละ 22.19 ซึ่งสอดคล้องกับคุณภาพสินทรัพย์ของธนาคาร นอกจากนี้ รายได้ดอกเบี้ยสุทธิเพิ่มขึ้นจำนวน 4,377 ล้านบาท หรือร้อยละ 4.65 ส่วนใหญ่เกิดจากรายได้ดอกเบี้ยรับจากเงินให้สินเชื่อ และรายได้ดอกเบี้ยรับจากเงินลงทุน สำหรับรายได้ที่มีโชดดอกเบี้ยลดลงจำนวน 5,750 ล้านบาท หรือร้อยละ 9.17 ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการยกเลิกค่าธรรมเนียมการโอนเงินผ่านช่องทางดิจิทัล และรายได้สุทธิจากการรับประกันภัยที่ลดลง ในขณะที่รายได้จากผลิตภัณฑ์ตลาดเงินเพิ่มขึ้นจากรูกรวมอัตราแลกเปลี่ยน นอกจากนี้ ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่น ๆ เพิ่มขึ้นจากปีก่อนจำนวน 1,976 ล้านบาท หรือร้อยละ 2.98 โดยหลักเกิดจากค่าใช้จ่ายทางการตลาด

สรุปผลการดำเนินงาน ปี 2561

(หน่วย: ล้านบาท)

	ปี 2561	ปี 2560	การเปลี่ยนแปลง	
			เพิ่ม (ลด)	ร้อยละ
รายได้ดอกเบี้ยสุทธิ	98,538	94,161	4,377	4.65
รายได้ที่มีโชดดอกเบี้ย	56,945	62,695	(5,750)	(9.17)
รวมรายได้จากการดำเนินงานสุทธิ	155,483	156,856	(1,373)	(0.88)
รวมค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่น ๆ	68,348	66,372	1,976	2.98
หนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญ และขาดทุนจากการด้อยค่า	32,532	41,810	(9,278)	(22.19)
กำไรสุทธิ (ส่วนที่เป็นของธนาคาร)	38,459	34,338	4,121	12.00
กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน (บาท)	16.07	14.35	1.72	12.00

สำหรับอัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญซึ่งสะท้อนความสามารถในการดำเนินงานของธนาคารและบริษัทย่อย ในปี 2561 และปี 2560 มีรายการที่สำคัญดังนี้

(หน่วย: ร้อยละ)

อัตราส่วนทางการเงิน	ปี 2561	ปี 2560	เพิ่ม (ลด)
กำไรสุทธิต่อสินทรัพย์เฉลี่ย (ROA)	1.27	1.20	0.07
กำไรสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้นเฉลี่ย (ROE)	10.61	10.24	0.37
ผลตอบแทนสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้สุทธิ (NIM)	3.39	3.44	(0.05)
รายได้ที่มีโชดดอกเบี้ยต่อสินทรัพย์เฉลี่ย	1.88	2.18	(0.30)
รายได้ที่มีโชดดอกเบี้ยต่อรายได้จากการดำเนินงานสุทธิ	36.62	39.97	(3.35)
ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่น ๆ ต่อรายได้จากการดำเนินงานสุทธิ	43.96	42.31	1.65

(หน่วย: ร้อยละ)

อัตราส่วนทางการเงิน	ปี 2561	ปี 2560	เพิ่ม (ลด)
เงินให้สินเชื่อต่อคุณภาพสุทธิต่อเงินให้สินเชื่อ	1.89	1.85	0.04
เงินให้สินเชื่อต่อคุณภาพต่อเงินให้สินเชื่อ	3.34	3.30	0.04
ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญต่อเงินให้สินเชื่อต่อคุณภาพ	160.60	148.45	12.15
เงินให้สินเชื่อ ¹⁾ ต่อเงินรับฝาก	95.94	95.96	(0.02)
อัตราส่วนเงินกองทุนทั้งสิ้น ²⁾	18.32	17.96	0.36
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 ²⁾	15.90	15.66	0.24

¹⁾ เงินให้สินเชื่อ ได้แก่ เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้ หักรายได้รอดตัดบัญชี²⁾ อัตราส่วนเงินกองทุนตามกฎหมายต่อสินทรัพย์เสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทย

□ รายได้ดอกเบี้ยสุทธิ

ธนาคารและบริษัทย่อยมีรายได้ดอกเบี้ยสุทธิสำหรับปี 2561 จำนวน 98,538 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 4,377 ล้านบาท หรือร้อยละ 4.65 โดยรายได้ดอกเบี้ยที่เพิ่มขึ้นส่วนใหญ่มาจากรายได้ดอกเบี้ยรับจากเงินให้สินเชื่อที่เพิ่มขึ้นตามการเติบโตของปริมาณเงินให้สินเชื่อเฉลี่ย และรายได้ดอกเบี้ยรับจากเงินลงทุน ในขณะที่ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยเพิ่มขึ้น ส่วนใหญ่จากค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยเงินรับฝากตามการเพิ่มขึ้นของปริมาณเงินรับฝากเฉลี่ย สำหรับอัตราผลตอบแทนสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้สุทธิ (NIM) ปี 2561 อยู่ที่ระดับร้อยละ 3.39 ลดลงจากปีก่อน โดยยังคงอยู่ในระดับของเป้าหมายที่วางไว้

(หน่วย: ล้านบาท)

	ปี 2561	ปี 2560	การเปลี่ยนแปลง	
			เพิ่ม (ลด)	ร้อยละ
รายได้ดอกเบี้ย				
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน	7,197	7,011	186	2.66
เงินฝาก	818	1,068	(250)	(23.44)
เงินให้สินเชื่อ (ไม่รวมธุรกรรมตลาดซื้อคืน)	635	483	152	31.60
ธุรกรรมตลาดซื้อคืน	5,744	5,460	284	5.20
เงินลงทุน	18,192	16,820	1,372	8.16
เงินลงทุนเพื่อค้า	244	262	(18)	(6.99)
เงินลงทุนเพื่อขาย	2,822	2,719	103	3.78
เงินลงทุนที่จะถือจนครบกำหนด	15,126	13,839	1,287	9.30
เงินให้สินเชื่อ	93,246	90,434	2,812	3.11
การให้เข้าซื้อและสัญญาเช่าการเงิน	5,273	5,059	214	4.23
อื่นๆ	14	13	1	3.39
รวมรายได้ดอกเบี้ย	123,922	119,337	4,585	3.84
รวมค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย	25,384	25,176	208	0.83
รายได้ดอกเบี้ยสุทธิ	98,538	94,161	4,377	4.65
อัตราผลตอบแทนสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้ (ร้อยละ)	4.27	4.37		(0.10)
ต้นทุนทางการเงิน (ร้อยละ)	1.19	1.22		(0.03)
ผลตอบแทนสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้สุทธิ (ร้อยละ)	3.39	3.44		(0.05)

□ รายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย

ธนาคารและบริษัทย่อยมีรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ยสำหรับปี 2561 จำนวน 56,945 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน 5,750 ล้านบาท หรือร้อยละ 9.17 โดยอยู่ในระดับใกล้เคียงกับเป้าหมาย ทั้งนี้ การลดลงของรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการยกเลิกค่าธรรมเนียมการโอนเงินผ่านช่องทางดิจิทัล และรายได้สุทธิจากการรับประกันภัยลดลง ในขณะที่รายได้จากผลิตภัณฑ์ตลาดเงินเพิ่มขึ้นจากรูขุมทรัพย์ตราแลกเปลี่ยน สำหรับสัดส่วนรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ยต่อรายได้จากการดำเนินงานสุทธิลดลงมาอยู่ที่ร้อยละ 36.62 เนื่องจากรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ยลดลง ขณะที่รายได้ดอกเบี้ยสุทธิเพิ่มขึ้น

(หน่วย: ล้านบาท)

	ปี 2561	ปี 2560	การเปลี่ยนแปลง	
			เพิ่ม (ลด)	ร้อยละ
รายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย				
รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ	51,187	51,757	(570)	(1.10)
ค่าใช้จ่ายค่าธรรมเนียมและบริการ	13,070	10,451	2,619	25.05
รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการสุทธิ	38,117	41,306	(3,189)	(7.72)
กำไรสุทธิจากรูขุมทรัพย์เพื่อค้าและปริวรรตเงินตราต่างประเทศ	9,003	8,411	592	7.05
ขาดทุนสุทธิจากหนี้สินทางการเงินที่กำหนดให้แสดงด้วยมูลค่ายุติธรรม	-	(2)	2	100.00
กำไรสุทธิจากเงินลงทุน	2,652	3,491	(839)	(24.02)
ส่วนแบ่งกำไรจากเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสีย	50	158	(108)	(68.56)
รายได้เงินปันผล	2,118	1,991	127	6.37
รายได้เบี้ยประกันภัยรับสุทธิ	91,434	99,786	(8,352)	(8.37)
รายได้จากการดำเนินงานอื่น ๆ	1,468	1,405	63	4.46
หัก ค่าใช้จ่ายในการรับประกันภัย	87,897	93,851	(5,954)	(6.34)
รวมรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย	56,945	62,695	(5,750)	(9.17)
รายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ยต่อสินทรัพย์เฉลี่ย (ร้อยละ)	1.88	2.18		(0.30)
รายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ยต่อรายได้จากการดำเนินงานสุทธิ (ร้อยละ)	36.62	39.97		(3.35)
รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการต่อรายได้จากการดำเนินงานสุทธิ (ร้อยละ)	24.52	26.33		(1.81)

□ ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่น ๆ

ธนาคารและบริษัทย่อยมีค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่น ๆ ในปี 2561 จำนวน 68,348 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 1,976 ล้านบาท หรือร้อยละ 2.98 โดยหลักเกิดจากค่าใช้จ่ายทางการตลาดสูงขึ้น ทำให้อัตราส่วนค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่น ๆ ต่อรายได้จากการดำเนินงานสุทธิ (Cost to Income Ratio) เพิ่มขึ้นมาที่ร้อยละ 43.96 จากระดับร้อยละ 42.31 ในปีก่อน แต่ยังคงอยู่ในระดับที่ดีกว่าเป้าหมายที่วางไว้

(หน่วย: ล้านบาท)

	ปี 2561	ปี 2560	การเปลี่ยนแปลง	
			เพิ่ม (ลด)	ร้อยละ
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน	31,369	31,008	361	1.17
ค่าตอบแทนกรรมการ	143	140	3	2.44
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคาร สถานที่และอุปกรณ์	12,649	12,917	(268)	(2.08)
ค่าภาษีอากร	4,868	4,525	343	7.57
ค่าใช้จ่ายอื่น	19,319	17,782	1,537	8.64
รวมค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่นๆ	68,348	66,372	1,976	2.98
ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่นๆ ต่อรายได้จากการดำเนินงานสุทธิ (ร้อยละ)	43.96	42.31		1.65

□ หนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญ และขาดทุนจากการด้อยค่า

— เงินให้สินเชื่อจัดชั้น ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ และค่าเผื่อการปรับมูลค่าจากการปรับโครงสร้างหนี้

ธนาคารจัดชั้นลูกหนี้ออกเป็น 6 ประเภท ตามข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทย และได้ตั้งค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญขั้นต่ำตามประเภทของการจัดชั้นเหล่านี้ หลักเกณฑ์ที่สำคัญในการจัดชั้นหนี้ คือ ระยะเวลาที่ค้างชำระ สำหรับมูลค่าของหลักประกันที่ใช้ได้มากที่สุดในการคำนวณค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญขึ้นอยู่กับประเภทของหลักประกัน

การจัดชั้นสินเชื่อและค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญของธนาคารและบริษัทย่อยตามงบการเงินรวม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 เป็นดังนี้

เงินให้สินเชื่อจัดชั้น ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ และค่าเผื่อการปรับมูลค่าจากการปรับโครงสร้างหนี้

(หน่วย: ล้านบาท)

