



คำอธิบายและการวิเคราะห์  
ของฝ่ายจัดการ  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565

ธนาคารกสิกรไทย  
开泰银行 KASIKORNBANK



บริการทุกระดับประทับใจ

## บทสรุปผู้บริหารของรายงานคำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565

ภาพรวมเศรษฐกิจไทยในปี 2565 ขยายตัวร้อยละ 2.6 ปรับตัวดีขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไปจากที่ขยายตัวร้อยละ 1.5 ในปี 2564 ซึ่งการฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทยรอบนี้ยังเปราะบาง เนื่องจากไม่กระจายตัวอย่างทั่วถึงทุกภาคเศรษฐกิจ อีกทั้งยังได้รับผลกระทบจากสัญญาณการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลกท่ามกลางการดำเนินนโยบายการเงินที่เข้มงวดเพื่อควบคุมภาวะเงินเฟ้อ ซึ่งส่งผลให้เศรษฐกิจคู่ค้าหลักของไทยมีความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจถดถอยเพิ่มขึ้นในปี 2566 แม้ว่าประเทศต่างๆ ทั่วโลก รวมถึงจีนเตรียมทยอยผ่อนคลายมาตรการควบคุมโรคระบาดและกลับสู่การดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและวิถีชีวิตตามปกติมากขึ้นก็ตาม นอกจากนี้ ความเสี่ยงและความไม่แน่นอนยังคงอยู่ในระดับสูง ทั้งจากปัญหาต้นทุนแรงงานและการผลิตที่ยังเพิ่มขึ้น ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ที่ยืดเยื้อภาวะโลกรวน และการเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ทางการที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งส่งผลต่อทั้งกิจการและรายได้ของครัวเรือน ตลอดจนกระทบต่อสถานะทางการเงินของลูกค้านิติบุคคลโดยรวมอันมีผลส่งผ่านมายังผลการดำเนินงานของธนาคาร

ธนาคารกรุงไทยดำเนินธุรกิจตามหลักความระมัดระวังภายใต้ภาวะเศรษฐกิจที่ยังมีความไม่แน่นอน โดยมีแนวทางดำเนินการเชิงรุกในการดูแลและให้ความช่วยเหลืออย่างต่อเนื่องแก่ลูกค้าที่ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจและยังรอกการฟื้นตัว ควบคู่ไปกับการส่งเสริมธุรกิจของลูกค้าให้เติบโตอย่างต่อเนื่องและตอบรับโอกาสทางธุรกิจที่จะเกิดขึ้นผนวกกับธนาคารได้นำความเป็น Challenger Bank เข้ามาผสมผสานการให้บริการ โดยนำนวัตกรรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาเทคโนโลยีทางการเงินและผนึกกำลังกับพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อขยายฐานลูกค้าให้มีโอกาสเข้าถึงบริการในระบบการเงินทั้งลูกค้าในประเทศและลูกค้าในภูมิภาค AEC+3 ซึ่งเป็นการดำเนินงานที่ส่งเสริมยุทธศาสตร์ความยั่งยืนของธนาคาร โดยคำนึงถึงความสมดุลทั้ง 3 มิติ อันได้แก่ สิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ควบคู่ไปกับการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกแบบบูรณาการและการสร้างวัฒนธรรมให้ตระหนักถึงความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เพื่อรักษาความมั่นคงในฐานะสถาบันการเงินชั้นนำให้มีความพร้อมรับมือกับความผันผวนของเศรษฐกิจทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤตได้อย่างทันท่วงที

ผลการดำเนินงานสำหรับปี 2565 ธนาคารและบริษัทย่อยมีกำไรสุทธิจำนวน 35,770 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อนจำนวน 2,283 ล้านบาท หรือร้อยละ 6.00 อันเป็นผลจากการตั้งสำรองผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Expected Credit Loss: ECL) จำนวน 51,919 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนจำนวน 11,587 ล้านบาท หรือร้อยละ 28.73 โดยเป็นการตั้งสำรองเพิ่มขึ้นในระดับสูงสอดคล้องกับหลักความระมัดระวังอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เพียงพอรองรับความเสี่ยงจากแนวโน้มการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลกในระยะข้างหน้า รวมทั้งความเสี่ยงจากการฟื้นตัวของภาวะเศรษฐกิจในประเทศไทยที่ยังคงเปราะบาง อีกทั้งยังเป็นการเสริมสร้างความแข็งแกร่งและเพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการคุณภาพสินทรัพย์ให้มีความพร้อมในการดูแลช่วยเหลือลูกค้ากลุ่มต่างๆ ตามยุทธศาสตร์ของธนาคาร โดยอัตราส่วนค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นต่อเงินให้สินเชื่อโดยคุณภาพ (Coverage Ratio) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 อยู่ที่ระดับร้อยละ 154.26