	เงินให้สินเชื่อ และดอกเบี้ยค้างรับ	ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ	
		อัตราร้อยละตามเกณฑ์ ธปท.	มูลค่าที่ตั้งไว้
จัดชั้นปกติ	1,783,072	1	5,743
จัดชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษ	36,396	2	151
จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน	18,614	100	8,093
จัดชั้นสงสัย	23,740	100	10,418
จัดชั้นสงสัยจะสูญ	32,075	100	14,067
จัดชั้นสูญ	-		-
รวม	1,893,897		38,472
ค่าเผื่อการปรับมูลค่าจากการปรับโครงสร้างหนี้			1,796
รวม	1,893,897		40,268
เงินสำรองส่วนเกิน			78,952
เงินให้กู้ยืมเพื่อซื้อหลักทรัพย์	2,104		-
เงินให้กู้ยืมของธุรกิจประกันชีวิต	21,458		265
รวม	1,917,459		119,485

ณ สิ้นปี 2561 ธนาคารและบริษัทย่อยได้ตั้งค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญตามงบการเงินรวม ซึ่งประกอบด้วย ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ ลูกค้าและสถาบันการเงินทั่วไป 117,689 ล้านบาท และค่าเผื่อการปรับมูลค่าจากการปรับโครงสร้างหนี้

1,796 ล้านบาท รวมเป็นจำนวน 119,485 ล้านบาท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนเกินกว่าอัตราร้อยละที่ต้องตั้งตามเกณฑ์ธนาคารแห่งประเทศไทย

ทั้งนี้ การตั้งค่าเพื่อหนี้สงสัยจะสูญถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทย รวมทั้งการวิเคราะห์ให้เงินให้กู้ยืมแต่ละประเภทและการประเมินฐานะลูกหนี้แต่ละราย โดยอาศัยประสบการณ์ในการพิจารณาความเสี่ยงและมูลค่าของหลักประกัน

– ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับหนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญ และขาดทุนจากการด้อยค่า

ธนาคารและบริษัทย่อยได้ตั้งสำรองค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับหนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญ และขาดทุนจากการด้อยค่า สำหรับปี 2561 จำนวน 32,532 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อนจำนวน 9,278 ล้านบาท หรือร้อยละ 22.19 ซึ่งสอดคล้องกับคุณภาพสินทรัพย์ของธนาคาร โดยอัตราส่วนหนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญ และขาดทุนจากการด้อยค่าต่อเงินให้สินเชื่อเฉลี่ย สำหรับปี 2561 อยู่ที่ร้อยละ 1.75 ปรับลดลงจากปีก่อนที่อยู่ร้อยละ 2.39

ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับหนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญ และขาดทุนจากการด้อยค่า

(หน่วย: ล้านบาท)

	ปี 2561	ปี 2560	การเปลี่ยนแปลง	
			เพิ่ม (ลด)	ร้อยละ
หนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญ และขาดทุนจากการด้อยค่า	32,532	41,810	(9,278)	(22.19)
หนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญ และขาดทุนจากการด้อยค่า ต่อเงินให้สินเชื่อเฉลี่ย (ร้อยละ)	1.75	2.39		(0.64)

ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ และค่าเผื่อการปรับมูลค่าจากการปรับโครงสร้างหนี้

ณ 31 ธันวาคม 2561 ธนาคารและบริษัทย่อยมีค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ และค่าเผื่อการปรับมูลค่าจากการปรับโครงสร้างหนี้ จำนวน 119,485 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 296.73 ของค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย

– เงินให้สินเชื่อต่อคุณภาพและการปรับโครงสร้างหนี้

เงินให้สินเชื่อต่อคุณภาพ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 ธนาคารและบริษัทย่อยมีเงินให้สินเชื่อต่อคุณภาพ จำนวน 74,400 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 3.34 ของเงินให้สินเชื่อที่รวมสถาบันการเงิน และธนาคารมีเงินให้สินเชื่อต่อคุณภาพ จำนวน 72,346 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 3.31 ของเงินให้สินเชื่อที่รวมสถาบันการเงิน ดังนี้

เงินให้สินเชื่อต่อคุณภาพ

(หน่วย: ล้านบาท)

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่	31 ธ.ค. 2561	31 ธ.ค. 2560
เงินให้สินเชื่อต่อคุณภาพของธนาคารและบริษัทย่อย	74,400	69,674
ร้อยละของเงินให้สินเชื่อที่รวมสถาบันการเงิน	3.34	3.30
เงินให้สินเชื่อต่อคุณภาพของธนาคาร	72,346	67,624
ร้อยละของเงินให้สินเชื่อที่รวมสถาบันการเงิน	3.31	3.25

เงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพสุทธิ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 ธนาคารและบริษัทย่อยมีเงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพสุทธิ จำนวน 41,431 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 1.89 ของเงินให้สินเชื่อที่รวมสถาบันการเงิน และธนาคารมีเงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพสุทธิ จำนวน 40,769 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 1.89 ของเงินให้สินเชื่อที่รวมสถาบันการเงิน ดังนี้

เงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพสุทธิ

(หน่วย: ล้านบาท)

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่	31 ธ.ค. 2561	31 ธ.ค. 2560
เงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพสุทธิของธนาคารและบริษัทย่อย	41,431	38,570
ร้อยละของเงินให้สินเชื่อที่รวมสถาบันการเงิน	1.89	1.85
เงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพสุทธิของธนาคาร	40,769	37,834
ร้อยละของเงินให้สินเชื่อที่รวมสถาบันการเงิน	1.89	1.84

การปรับโครงสร้างหนี้

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 ธนาคารและบริษัทย่อยมียอดคงค้างสินเชื่อลูกหนี้ที่ปรับโครงสร้างหนี้เฉพาะรายที่มีขาดทุนจากการปรับโครงสร้างหนี้ จำนวน 69,605 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากสิ้นปี 2560 จำนวน 7,365 ล้านบาท ซึ่งคิดเป็นอัตราการเปลี่ยนแปลงร้อยละ 11.83

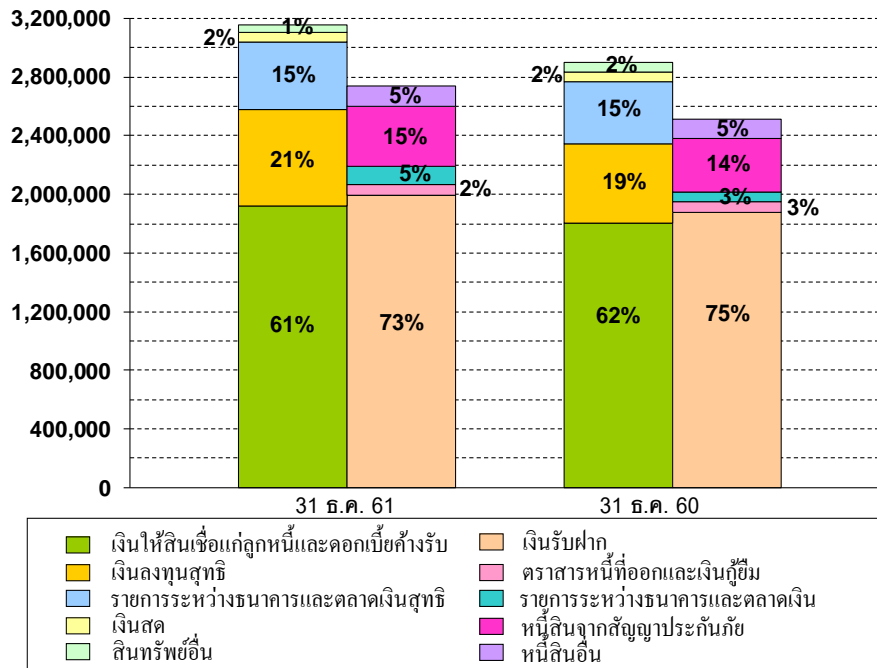
ทรัพย์สินรอการขาย

ณ 31 ธันวาคม 2561 ธนาคารและบริษัทย่อยมีทรัพย์สินรอการขายตามราคาต้นทุน จำนวน 24,850 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 0.79 ของสินทรัพย์รวม โดยมีค่าเผื่อการด้อยค่าสำหรับทรัพย์สินรอการขาย จำนวน 2,637 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 10.61 ของมูลค่าตามราคาต้นทุน ซึ่งเพียงพอที่จะรองรับค่าใช้จ่ายในการถือครอง ค่าใช้จ่ายในการขาย และขาดทุนจากการขายทรัพย์สินรอการขาย

4.2 ฐานะทางการเงิน

โครงสร้างสินทรัพย์และหนี้สิน

(หน่วย: ล้านบาท)

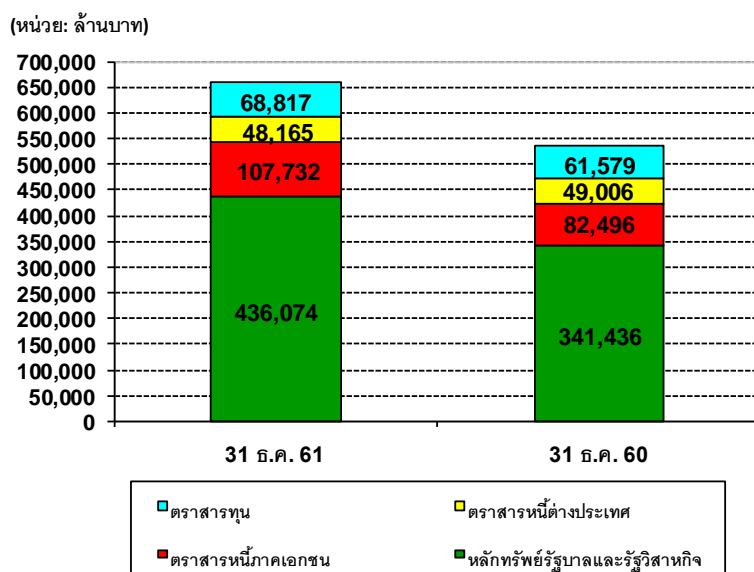


□ สินทรัพย์

สินทรัพย์รวมของธนาคารและบริษัทย่อย ณ สิ้นปี 2561 มีจำนวน 3,155,091 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก ณ สิ้นปี 2560 จำนวน 254,250 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 8.76 ทั้งนี้ สินทรัพย์รวมที่เพิ่มขึ้นส่วนใหญ่มาจากเงินลงทุนสุทธิ เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้ และรายการระหว่างธนาคารและตลาดเงินสุทธิ (สินทรัพย์) โดยมีรายละเอียดที่สำคัญ ดังนี้

- เงินลงทุนสุทธิ ณ สิ้นปี 2561 มีจำนวน 661,655 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก ณ สิ้นปี 2560 จำนวน 126,095 ล้านบาท หรือร้อยละ 23.54 ส่วนใหญ่เกิดจากการลงทุนเพิ่มขึ้นในพันธบัตรรัฐบาล
- เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้ (หักรายได้รอดตัดบัญชี) ณ สิ้นปี 2561 มีจำนวน 1,914,072 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก ณ สิ้นปี 2560 จำนวน 111,289 ล้านบาท หรือร้อยละ 6.17 ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นของเงินให้สินเชื่อเพื่อการพาณิชย์ และเงินให้สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย โดยธนาคารมีปริมาณเงินให้สินเชื่อสูงเป็นอันดับ 4 ในระบบธนาคารพาณิชย์ไทย
- รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงินสุทธิ (สินทรัพย์) ณ สิ้นปี 2561 มีจำนวน 461,987 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก ณ สิ้นปี 2560 จำนวน 35,895 ล้านบาท หรือร้อยละ 8.42 ส่วนใหญ่เกิดจากการบริหารสภาพคล่องของธนาคาร

เงินลงทุนในหลักทรัพย์



□ หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น

หนี้สินรวมของธนาคารและบริษัทย่อย ณ สิ้นปี 2561 มีจำนวน 2,737,269 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 224,250 ล้านบาท หรือร้อยละ 8.92 จาก ณ สิ้นปี 2560 ส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นของเงินรับฝาก รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน (หนี้สิน) และหนี้สินจากสัญญาประกันภัย โดยรายการที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ มีดังนี้

- เงินรับฝาก ณ สิ้นปี 2561 มีจำนวน 1,995,001 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก ณ สิ้นปี 2560 จำนวน 116,329 ล้านบาท หรือร้อยละ 6.19 ส่วนใหญ่เกิดจากการเพิ่มขึ้นของเงินรับฝากออมทรัพย์ และเงินรับฝากประจำ โดยธนาคารมีปริมาณเงินรับฝากสูงเป็นอันดับ 4 ในระบบธนาคารพาณิชย์ไทย
- หนี้สินจากสัญญาประกันภัย ณ สิ้นปี 2561 มีจำนวน 410,748 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก ณ สิ้นปี 2560 จำนวน 47,233 ล้านบาท หรือร้อยละ 12.99 ตามการเติบโตของธุรกิจประกันชีวิต
- รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน (หนี้สิน) ณ สิ้นปี 2561 มีจำนวน 128,003 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก ณ สิ้นปี 2560 จำนวน 58,714 ล้านบาท หรือร้อยละ 84.74 ส่วนใหญ่เกิดจากการเพิ่มขึ้นของเงินกู้ยืมตามธุรกรรมซื้อคืนภาคเอกชน

ทั้งนี้ ส่วนของผู้ถือหุ้น (เฉพาะส่วนของผู้ถือหุ้น) ณ สิ้นปี 2561 มีจำนวน 376,298 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 27,673 ล้านบาท หรือร้อยละ 7.94 จาก ณ สิ้นปี 2560 ส่วนใหญ่เกิดจากการกำไรสุทธิจากการดำเนินงานในปี 2561 จำนวน 38,459 ล้านบาท แม้ว่าจะได้มีการจ่ายเงินปันผลระหว่างกาลจากผลการดำเนินงานในงวดแรกของปี 2561 จำนวน 1,197 ล้านบาท ในเดือนกันยายน 2561 ก็ตาม

□ ความสัมพันธ์ของแหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 โครงสร้างเงินทุนตามงบการเงินรวม ประกอบด้วย หนี้สินจำนวน 2,737,269 ล้านบาท และส่วนของผู้ถือหุ้นจำนวน 417,822 ล้านบาท คิดเป็นอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นเท่ากับ 6.55 เท่า โดยองค์ประกอบของแหล่งเงินทุนด้านหนี้สินที่สำคัญ ได้แก่ เงินรับฝาก ซึ่ง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 มีจำนวน 1,995,001

ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 63.23 ของแหล่งเงินทุนทั้งหมด สำหรับรายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน รวมทั้งตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืมนั้น มีสัดส่วนร้อยละ 4.06 และร้อยละ 2.24 ของแหล่งเงินทุนทั้งหมดตามลำดับ

ธนาคารและบริษัทย่อยมีแหล่งใช้ไปของเงินทุนที่สำคัญ ได้แก่ เงินให้สินเชื่อหักรายได้รอดตัดบัญชี ซึ่ง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 มีจำนวน 1,914,072 ล้านบาท ทำให้อัตราส่วนของเงินให้สินเชื่อต่อเงินรับฝาก และอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อต่อเงินรับฝากรวมตัวแตกเงินของธนาคารคิดเป็นร้อยละ 95.94 สำหรับสภาพคล่องส่วนที่เหลือ ธนาคารนำไปลงทุนในสินทรัพย์สภาพคล่องต่าง ๆ อันได้แก่ รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน รวมทั้งเงินลงทุนในหลักทรัพย์

แหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุนที่สำคัญของธนาคารและบริษัทย่อย

(หน่วย: ล้านบาท)

ระยะเวลา	เงินรับฝาก				เงินให้สินเชื่อ			
	31 ธ.ค. 61	ร้อยละ	31 ธ.ค. 60	ร้อยละ	31 ธ.ค. 61	ร้อยละ	31 ธ.ค. 60	ร้อยละ
≤ 1 ปี	1,972,597	98.88	1,858,490	98.93	842,675	44.03	786,318	43.62
> 1 - 5 ปี	22,404	1.12	20,182	1.07	493,864	25.80	479,836	26.61
> 5 ปี	-	-	-	-	577,533	30.17	536,629	29.77
รวม	1,995,001	100.00	1,878,672	100.00	1,914,072	100.00	1,802,783	100.00

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 เงินรับฝากที่มีระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี มีจำนวนมากกว่าเงินให้สินเชื่อที่มีระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี ซึ่งถือว่าเป็นปกติของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ทั่วไปในประเทศไทย ที่จะมีการระดมทุนระยะสั้นเพื่อการปล่อยสินเชื่อหรือลงทุนในระยะยาวเป็นส่วนใหญ่ อย่างไรก็ตาม เงินรับฝากของธนาคารโดยส่วนใหญ่จะมีการต่ออายุอย่างต่อเนื่องเมื่อครบกำหนดตามสัญญา จึงมีแนวโน้มว่าเงินรับฝากดังกล่าวจะอยู่กับธนาคารเป็นเวลานานกว่าระยะเวลาตามสัญญา ทำให้ธนาคารสามารถใช้เป็นแหล่งเงินสนับสนุนการให้สินเชื่อได้

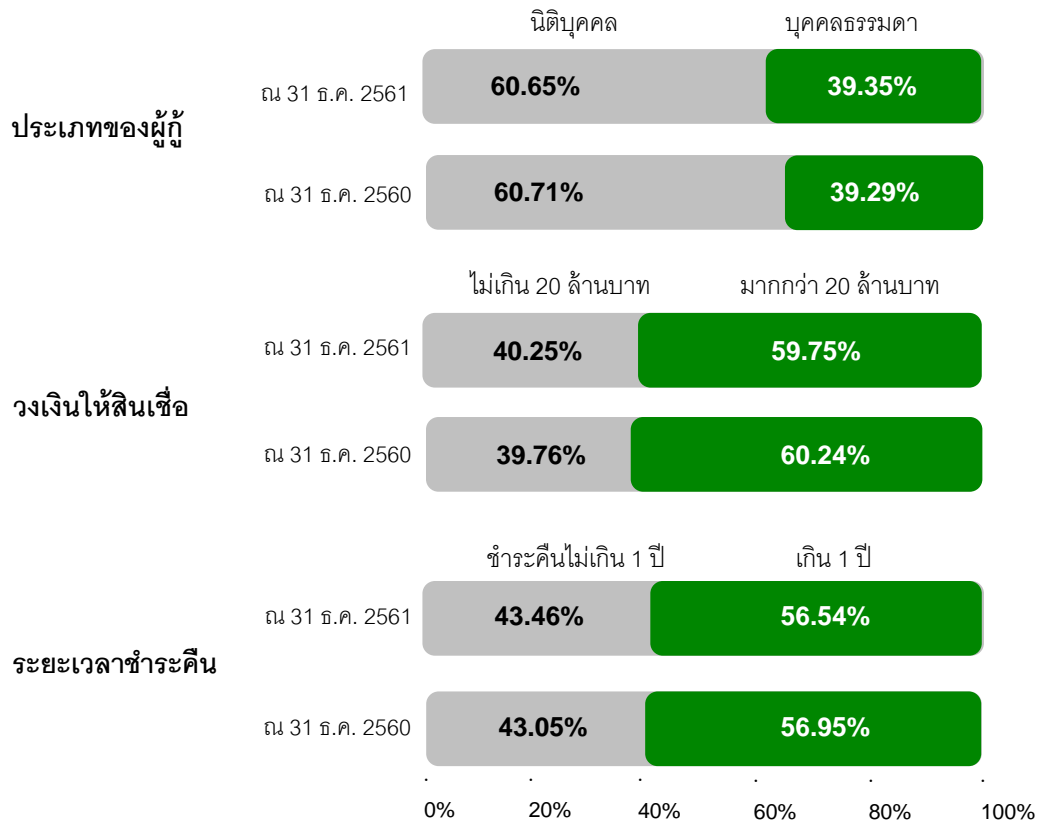
4.3 เงินให้สินเชื่อและเงินรับฝาก

□ เงินให้สินเชื่อ

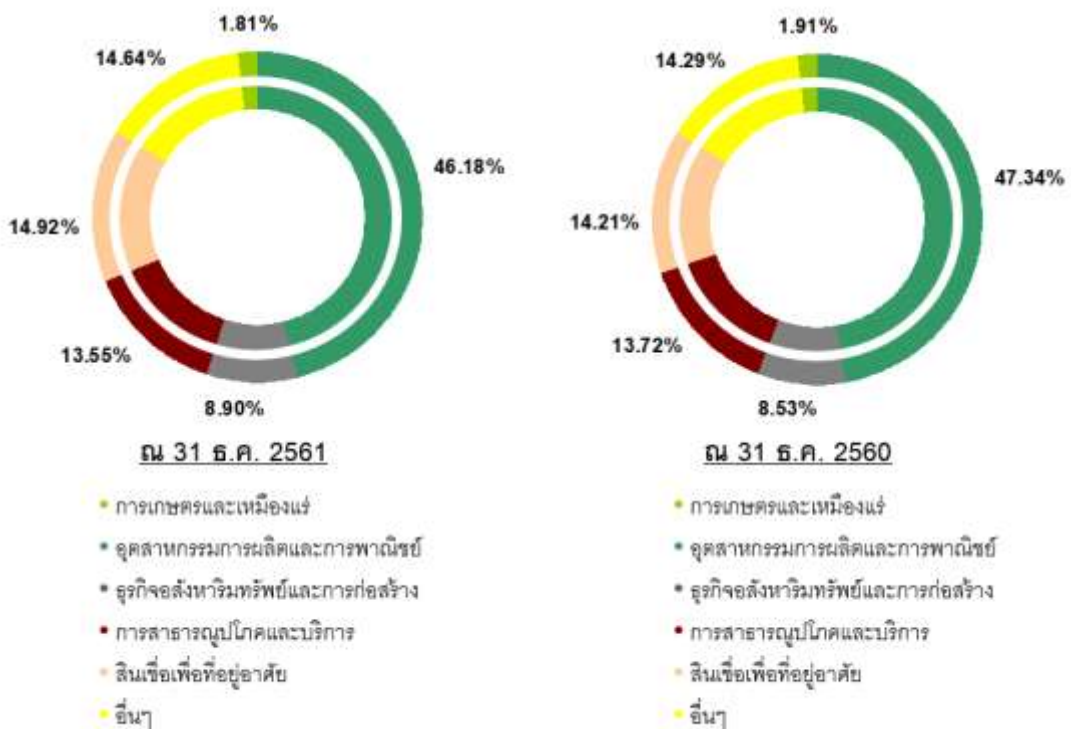
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 ธนาคารและบริษัทย่อยมียอดเงินให้สินเชื่อตามงบการเงินรวม จำนวน 1,914,072 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 111,289 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 6.17 จากยอดสินเชื่อคงค้าง ณ สิ้นปี 2560 จำนวน 1,802,783 ล้านบาท

สำหรับเงินให้สินเชื่อตามงบการเงินเฉพาะของธนาคาร ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 ส่วนใหญ่หรือคิดเป็นร้อยละ 60.65 ของเงินให้สินเชื่อทั้งหมด เป็นลูกค้าประเภทนิติบุคคล และหากพิจารณาตามวงเงินให้สินเชื่อ สัดส่วนลูกค้าที่มีวงเงินกู้ยืมมากกว่า 20 ล้านบาท มีจำนวน 1,116,170 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 59.75 ขณะที่สัดส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 40.25 มีวงเงินกู้ยืมที่น้อยกว่า 20 ล้านบาท นอกจากนี้ เงินให้สินเชื่อที่มีระยะเวลาการชำระคืนไม่เกิน 1 ปี มีสัดส่วนที่ร้อยละ 43.46 ของเงินให้สินเชื่อทั้งหมด

เงินให้สินเชื่อจำแนกตามประเภทผู้กู้ วงเงินให้สินเชื่อ และระยะเวลาชำระคืน



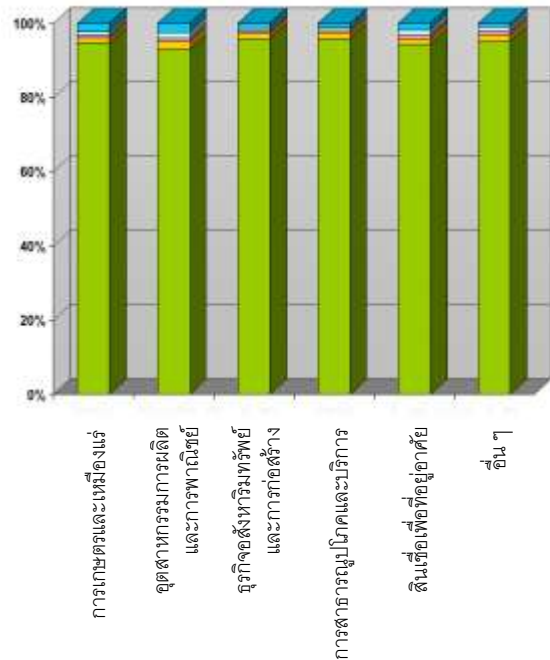
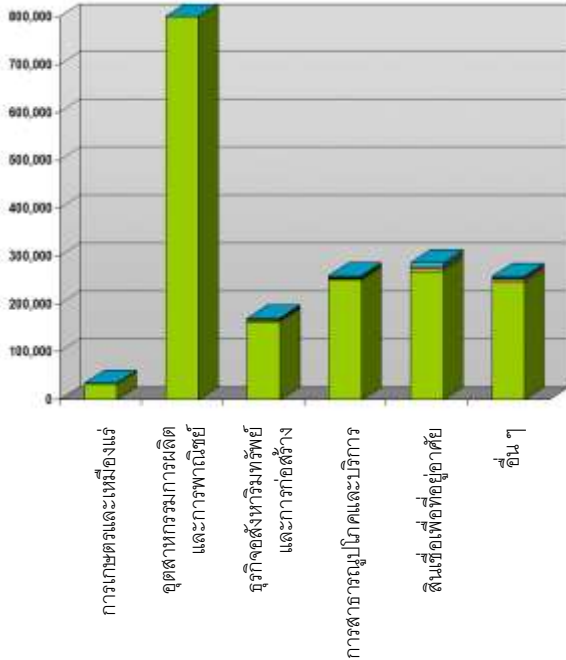
เงินให้สินเชื่อของธนาคารและบริษัทย่อย



**มูลค่าเงินให้สินเชื่อของธนาคารและบริษัทย่อย
จำแนกตามประเภทธุรกิจและเกณฑ์การจัดชั้น**

**ร้อยละของเงินให้สินเชื่อของธนาคารและบริษัทย่อย
จำแนกตามประเภทธุรกิจและเกณฑ์การจัดชั้น**

หน่วย: ล้านบาท



■ ชั้นปกติ
 ■ ชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษ
 ■ ชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน
 ■ ชั้นสงสัย
 ■ ชั้นสงสัยจะสูญเสีย

เงินให้สินเชื่อของธนาคารและบริษัทย่อยเป็นสินเชื่อจัดชั้นปกติคิดเป็นร้อยละ 94.51 ของสินเชื่อทั้งหมด ทั้งนี้ เมื่อจำแนกตามประเภทธุรกิจ เงินให้สินเชื่อแก่อุตสาหกรรมการผลิตและการพาณิชย์มีสัดส่วนสูงที่สุดคิดเป็นร้อยละ 46.18 ของเงินให้สินเชื่อทั้งหมด และเป็นสินเชื่อจัดชั้นปกติคิดเป็นร้อยละ 92.95 ของสินเชื่อในธุรกิจดังกล่าว

สินเชื่อแยกตามกลุ่มธุรกิจลูกค้า

(หน่วย: ล้านบาท)

	31 ธ.ค. 2561		31 ธ.ค. 2560	
	กลุ่มลูกค้าธุรกิจ ¹⁾	กลุ่มลูกค้าบุคคล ²⁾	กลุ่มลูกค้าธุรกิจ ¹⁾	กลุ่มลูกค้าบุคคล ²⁾
เงินให้สินเชื่อ	1,344,381	487,632	1,271,411	443,779

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

²⁾ กลุ่มลูกค้าบุคคล ได้แก่ ลูกค้าบุคคลธรรมดาที่ใช้ผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคาร ได้แก่ บัญชีเงินฝาก บัตรเดบิต บัตรเครดิต สินเชื่อบุคคล สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย บริการด้านการลงทุนและที่ปรึกษาด้านการลงทุน รวมถึงบริการธุรกรรมทางการเงินต่าง ๆ

ณ สิ้นปี 2561 สินเชื่อกลุ่มลูกค้าธุรกิจ (ธุรกิจลูกค้าบริษัทและธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ) เพิ่มขึ้น 72,970 ล้านบาท หรือร้อยละ 5.74 จากสิ้นปี 2560 โดยกลุ่มธุรกิจที่มีความต้องการสินเชื่อเพิ่มขึ้น ได้แก่ กลุ่มอุตสาหกรรม อสังหาริมทรัพย์ การก่อสร้าง และการพาณิชย์ ซึ่งสอดคล้องกับการขยายตัวของภาวะเศรษฐกิจไทย แนวโน้มการจ้างงาน และรายได้นอกภาคเกษตรกรรมปรับตัวดีขึ้น ความเชื่อมั่นผู้บริโภคปรับตัวเพิ่มขึ้น

สำหรับสินเชื่อกลุ่มลูกค้าบุคคล เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 43,853 ล้านบาท คิดเป็นอัตราการเติบโตค่อนข้างดีที่ร้อยละ 9.88 ท่ามกลางการดำเนินนโยบายสินเชื่ออย่างระมัดระวังเพื่อรักษาคุณภาพสินเชื่อที่ดี ควบคู่ไปกับการรักษาความเป็นผู้นำในผลิตภัณฑ์สินเชื่อหลัก โดยเฉพาะสินเชื่อบ้าน ด้วยความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจในการจัดกิจกรรมการตลาด และนำเสนอแคมเปญดอกเบี้ยพิเศษแก่ลูกค้าทุกกลุ่ม ทั้งสินเชื่อรีไฟแนนซ์ และสินเชื่อซื้อบ้านใหม่และบ้านมือสอง รวมทั้งขยายตลาดไปยังจังหวัดยุทธศาสตร์ และอำนวยความสะดวกในการบริการสินเชื่อผ่านช่องทางออนไลน์ นอกจากนี้ ในส่วนของผลิตภัณฑ์สินเชื่อบุคคลกสิกรไทย ยังรุกขยายบริการผ่านช่องทาง K PLUS โดยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าด้วย Machine Learning Program ขณะเดียวกัน ได้นำเสนอแคมเปญที่ดึงดูดใจของสินเชื่อบุคคลกสิกรไทยและบัตรเครดิตเงินสด K-Express Cash แก่กลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพ รวมถึงการนำเสนอบัตรเครดิตใหม่ และแคมเปญกระตุ้นการใช้จ่ายผ่านบัตรที่ตอบสนองทุกโจทย์การใช้ชีวิตของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

□ เงินรับฝาก

เงินรับฝากแยกตามประเภทบัญชี

(หน่วย: ล้านบาท)

	สัดส่วน (ร้อยละ)	ยอดเงินรับฝาก		การเปลี่ยนแปลง	
		31 ธ.ค. 2561	31 ธ.ค. 2560	เพิ่ม (ลด)	ร้อยละ
เงินรับฝากรวม	100.00	1,995,001	1,878,672	116,329	6.19
เงินรับฝากกระแสรายวัน	5.86	116,957	108,468	8,489	7.83
เงินรับฝากออมทรัพย์	72.01	1,436,615	1,372,947	63,668	4.64
เงินรับฝากประจำ	22.13	441,429	397,257	44,172	11.12

ยอดเงินรับฝากรวมของกลุ่มลูกค้าธุรกิจและกลุ่มลูกค้าบุคคล ณ สิ้นปี 2561 เพิ่มขึ้น 116,329 ล้านบาท หรือร้อยละ 6.19 จากปีก่อน อันเป็นผลจากการบริหารจัดการเงินรับฝากให้สอดคล้องกับความต้องการสินเชื่อ และสามารถแข่งขันได้ โดยที่ยังคงประสงค์ส่วนเงินรับฝากออมทรัพย์ให้อยู่ในระดับสูงต่อเนื่อง ผ่านการอำนวยความสะดวกในการเปิดบัญชีเงินรับฝากออมทรัพย์อิเล็กทรอนิกส์ในช่องทาง K PLUS และนำเสนอบัญชีเงินรับฝากพื้นฐานสำหรับผู้ออมรายย่อยเพื่อตอบรับมาตรการของภาครัฐ นอกจากนี้ ยังได้นำเสนอโครงการเงินรับฝากประจำพิเศษที่ตอบโจทย์ความต้องการออมเงินอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ส่งผลให้ยอดเงินรับฝากประจำปรับตัวสูงขึ้น ขณะเดียวกัน ธนาคารได้นำเสนอทางเลือกการลงทุนอื่น ทั้งในรูปแบบประกันชีวิตและกองทุนรวม ที่มีความหลากหลายทั้งอัตราผลตอบแทนและระดับความเสี่ยง เพื่อให้สามารถตอบโจทย์ลูกค้าได้ทุกกลุ่ม

4.4 การบริหารเงิน

□ แนวทางการบริหารเงิน

ธุรกรรมการกู้ยืมระหว่างธนาคารประเภทข้ามคืนในปี 2561 อัตราดอกเบี้ยอยู่ในระดับทรงตัวที่เฉลี่ยร้อยละ 1.46 ต่อปี อย่างไรก็ตาม หลังจากคณะกรรมการนโยบายการเงิน (กนง.) มีมติให้ปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายร้อยละ 0.25 ต่อปี เป็นระดับร้อยละ 1.75 ต่อปี ในการประชุมวันที่ 19 ธันวาคม 2561 ส่งผลให้อัตราดอกเบี้ยเฉลี่ยของธุรกรรมการกู้ยืมระหว่างธนาคารประเภทข้ามคืนปรับเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 1.71 ต่อปี

ธนาคารมีแนวทางในการบริหารพอร์ตการลงทุน ซึ่งคำนึงถึงสภาพคล่องของธนาคารเป็นเป้าหมายหลัก โดยดำรงสภาพคล่องเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงกำหนดกลยุทธ์การลงทุนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจ และความเคลื่อนไหวของตลาดเงินตลาดทุนในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งในปี 2561 ธนาคารสามารถบริหารสภาพคล่องได้เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และคงรายได้ส่วนเพิ่มจากการลงทุนได้อย่างต่อเนื่อง โดยลดการถือครองพันธบัตรรัฐบาลระยะสั้นที่อัตราผลตอบแทนอยู่ต่ำกว่าอัตราดอกเบี้ยนโยบาย นอกจากนี้ยังลงทุนในพันธบัตรต่างประเทศที่มีระดับความน่าเชื่อถือที่สูง เมื่อได้รับผลตอบแทนที่ดีกว่าผลตอบแทนจากพันธบัตรรัฐบาลไทย เพื่อสร้างผลตอบแทนให้แก่ธนาคารภายใต้ความเสี่ยงที่เหมาะสม

รายได้หลักจากการบริหารเงิน

(หน่วย: ล้านบาท)

โครงสร้างรายได้หลักจากการบริหารเงิน (สำหรับบัญชีเพื่อการธนาคาร)	สัดส่วน (ร้อยละ)	ปี 2561	ปี 2560	การเปลี่ยนแปลง	
				เพิ่ม (ลด)	ร้อยละ
รายได้ดอกเบี้ยรับ ¹⁾					
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน ²⁾	68.51	6,426	6,282	144	2.29
เงินลงทุน	31.49	2,953	3,153	(200)	(6.34)
รวม	100.00	9,379	9,435	(56)	(0.59)

หมายเหตุ: ¹⁾ เป็นตัวเลขในเชิงการจัดการ

²⁾ รวมรายการเงินให้สินเชื่อ

รายได้ดอกเบี้ยปี 2561 รวมเป็นจำนวน 9,379 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อนจำนวน 56 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 0.59 โดยมีสาเหตุหลักจากปริมาณสภาพคล่องที่ลดลง

□ อัตราส่วนสินทรัพย์สภาพคล่อง

ธนาคารดำรงเงินฝากกระแสรายวันที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดโดยเฉลี่ยรายบัญชีแล้วไม่ต่ำกว่าร้อยละ 1.00 ของยอดเงินฝากและเงินกู้ยืมบางประเภท โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 ธนาคารมีเงินฝากที่ธนาคารแห่งประเทศไทยและเงินสดที่ศูนย์เงินสด รวมเป็นจำนวน 40,155 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 1.05 ของยอดเงินฝากและเงินกู้ยืมบางประเภท

4.5 ผลการดำเนินงานบริษัทของธนาคารกสิกรไทย และบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)

ผลการดำเนินงานบริษัทของธนาคารกสิกรไทย¹⁾ และบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)

(หน่วย: ล้านบาท)

ผลการดำเนินงาน		ปี 2561	ปี 2560
บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กสิกรไทย จำกัด	สินทรัพย์ภายใต้การบริหารจัดการ	1,379,736	1,302,686
	ส่วนแบ่งการตลาด (ร้อยละ)	19.23	18.72
บริษัทหลักทรัพย์ กสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	ปริมาณการซื้อขาย	739,327	811,883
	ส่วนแบ่งการตลาด (ร้อยละ)	2.98	3.71
บริษัท ลีสซิ่งกสิกรไทย จำกัด	ยอดคงค้างสินเชื่อ	108,081	97,055
บริษัท แฟคเตอรี แอนด์ อีควิปเมนต์ กสิกรไทย จำกัด	ยอดคงค้างสินเชื่อ	20,377	17,633
บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)	เบี้ยประกันชีวิตรวบรวม	94,467	102,681
	ส่วนแบ่งการตลาด (ร้อยละ)	15.06	17.06

หมายเหตุ: ¹⁾ ไม่รวม บจก. ศูนย์วิจัยกสิกรไทย เนื่องจากเป็นบริษัทที่ไม่ได้ประกอบธุรกิจทางการเงิน

ในปี 2561 บริษัทของธนาคารกสิกรไทย และบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) มีภาพรวมผลการดำเนินงานเป็นที่น่าพอใจ ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ อันเนื่องมาจากการร่วมแรงร่วมใจของธนาคารกสิกรไทย บริษัทของธนาคารกสิกรไทย และบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)

บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กสิกรไทย จำกัด มีสินทรัพย์ภายใต้การจัดการเป็นอันดับ 1 ในประเภทธุรกิจจัดการกองทุนรวม ด้วยส่วนแบ่งการตลาดที่ร้อยละ 20.48 และสินทรัพย์ภายใต้การจัดการทั้งหมด มีส่วนแบ่งการตลาดที่ร้อยละ 19.23 อันเป็นผลจากความร่วมมือเป็นอย่างดีกับธนาคารในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยนำเสนอกองทุนใหม่ในรอบปีที่ผ่านมา อาทิ กองทุนเปิดเค ยูโรเปียน Small Cap หุ้นทุน (K-EUSMALL) เพื่อเพิ่มทางเลือกในการลงทุนในกลุ่มหุ้นขนาดเล็กในทวีปยุโรป และกองทุนเปิดเค การ์ตันตี 5 ปี A (KGT5YA) กองทุนมีการประกันเงินลงทุนกองทุนแรกและกองทุนเดียวในประเทศไทย พร้อมทั้งพัฒนาช่องทางบริการอิเล็กทรอนิกส์ด้วยแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือ "K-My Funds" อย่างต่อเนื่อง เพื่อสื่อสารกับลูกค้าและให้คำแนะนำแก่ลูกค้าในการเลือกลงทุนในพอร์ตการลงทุนที่เหมาะสมกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ รวมทั้งอำนวยความสะดวกในการทำธุรกรรมได้สะดวกยิ่งขึ้น ด้วยจุดเด่นในการแสดงผลตอบแทนการลงทุนที่ชัดเจน ตลอดจนเสนอเครื่องมือใหม่ Fund Story สำหรับค้นหาข้อมูลกองทุนเพื่อช่วยในการตัดสินใจและติดตามความเคลื่อนไหวราคาและผลตอบแทนย้อนหลังของกองทุน พร้อมฟังก์ชันการตั้งเตือนเมื่อราคาเป็นไปตามต้องการ รวมถึง My Message เพื่อให้ลูกค้าไม่พลาดทุกการลงทุน และลงทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ ยังพัฒนาแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือ "K-My PVD" เพื่ออำนวยความสะดวกแก่สมาชิกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพในการติดตามผลตอบแทนและวางแผนเกษียณอายุให้เหมาะสม

บริษัทหลักทรัพย์ กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ยึดมั่นในการดำเนินธุรกิจภายใต้หลักการเดียวกับธนาคารกสิกรไทย ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นเลิศ ทั้งในด้านงานวิจัย ข้อมูลบทวิเคราะห์ที่รวดเร็ว เจาะลึกและครอบคลุมทุกอุตสาหกรรม การให้บริการซื้อขายหลักทรัพย์ อนุพันธ์ และงานวาณิชธนกิจ เพื่อตอบโจทย์ทุกไลฟ์สไตล์การลงทุนของ

ลูกค้า และยังคงพัฒนาเทคโนโลยีด้านการลงทุนและเพิ่มฟังก์ชันการลงทุนที่หลากหลายอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อพฤติกรรมของนักลงทุนในโลกดิจิทัล อาทิ แอปพลิเคชัน KS Super Stock ซึ่งได้พัฒนาฟังก์ชันใหม่ให้สามารถตรวจสอบผลการลงทุนด้านอนุพันธ์ได้เพิ่มขึ้นนอกเหนือจากการดูผลการลงทุนของผลิตภัณฑ์หลักทรัพย์ นอกเหนือจากนั้น ในช่วงปลายปี 2561 บริษัทยังได้พัฒนาระบบการเปิดบัญชีหลักทรัพย์ออนไลน์สำหรับนักลงทุนรายใหม่ ที่ช่วยเพิ่มความสะดวกในการทำธุรกรรมและลดขั้นตอนการส่งเอกสาร ส่งผลให้ในปี 2561 บริษัทมีส่วนแบ่งการตลาดที่ร้อยละ 2.98

บริษัท ลีสซิ่งกสิกรไทย จำกัด มียอดคงค้างเงินให้สินเชื่อขยายตัวที่ร้อยละ 11.36 จากสิ้นปี 2560 ซึ่งสอดคล้องกับการขยายตัวของอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศ ทั้งนี้ ปริมาณสินเชื่อใหม่ที่เติบโตดีส่วนใหญ่มาจากสินเชื่อผู้แทนจำหน่ายรถยนต์ ขณะเดียวกัน บริษัทยังสามารถดูแลคุณภาพสินทรัพย์ให้อยู่ในเกณฑ์ที่ดี สะท้อนจากสัดส่วนสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ที่อยู่ในระดับร้อยละ 1.32 ซึ่งต่ำกว่าค่าเฉลี่ยในระบบธนาคารพาณิชย์ไทย นอกจากนี้ บริษัทยังปรับปรุงการให้บริการและออกแบบเมนูต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งบุคคลและธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า

บริษัท แฟคเตอร์ี แอนด์ อีควิปเมนต์ กสิกรไทย จำกัด เป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องการให้ลีสซิ่งและเช่าซื้อเครื่องจักร มียอดสินเชื่อขยายตัวร้อยละ 15.60 จากสิ้นปี 2560 โดยกระจายตัวในทุกกลุ่มอุตสาหกรรมและครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศ นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นสร้างพันธมิตรกับกลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้จำหน่ายเครื่องจักรอย่างต่อเนื่อง และขยายไปยังผู้จำหน่ายเครื่องจักรในอุตสาหกรรมใหม่ ได้แก่ อุตสาหกรรมหุ่นยนต์ (Robotics) และเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งทำงานร่วมกับผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าของธนาคารอย่างใกล้ชิด เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพที่ระดับความพึงพอใจสูงสุด

บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) ยังรักษาความเป็นผู้นำในธุรกิจประกันชีวิต โดยมีส่วนแบ่งการตลาดเบี้ยประกันชีวิตรวมน้อยกว่า 15.06 เป็นอันดับที่ 2 ของระบบ อันเป็นผลจากความร่วมมือกับธนาคารกสิกรไทยในการพัฒนารูปแบบกรรมธรรม์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม ซึ่งส่งผลให้บริษัทยังสามารถรักษาอันดับ 1 ในการขายผ่านช่องทางธนาคารอีกด้วย

4.6 เงินกองทุนตามกฎหมาย

ธนาคารตระหนักถึงความสำคัญของเงินกองทุน ในฐานะที่เป็นแหล่งเงินทุนสำคัญและสะท้อนถึงความมั่นคงแข็งแกร่งทางการเงิน รวมทั้งส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของสถาบันการเงินนั้น ๆ จึงได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการเงินกองทุนตามหลักสากลและหลักเกณฑ์ Basel III ทั้งระดับธนาคารและระดับกลุ่มธุรกิจทางการเงิน โดยมีคณะกรรมการบริหารเงินกองทุนทำหน้าที่วางแผนและดูแลความเพียงพอของเงินกองทุน และมีคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงกำกับให้การบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ธนาคารยังได้วางแผนการประเมินความเพียงพอของเงินกองทุนในอนาคต โดยคำนึงถึงปัจจัยสำคัญทั้งภาวะเศรษฐกิจ แผนธุรกิจของธนาคาร และการเปลี่ยนแปลงทางด้านกฎเกณฑ์ทางการที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนมีการทดสอบภาวะวิกฤตอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารมีเงินกองทุนเพียงพอรองรับการดำเนินธุรกิจทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต

๑ ภาพรวมหลักเกณฑ์การดำรงเงินกองทุน

หลังวิกฤตเศรษฐกิจการเงินโลก คณะกรรมการด้านการกำกับดูแลภาคการธนาคารในระดับสากล (Basel Committee on Banking Supervision: BCBS) ได้ทบทวนเกณฑ์การกำกับดูแลเงินกองทุน Basel III เพื่อให้ระบบสถาบันการเงินมีเสถียรภาพมากขึ้น สามารถรองรับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยกำหนดให้เพิ่มอัตราส่วนการดำรงเงินกองทุนสูงขึ้น ซึ่งธนาคารแห่งประเทศไทยได้พิจารณานำหลักเกณฑ์ดังกล่าวมาปรับใช้ในประเทศไทย ดังสรุปสาระสำคัญของหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับอัตราส่วนเงินกองทุนต่อไปนี้

อัตราส่วนเงินกองทุนที่ต้องดำรงในปัจจุบัน ประกอบด้วย 2 ส่วน

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

อัตราส่วนเงินกองทุนที่ต้องดำรงเพิ่มในอนาคต

นอกเหนือจากอัตราส่วนเงินกองทุนข้างต้นแล้ว ธนาคารแห่งประเทศไทยได้ประกาศหลักเกณฑ์การดำรงเงินกองทุนส่วนเพิ่มสำหรับธนาคารที่มีความสำคัญเชิงระบบ (Domestic Systematically Important Banks: D-SIBs Buffer) ตามแนวปฏิบัติสากล Basel เพื่อดูแลเสถียรภาพของระบบสถาบันการเงินในประเทศ โดยให้ธนาคารที่จัดเป็น D-SIBs ดำรงเงินกองทุนส่วนเพิ่มเพื่อรองรับความเสียหายในรูปของเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของเจ้าของ (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 2561 กลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทยมีเงินกองทุนตามกฎหมายตามหลักเกณฑ์ Basel III ทั้งสิ้นจำนวน 381,339 ล้านบาท แบ่งเป็น เงินกองทุนชั้นที่ 1 จำนวน 330,923 ล้านบาท และเงินกองทุนชั้นที่ 2 จำนวน 50,416 ล้านบาท โดยมีอัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงรวมเท่ากับร้อยละ 18.32 ซึ่งสูงกว่าอัตราขั้นต่ำและส่วนเพิ่มตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดไว้ที่ร้อยละ 10.375 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

อัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยง¹⁾

- กลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทย²⁾

(หน่วย: ร้อยละ)

อัตราส่วนเงินกองทุน ตามกฎหมาย	Basel III						
	ขั้นต่ำและส่วน เพิ่ม ⁴⁾ ตามที่ รพท. กำหนด	31 ธ.ค. 2561	30 ก.ย. 2561	30 มิ.ย. 2561	31 มี.ค. 2561	ขั้นต่ำและส่วน เพิ่ม ⁴⁾ ตามที่ รพท. กำหนด	31 ธ.ค. 2560
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 ³⁾	7.875	15.90	16.50	15.57	15.41	7.25	15.66
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้น	6.375	15.90	16.50	15.57	15.41	5.75	15.66
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 2	-	2.42	2.46	2.48	2.29	-	2.30
อัตราส่วนเงินกองทุนทั้งสิ้น	10.375	18.32	18.96	18.05	17.70	9.75	17.96

- งบการเงินเฉพาะธนาคาร

(หน่วย: ร้อยละ)

อัตราส่วนเงินกองทุน ตามกฎหมาย	Basel III						
	ขั้นต่ำและส่วน เพิ่ม ⁴⁾ ตามที่ รพท. กำหนด	31 ธ.ค. 2561	30 ก.ย. 2561	30 มิ.ย. 2561	31 มี.ค. 2561	ขั้นต่ำและส่วน เพิ่ม ⁴⁾ ตามที่ รพท. กำหนด	31 ธ.ค. 2560
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 ³⁾	7.875	14.75	15.26	14.43	14.38	7.25	14.62
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้น	6.375	14.75	15.26	14.43	14.38	5.75	14.62
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 2	-	2.51	2.55	2.56	2.57	-	2.58
อัตราส่วนเงินกองทุนทั้งสิ้น	10.375	17.26	17.81	16.99	16.95	9.75	17.20

หมายเหตุ: ¹⁾ ไม่นับรวมกำไรสุทธิของแต่ละงวด โดยธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดให้รวมกำไรสุทธิของงวดครึ่งปีแรกเป็นเงินกองทุน หลังจากผ่านการประชุมคณะกรรมการธนาคารตามข้อบังคับของธนาคาร และรวมกำไรสุทธิของงวดครึ่งปีหลังเข้าเป็นเงินกองทุน หลังจากผ่านมติที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้น ยกเว้นกรณีที่มีผลขาดทุนสุทธิจะต้องนำไปหักจากเงินกองทุนทันที ณ วันสิ้นงวดบัญชี

²⁾ กลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทย หมายถึง กลุ่มธุรกิจทางการเงินตามการกำกับแบบรวมกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย ธนาคารกสิกรไทย บริษัทของธนาคารกสิกรไทย บริษัทให้บริการสนับสนุนงานต่อธนาคารกสิกรไทย บบส.เพทาย และบริษัทอื่น ๆ ที่ได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทยให้อยู่ในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน

³⁾ ตามหลักเกณฑ์ Basel III เงินกองทุนชั้นที่ 1 มีรายการทยอยนับเข้าหรือหักออกร้อยละ 20 ต่อปี ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2557 เป็นต้นไป จนครบร้อยละ 100 ในปี 2561

⁴⁾ 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 2561 ธนาคารยังคงมุ่งเน้นนำหลักการบริหารจัดการเชิงมูลค่า (Value-based Management: VBM) มาเป็นแนวทางการดำเนินงาน โดยมีองค์ประกอบหลัก 2 ส่วน คือ การสร้างมูลค่าบริษัท (Corporate Value Creation) ควบคู่กับการดูแลบรรษัทภิบาล (Corporate Governance) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มสูงสุดให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาวตามเป้าหมายขององค์กร โดยพิจารณาจากอัตราผลตอบแทนต่อเงินกองทุนเมื่อปรับค่าความเสี่ยงแล้ว (RAROC) และผลกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP) ซึ่งเป็นผลกำไรสุทธิหลังปรับค่าต้นทุนของเงินกองทุนตามความเสี่ยงแล้ว

นอกจากนี้ ธนาคารยังมีแนวทางการวัดผลตอบแทนที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ อาทิ การกำหนดเป้าหมายธุรกิจ การวางกลยุทธ์และแผนธุรกิจ โดยคำนึงถึงผลตอบแทนหลังปรับความเสี่ยงที่ครบถ้วน การตั้งราคาตามความเสี่ยง (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) มาประกอบการวิเคราะห์และประเมินความเป็นไปได้ทางธุรกิจในโครงการลงทุนต่าง ๆ เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานะตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพสูงสุดในการใช้เงินกองทุน (Managing for Value Creation)

4.7 อันดับความน่าเชื่อถือ

ณ สิ้นปี 2561 อันดับความน่าเชื่อถือในด้านต่าง ๆ ของธนาคาร ซึ่งจัดโดยสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือมูดีส์ อินเวสเตอร์ เซอร์วิส (Moody's Investors Service) สถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือสแตนดาร์ด แอนด์ พัวร์ (Standard & Poor's) และสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือฟิทช์ เรตติ้งส์ (Fitch Ratings) ยังคงไม่เปลี่ยนแปลงเมื่อเทียบกับ ณ สิ้นปี 2560 ขณะเดียวกัน สถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือมูดีส์ อินเวสเตอร์ เซอร์วิส ได้ให้อันดับความเสี่ยงของคู่สัญญา (Counterparty Risk Rating) แก่ธนาคารในประเทศไทย 11 แห่ง ซึ่งรวมถึงธนาคารกสิกรไทย

รายละเอียดอันดับความน่าเชื่อถือในด้านต่าง ๆ ของธนาคาร เป็นดังนี้

อันดับความน่าเชื่อถือของธนาคารกสิกรไทย

สถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือ		31 ธ.ค. 2561
มูดีส์ อินเวสเตอร์ เซอร์วิส ¹⁾		
สกุลเงินต่างประเทศ		
แนวโน้ม		มีเสถียรภาพ
ระยะยาว – ตราสารหนี้ไม่มีหลักประกันไม่ด้อยสิทธิ		Baa1
- เงินฝาก		Baa1
- ความเสี่ยงของคู่สัญญา (Counterparty Risk)		Baa1
ระยะสั้น - ตราสารหนี้ / เงินฝาก		P-2
- ความเสี่ยงของคู่สัญญา (Counterparty Risk)		P-2

สถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือ 31 ธ.ค. 2561

ฐานอันดับความน่าเชื่อถือ (Baseline Credit Assessment)	Baa2
สกุลเงินในประเทศ	
แนวโน้ม	มีเสถียรภาพ
ระยะยาว - เงินฝาก	Baa1
- ความเสี่ยงของคู่สัญญา (Counterparty Risk)	Baa1
ระยะสั้น - ตราสารหนี้ / เงินฝาก	P-2
- ความเสี่ยงของคู่สัญญา (Counterparty Risk)	P-2

สแตนดาร์ด แอนด์ พัวร์ ¹⁾

อันดับความน่าเชื่อถือสากล	
แนวโน้ม	มีเสถียรภาพ
ระยะยาว	BBB+
บัตรเงินฝากระยะยาว	BBB+
ระยะสั้น	A-2
บัตรเงินฝากระยะสั้น	A-2
ตราสารหนี้ไม่มีหลักประกันไม่ด้อยสิทธิ (สกุลเงินต่างประเทศ)	BBB+

ฟิทช์ เรทติ้งส์ ¹⁾

อันดับความน่าเชื่อถือสากล (สกุลเงินต่างประเทศ)	
แนวโน้ม	มีเสถียรภาพ
ระยะยาว	BBB+
ระยะสั้น	F2
ตราสารหนี้ไม่มีหลักประกันไม่ด้อยสิทธิ	BBB+
ความแข็งแกร่งทางการเงิน (Viability)	bbb+
สนับสนุน	2
สนับสนุนขั้นต่ำ	BBB-
อันดับความน่าเชื่อถือภายในประเทศ	
แนวโน้ม	มีเสถียรภาพ
ระยะยาว	AA+(tha)
ระยะสั้น	F1+(tha)
ตราสารหนี้ด้อยสิทธิที่นับเป็นเงินกองทุนชั้นที่ 2 ตามเกณฑ์ Basel III	AA(thai)

หมายเหตุ: ¹⁾ อันดับความน่าเชื่อถือระยะยาว ซึ่งถือเป็นระดับที่นำลงทุน (Investment Grade) สำหรับสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือมูตส์ อินเวสเตอร์ เซอร์วิส สแตนดาร์ด แอนด์ พัวร์ และฟิทช์ เรทติ้งส์ คือ ระดับตั้งแต่ Baa3 BBB- และ BBB- ตามลำดับ ขณะที่ ในกรณีของอันดับความน่าเชื่อถือระยะสั้นนั้น ระดับที่นำลงทุนสำหรับสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือมูตส์ อินเวสเตอร์ เซอร์วิส สแตนดาร์ด แอนด์ พัวร์ และฟิทช์ เรทติ้งส์ จะได้แก่ ระดับตั้งแต่ P-3 A-3 และ F3 ตามลำดับ

5. การดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกลุ่มธุรกิจ

5.1 การจัดการงานทรัพยากรบุคคล

ธนาคารให้ความสำคัญกับการจัดการงานทรัพยากรบุคคลเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานใน 6 ส่วนหลัก ได้แก่ แผนงานเพื่อรองรับการขยายธุรกิจในกลุ่มประเทศ AEC+3 แผนงานในการสร้างประสบการณ์ที่ดีต่อผู้สนใจเข้าร่วมงานกับธนาคารและบริษัทของธนาคาร แผนงานในการสร้างประสบการณ์ที่ดีของพนักงานและความผูกพันกับองค์กร แผนงานในการขับเคลื่อนธนาคารไปสู่ Data Driven Organization แผนงานในการขับเคลื่อนธนาคารไปสู่ Digital Workplace และการดำเนินงานอื่น ๆ เพื่อจัดการงานด้านทรัพยากรบุคคลของธนาคารให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนี้

- **แผนงานเพื่อรองรับการขยายธุรกิจในกลุ่มประเทศ AEC+3**

มุ่งพัฒนาศักยภาพพนักงานเพื่อให้สามารถรองรับการขยายธุรกิจในกลุ่มประเทศ AEC+3 โดยดำเนินโครงการต่าง ๆ ดังนี้

- (1) โครงการ Regional Talent Program: เพื่อส่งเสริมการพัฒนาทักษะสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลธุรกิจในกลุ่มประเทศ AEC+3 โดยจัดกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในประเทศไทย สาธารณรัฐประชาชนจีน และหลักสูตรการฝึกอบรมออนไลน์ จากมหาวิทยาลัยอิลลินอยส์และมหาวิทยาลัยเวอร์จิเนีย (The University of Illinois at Urbana-Champaign และ University of Virginia) ประเทศสหรัฐฯ ซึ่งครอบคลุมถึงการพัฒนาทักษะด้านการบริหาร การจัดการ ความเป็นผู้นำ และการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างกัน
- (2) โครงการ KBank & Maspion Capability Enhancement: จัดตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษาและให้คำแนะนำแนวทางการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในธนาคารแมสเปียน สาธารณรัฐอินโดนีเซีย (Bank Maspion Indonesia) ซึ่งเป็นธนาคารท้องถิ่นที่ธนาคารกสิกรไทยเข้าไปลงทุนถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 9.99 ทั้งนี้ เพื่อช่วยยกระดับการดำเนินงานของธนาคารแมสเปียน และเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการแก่กลุ่มลูกค้าบริษัทและกลุ่มลูกค้ารายย่อย ทั้งในรูปแบบสาขาของธนาคารและดิจิทัลแบงก์กิ้ง

- **แผนงานในการสร้างประสบการณ์ที่ดีต่อผู้สนใจเข้าร่วมงานกับธนาคารและบริษัทของธนาคาร**

- (1) โครงการ K Capstone: ธนาคารเปิดมิติใหม่แห่งการฝึกงานให้แก่บัณฑิตนักศึกษาจากมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เข้าร่วมโครงการ โดยสนับสนุนการเรียนรู้การทำธุรกิจสตาร์ทอัพ ที่เน้นการหามุมมองใหม่เพื่อสร้างรูปแบบและโอกาสทางธุรกิจที่แตกต่างจากเดิม เพื่อให้ได้สัมผัสกับประสบการณ์การเป็นสตาร์ทอัพ และได้ค้นหาตัวตนและความชอบของตนเอง
- (2) โครงการ TechJam 2018: การแข่งขันเพื่อค้นหาสุดยอดฝีมือจากทั่วประเทศที่มีทักษะความสามารถทางเทคโนโลยีและการออกแบบแห่งอนาคต ภายใต้แนวคิด “Tomorrow Squad” หรือ “ขุนพลแห่งอนาคต” เพื่อเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมขับเคลื่อนวงการเทคโนโลยีของประเทศ
- (3) โครงการ KBTG Internship Boothcamp 2018: เปิดโอกาสให้นักศึกษาผู้สนใจ เข้าร่วมรับการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการศึกษา ผ่านการปฏิบัติงานจริงร่วมกับทีมบุคลากรที่มีประสบการณ์เฉพาะทางด้านเทคโนโลยีทางการเงินสมัยใหม่

- (4) กิจกรรม K Talent Engagement and Networking: จัดขึ้นที่เมืองซีแอตเติล นครซานฟรานซิสโก และเมืองเซาท์เบย์ (ซิลิคอนวัลเลย์) ประเทศสหรัฐฯ เพื่อแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของธนาคารและกลุ่ม KBTG กับบุคคลที่มีความสามารถพิเศษทางเทคโนโลยี (Tech-Talent) และนักศึกษาไทยในประเทศสหรัฐฯ

● **แผนงานในการสร้างประสบการณ์ที่ดีของพนักงานและความผูกพันกับองค์กร**

- สื่อการเรียนรู้ออนไลน์รูปแบบใหม่ ผ่าน Ookbee Application: เพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้ร่วมกับ Ookbee ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านการอ่านให้แก่พนักงาน บนแอปพลิเคชันสำหรับอ่านหนังสือออนไลน์ ที่มีทั้งหนังสือทั่วไป นิตยสาร วารสาร และหนังสือพิมพ์ ให้เลือกได้ตามความสนใจ
- โครงการ Possibility: Free Wi-Fi (ภายใต้ธีม #ทุกอย่างเป็นไปได้) โดยธนาคารร่วมกับเครือข่ายโทรคมนาคมในการเพิ่มสัญญาณ Wi-Fi ให้แก่พนักงานและบุคคลทั่วไปที่เข้ามาใช้บริการในอาคารสำนักงานใหญ่
- โครงการ YES Talk: เป็นโครงการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Talk) ผ่านการ Talk สไตล์ TED โดยได้รับความร่วมมือจากตัวแทนพนักงานสายงานต่าง ๆ มาร่วมแบ่งปันประสบการณ์และเล่าเรื่องราว สร้างแรงบันดาลใจในมุมมองต่าง ๆ เพื่อให้แง่คิดและทัศนคติที่ดีในการทำงาน
- โครงการ Retreat Program: เป็นโครงการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารระดับกลางขึ้นไปภายในธนาคารและบริษัทของธนาคารกสิกรไทย ภายใต้แนวคิด K-Unity ผ่านการจัดกิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานร่วมกัน โดยตลอดปี 2561 มีพนักงานกว่า 3,000 คนเข้าร่วมโครงการ
- กิจกรรม K-Spirit Day: กิจกรรมกีฬาที่เสริมสร้างความร่วมมือและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานธนาคารและบริษัทของธนาคารกสิกรไทย ภายใต้ธีม The Planet of Possibilities ที่ผสมผสานกีฬากับเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน อาทิ กิจกรรมออกกำลังกายร่วมกันระหว่างพนักงานกับผู้บริหารระดับสูง และเก็บคะแนนสะสมผ่านแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือ ก่อนนำไปรวมกับกิจกรรมกีฬาที่จัดขึ้นในเดือนมกราคม 2562

● **แผนงานในการขับเคลื่อนธนาคารไปสู่ Data Driven Organization**

ธนาคารมุ่งพัฒนาศักยภาพของพนักงานด้าน Data Analytics เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยฐานข้อมูล โดยได้จัดให้มีการเรียนรู้เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ 3 โปรแกรมหลัก ได้แก่

- (1) การเรียนรู้วิธีการใช้งานโปรแกรม Power BI: ในปี 2561 มีพนักงานเข้าเรียนรู้ทั้งสิ้น 707 คน
- (2) การเรียนรู้วิธีการใช้งานโปรแกรม Qlik Sense: ในปี 2561 มีพนักงานเข้าเรียนรู้ทั้งสิ้น 255 คน
- (3) การเรียนรู้วิธีการใช้งานโปรแกรม Python: ในปี 2561 มีพนักงานเข้าเรียนรู้ทั้งสิ้น 91 คน

● **แผนงานในการขับเคลื่อนธนาคารไปสู่ Digital Workplace**

ธนาคารขยายขอบเขตการใช้งานแพลตฟอร์มดิจิทัลให้ครอบคลุมบริษัททั้งหมดของธนาคาร เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันระหว่างบริษัทของธนาคาร นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กร จึงได้จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้เกิดการทดลองใช้งาน Microsoft Office 365 โดยเฉพาะในส่วนที่เสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันในองค์กร เพื่อให้พนักงานส่วนใหญ่ขององค์กรได้มีประสบการณ์ใช้งานจริง และสามารถนำมาปรับใช้ให้เข้ากับงานของตนเอง ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อพนักงานและธนาคาร รวมถึงดำเนินการสื่อความเกี่ยวกับเทคนิคในการใช้งาน Microsoft Office 365 ขึ้นสูงให้กับพนักงานของธนาคารและบริษัทของธนาคาร

- การดำเนินงานอื่นๆ ในการจัดการงานด้านทรัพยากรบุคคลของธนาคาร

- (1) ด้านการรับสมัครบุคลากร: จัดกิจกรรมรับสมัครงาน K Career อย่างต่อเนื่อง และเพิ่มกิจกรรม KBank Interview Day เพื่อสัมภาษณ์ผู้สมัครในกลุ่มงานจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk Management) งานจัดการความเสี่ยงด้านข้อมูล (Data Risk Management) และงานจัดการความเสี่ยงด้านไซเบอร์ (Cyber Risk Management) เพื่อให้กระบวนการรับสมัครพนักงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ตอบโจทย์ธุรกิจของธนาคารได้อย่างรวดเร็ว และเน้นเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในการสอนในหลักสูตรของมหาวิทยาลัย
- (2) ด้านการพัฒนาศักยภาพพนักงาน: ดำเนินโครงการ K-Coaching Academy อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มทักษะการโค้ชตามมาตรฐานสากลให้แก่ระดับหัวหน้าทีมขึ้นไปจนถึงระดับผู้บริหาร ให้สามารถให้คำแนะนำปรึกษาและตั้งศักยภาพของพนักงานออกมาได้อย่างเต็มที่ รวมถึงส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน นอกจากนี้ ยังจัดโปรแกรม “พี่อยากโค้ช น้องอยากคุย Season 2” ที่เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีโอกาสเลือกพูดคุยและเข้ารับการโค้ชจากผู้บริหารในระดับผู้บริหารฝ่ายและผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ รวมถึงมีการรณรงค์ผ่านกิจกรรมและสื่อต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการโค้ชอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร
- (3) ด้านการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง: โดยนำเครื่องมือทางจิตวิทยา (Psychometric) มาใช้ในการประเมินศักยภาพด้านภาวะผู้นำ (Leadership Assessment) และประกอบการสร้างการรับรู้ (Self-Awareness) และประยุกต์ใช้จุดเด่นของตนเองให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงานและการพัฒนาตนเอง
- (4) ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการ: จัดการประชุมคณะกรรมการลูกจ้างในระบบทวิภาคีระหว่างผู้บริหารของธนาคารกับคณะกรรมการลูกจ้าง ครั้งที่ 4 ประจำปี 2561 เพื่อเปิดโอกาสให้มีการปรึกษาหารือและแก้ไขปัญหาเพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับธนาคาร พร้อมกันนี้ ยังจัดการประชุมร่วมกับสหภาพแรงงานทั้ง 2 แห่ง (สหภาพแรงงานธนาคารกสิกรไทย และสหภาพแรงงานผู้บังคับบัญชาธนาคารกสิกรไทย) ในการแก้ไขปัญหาการกระทำความผิดของพนักงานเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ของหน่วยงานทางราชการ เพื่อให้พนักงานสามารถส่งมอบบริการที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้าได้อย่างถูกต้อง และลดความเสี่ยงหรือความเสียหายจากการปฏิบัติงานลงได้อย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ ยังได้ให้คำปรึกษาแนวทางการปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานของประเทศในกลุ่ม AEC และสาธารณรัฐประชาชนจีน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ลดความเสี่ยงจากการปฏิบัติตามข้อกฎหมายของแต่ละประเทศอีกด้วย
- (5) ด้านการบริหารการสื่อสารเพื่อสร้างความยั่งยืนต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้เจตนารมณ์ กรีน ดีเอ็นเอ: โดยดำเนินโครงการจิตอาสา 100,000 ชั่วโมง ชวนกัน ทำดี ทำได้ เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการสร้างความยั่งยืนทั้ง 3 มิติ คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ ณ สิ้นเดือนธันวาคม 2561 ยอดรวมการสะสมชั่วโมงการทำความดีมีจำนวน 161,664 ชั่วโมง โดยแบ่งเป็นพนักงานของธนาคารและบริษัทของธนาคารจำนวน 137,029 ชั่วโมง และพนักงานชวนบุคคลภายนอกธนาคารทำจิตอาสาจำนวน 24,455 ชั่วโมง นอกจากนี้ ธนาคารยังริเริ่มโครงการ Green DNA Save the World รณรงค์การลดใช้พลาสติก

5.2 การจัดการงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ในปี 2561 กลุ่มบริษัททศกร-บิซิเนส เทคโนโลยี กรุ๊ป (KBTG) ได้ดำเนินการศึกษาและพัฒนาการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อให้ตอบโจทย์กลยุทธ์ของธนาคารในการรักษาความสามารถด้านการแข่งขันและเป็นผู้ให้บริการดิจิทัลแบงก์িং ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของพฤติกรรมผู้บริโภคและความท้าทายจากการแข่งขันที่มีเทคโนโลยีเป็นตัวนำ โดยการดำเนินงานที่สำคัญมีดังนี้

- **พัฒนา “เกต” (K PLUS AI-Driven Experience: KADE) บริการทางการเงินที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ผ่านช่องทางดิจิทัล ภายใต้แนวคิด “From Digital to Intelligence”** โดยเป็นนวัตกรรมทางการเงินที่สร้างกลไกอัจฉริยะ (Machine Intelligence) ให้กับบริการทางการเงินบนแอปพลิเคชันธนาคารบนโทรศัพท์มือถือ (K PLUS) ซึ่งสามารถเชื่อมโยงความเข้าใจและเข้าถึงความต้องการใช้บริการทางการเงินของลูกค้า โดยนำบริการรูปแบบต่าง ๆ มารวบรวมไว้ในที่เดียวเพื่ออำนวยความสะดวกให้ลูกค้าในการใช้บริการ ดังการพัฒนาฟังก์ชันการใช้งานสำคัญ ดังนี้

(1) แอปพลิเคชันธนาคารบนโทรศัพท์มือถือ (K PLUS):

- เพิ่มฟังก์ชัน Request to Pay ในการเรียกเก็บเงินตามนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย ภายใต้โครงการพร้อมเพย์
- เพิ่มฟีเจอร์การจ่ายเงิน Pay with K PLUS บนเฟซบุ๊กเมสเซนเจอร์
- เชื่อมต่อกับแอปพลิเคชัน CU NEX ในการออกบัตรเดบิตนิสิตจุฬาโดยไม่ต้องไปติดต่อที่สาขาธนาคาร
- เพิ่มฟังก์ชันการทำ Loyalty Platform บน K PLUS Lifestyle “บัตรสมาชิก” โดยสามารถจัดเก็บสถานะบัตรสมาชิกต่าง ๆ และแสดงการสะสมคะแนนได้ ซึ่งปัจจุบันระบบรองรับบัตรสมาชิก 5 ประเภท ได้แก่ บัตรพีทีทีบลูการ์ด บัตรเดอะวันการ์ด บัตรแอร์เอเชีย บิ๊ก บัตรบูทส์แอดวานเทจการ์ด และบัตรเซเรเนดของเอไอเอส
- เพิ่มฟีเจอร์ K+ Market บน K PLUS Platform ที่นำเสนอสินค้าและโปรโมชั่นต่าง ๆ โดยลูกค้าสามารถเลือกชำระค่าสินค้าด้วยเงินสดหรือแลกซื้อด้วยคะแนนบัตรเครดิต และสามารถบันทึกที่อยู่จัดส่งรวมทั้งเลือกวิธีจัดส่งได้
- จัดให้มีช่องทาง Life PLUS สำหรับเสนอขายสินค้าตามเทศกาล รวมทั้งเสนอบริการสินเชื่อส่วนบุคคลและสินเชื่อเอสเอ็มอี สำหรับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของธนาคารที่ระบบประมวลผลการวิเคราะห์ด้วยเทคโนโลยี AI

(2) แอปพลิเคชันธนาคารบนโทรศัพท์มือถือสำหรับร้านค้า (K PLUS SHOP):

- เพิ่มฟังก์ชันที่เหมาะสมกับร้านค้าที่มีเครือข่ายหลายแห่ง อาทิ รับแจ้งเตือนเงินเข้าทั้งเจ้าของร้านและพนักงาน รวมทั้งสามารถบันทึกรายการรวมไว้ในบัญชีบริษัทหลักบัญชีเดียวได้
- เพิ่มฟังก์ชันแจ้งเตือนเงินเข้าแบบเรียลไทม์พร้อมเสียงพูด และกรณียกเลิกการชำระเงินสามารถคืนเงินให้ผู้ซื้อได้ทันที รวมทั้งแสดงรายการสรุปยอดขายพร้อมส่งเข้าอีเมลได้
- เพิ่มฟังก์ชันการเรียกเก็บเงินผ่านสื่อโซเชียลมีเดียด้วยการสแกนคิวอาร์โค้ดบิลแมวเขียวที่อำนวยความสะดวกให้ผู้ซื้อไม่ต้องกรอกเลขที่บัญชีและจำนวนเงิน รวมทั้งรองรับการรับชำระเงินจากนักท่องเที่ยวด้วยอาลีเพย์และวีแชทเพย์

- **K PLUS Beacon:** แอปพลิเคชันแรกของไทยที่ช่วยเพิ่มศักยภาพให้กับผู้ประกอบการมองเห็นในการทำธุรกรรมการเงินออนไลน์ผ่านโทรศัพท์มือถือได้ด้วยตนเอง ซึ่งธนาคารพัฒนาร่วมกับบริษัท บีคอน อินเทอร์เน็ต จำกัด และอยู่ระหว่างการพัฒนาและทดสอบการให้บริการหลัก 4 ประเภท คือ การถายทอด โอนเงิน เติมเงิน และจ่ายบิล ภายใต้ระบบรักษาความปลอดภัยมาตรฐานเดียวกับ K PLUS คาดว่าจะสามารถเปิดให้บริการจริงได้ในปี 2562
- **ศึกษาและพัฒนาระบบ Application Programming Interface (API) Manager:** โดยเบื้องต้นได้พัฒนาโครงสร้างระบบการเปิดให้ซอฟต์แวร์ภายนอกเข้าถึงข้อมูลบริการทางการเงินจากเซิร์ฟเวอร์ของธนาคาร (Open API) เพื่อเตรียมความพร้อมในการเชื่อมต่อกับหน่วยงานอื่น อาทิ ธุรกิจฟินเทค โดยอยู่ระหว่างการรวบรวมข้อมูลและกลยุทธ์ที่ตอบโจทย์ความต้องการของธุรกิจ รวมทั้งการดูแลในประเด็นความเหมาะสมและความปลอดภัยของข้อมูลเป็นสำคัญ ขณะเดียวกัน มีการเชื่อมต่อบริการ API กับบริการ K PLUS SHOP โดยผ่านลูกค้าต่าง ๆ เพิ่มขึ้น เพื่อขยายบริการรับชำระเงินด้วยคิวอาร์โค้ดบนแอปพลิเคชันของลูกค้า
- **พัฒนาเทคโนโลยีในการนำ Machine Learning มาประยุกต์ใช้ในธุรกิจของธนาคาร** เพื่อเรียนรู้ไลฟ์สไตล์ของลูกค้าจากฐานข้อมูลและพฤติกรรมของลูกค้าที่ใช้บริการกับธนาคาร จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์และนำเสนอสินค้าที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละรายผ่านโปรโมชันในแอป K PLUS เช่น การนำเสนอขายสินค้าที่เหมาะสมกับเทศกาลและฤดูกาล การนำเสนอสินเชื่อให้กับลูกค้าบุคคลและลูกค้าผู้ประกอบการเอสเอ็มอี เป็นต้น
- **พัฒนาเทคโนโลยีการบันทึกข้อมูลธุรกรรมทางการเงิน (Blockchain)** เพื่อให้ตอบโจทย์ธุรกิจมากขึ้น โดยขยายการพัฒนาไฮเปอร์เลจเจอร์ (Hyperledger) สำหรับธุรกรรมออกหนังสือค้ำประกันบน Blockchain ไปยังกลุ่มลูกค้าสหกรณ์ธุรกิจเพิ่มขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการและลดต้นทุนการดำเนินงานให้กับลูกค้า
- **พัฒนาเทคโนโลยีการรู้จักลูกค้าด้วยวิธีอิเล็กทรอนิกส์ (National Digital Identity)** โดยร่วมมือกับสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) และธนาคารพาณิชย์อื่น ในการจัดตั้งคณะทำงานออกแบบและพัฒนาการให้ข้อมูลระหว่างธนาคาร เพื่อสร้าง Digital Identity Platform สำหรับรองรับการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยคาดว่าจะเริ่มใช้งานจริงได้ในปี 2562

6. การลงทุนของธนาคารในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

□ ความหมายของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

ความหมายของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมเป็นไปตามคำนิยามของมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ซึ่งธนาคารได้เปิดเผยไว้ในงบการเงินในส่วนของหมายเหตุประกอบงบการเงิน

□ นโยบายการลงทุนของธนาคาร

ธนาคารมีนโยบายการลงทุนซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

● การลงทุนเชิงกลยุทธ์

ธนาคารลงทุนในบริษัทที่ประกอบธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องกับธุรกิจธนาคารในเชิงยุทธศาสตร์ โดยธนาคารและบริษัทย่อยได้ร่วมกันพิจารณาแผนธุรกิจและวิธีเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างกัน โดยมุ่งใช้ทรัพยากร อุปกรณ์ เครื่องมือ และช่องทางต่าง ๆ ที่มีอยู่เพื่อตอบโจทย์ของลูกค้าให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและไม่มีภาระดำเนินการที่ซ้ำซ้อน

● การลงทุนเพื่อสนับสนุนธุรกิจของธนาคาร

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

สำหรับปี 2561 ธนาคารได้ขยายการลงทุนไปในธุรกิจจำนวน 3 บริษัท ประกอบด้วย

- 1) ลงทุนในบริษัท บิคอน อินเตอร์เฟซ จำกัด (ภายใต้การถือหุ้นโดยบริษัท กลสิกร เอกซ์ จำกัด) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินธุรกิจ Technical Design โดยมุ่งเน้นการค้นคว้า วิจัย และพัฒนาการออกแบบ User Experience (UX) และ User Interface (UI) เพื่อประยุกต์ใช้ในผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคาร
- 2) จัดตั้งบริษัท กลสิกร วิชั่น จำกัด ซึ่งประกอบธุรกิจไฮโดรเจนที่ลงทุนในนิติบุคคลหรือบริษัทเทคโนโลยีฟินเทค/สตาร์ทอัพ ในการดำเนินการเสาะหาและร่วมพัฒนาความเป็นไปได้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ กับ เทคโนโลยี-คอมมูนิตี้หรือบุคลากรผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีจากทั่วทุกมุมโลก ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่ธนาคาร
- 3) ร่วมลงทุนในบริษัท กลสิกร ไลน์ จำกัด (ภายใต้การถือหุ้นโดยบริษัท กลสิกร วิชั่น จำกัด) เพื่อประกอบธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลและสินเชื่อรายย่อยเพื่อประกอบอาชีพ เป็นช่องทางให้บริการทางการเงินของธนาคาร รวมถึงช่องทางการเสนอขายผลิตภัณฑ์สินเชื่อของธนาคาร และเป็นนายหน้าขายประกันและกองทุนแบบ Open Architecture

7. ความเสี่ยงของผู้ถือหุ้น

การลงทุนในหุ้นของธนาคารสามารถก่อให้เกิดความเสี่ยงที่เกิดจากการลงทุนต่อผู้ถือหุ้นได้ เนื่องจากผลตอบแทนจากการลงทุนในหุ้นอาจไม่เป็นไปตามที่ผู้ถือหุ้นคาดหวัง โดยจะผันแปรไปตามราคาของหุ้น สภาพคล่องของหุ้น และภาวะการดำเนินงาน นอกจากนี้ ผลตอบแทนในรูปของเงินปันผลจะขึ้นอยู่กับผลประกอบการของธนาคารในแต่ละขณะ ดังนั้นผู้ถือหุ้นอาจได้รับผลตอบแทนมากกว่าหรือน้อยกว่าที่คาดหวัง

ธนาคารได้ระบุความเสี่ยงหลักและการบริหารความเสี่ยงไว้แล้วในคำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ อย่างไรก็ตาม ธนาคารยังมีความเสี่ยงอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นนอกเหนือจากที่ระบุไว้ ดังนั้น ผู้ถือหุ้นควรศึกษาความเสี่ยงและใช้ดุลยพินิจอย่างรอบคอบในการตัดสินใจลงทุน และยอมรับว่าธนาคารอาจไม่สามารถป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ทั้งหมด อีกทั้งปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ อาทิ ภาวะเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ 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 หรือกฎระเบียบระดับโลกหรือระดับประเทศ 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
K-Contact Center 02-8888888