สำหรับกำไรจากการดำเนินงานก่อนหักผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและภาษีเงินได้มีจำนวน 98,504 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนจำนวน 6,199 ล้านบาท หรือร้อยละ 6.72 ซึ่งเกิดจากรายได้ดอกเบี้ยสุทธิเพิ่มขึ้นจำนวน 13,608 ล้านบาท หรือร้อยละ 11.40 ส่วนใหญ่เพิ่มขึ้นตามการเติบโตของเงินให้สินเชื่อใหม่ในกลุ่มลูกค้าบุคคลและกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการ โดยเน้นการนำเสนอผลิตภัณฑ์สินเชื่อผ่านช่องทางดิจิทัลเพิ่มขึ้น ควบคู่กับการนำข้อมูลมาใช้วิเคราะห์ในการปล่อยสินเชื่อซึ่งเป็นไปตามยุทธศาสตร์ของธนาคาร ประกอบกับภาวะอัตราดอกเบี้ยในประเทศที่ปรับตัวเพิ่มขึ้นทำให้อัตราผลตอบแทนสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้สุทธิ (Net Interest Margin: NIM) สูงขึ้นเป็นร้อยละ 3.33 อย่างไรก็ดี รายได้ที่มิใช่ดอกเบี้ยลดลงจำนวน 3,700 ล้านบาท หรือร้อยละ 8.42 ส่วนใหญ่เกิดจากค่าธรรมเนียมรับจากการจัดการกองทุน ค่าหน้าหน้าจากการซื้อขายหลักทรัพย์ และรายได้สุทธิจากการรับประกันภัยที่ลดลงซึ่งเป็นไปตามสภาวะตลาด

ด้านค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่น ๆ เพิ่มขึ้นจำนวน 3,709 ล้านบาท หรือร้อยละ 5.22 ส่วนใหญ่เกิดจากค่าใช้จ่ายทางการตลาดที่ทำร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับรายได้ที่เพิ่มขึ้นตามปริมาณธุรกิจ และค่าใช้จ่ายทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้สามารถรองรับความต้องการของลูกค้า ทั้งนี้ อัตราส่วนค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่น ๆ ต่อรายได้จากการดำเนินงานสุทธิ (Cost to Income Ratio) ปรับตัวดีขึ้นเป็นร้อยละ 43.15 ซึ่งสะท้อนการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายที่มีประสิทธิภาพ

สถานะเงินกองทุนของกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทย มีอัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงทั้งสิ้นตามหลักเกณฑ์ Basel III อยู่ที่ระดับร้อยละ 18.81 อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 ต่อสินทรัพย์เสี่ยงทั้งสิ้นอยู่ที่ร้อยละ 16.84 และอัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้นต่อสินทรัพย์เสี่ยงทั้งสิ้นอยู่ที่ร้อยละ 15.86 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด อันสะท้อนถึงความแข็งแกร่งและเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องทั้งภายใต้ภาวะปกติและภาวะวิกฤต โดยธนาคารมีการบริหารเงินกองทุนอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้มีโครงสร้างเงินทุนที่เหมาะสม

ภาพรวมผลการดำเนินงานของบริษัทของธนาคารกสิกรไทย อยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ จากการร่วมแรงร่วมใจของทุกหน่วยงาน โดยบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กสิกรไทย จำกัด ยังคงครองอันดับ 1 ของธุรกิจจัดการกองทุนประเภทกองทุนรวม ขณะที่บริษัทหลักทรัพย์ กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) มุ่งพัฒนาเครื่องมือที่ช่วยให้ลูกค้าสามารถติดตามและบริการจัดการพอร์ตการลงทุนได้ทุกที่ทุกเวลา ด้านบริษัท ลีสซิ่ง กสิกรไทย จำกัด สามารถขยายสินเชื่อใหม่ให้เติบโตได้ตามเป้าหมายภายใต้การแข่งขันที่สูง ควบคู่กับการรักษาคุณภาพสินทรัพย์ ขณะเดียวกัน บริษัท แฟคเตอรี แอนด์ อีควิปเมนต์ กสิกรไทย จำกัด มุ่งขยายการให้บริการลีสซิ่งและเช่าซื้อเครื่องจักรอุตสาหกรรมใหม่และอุตสาหกรรมพลังงานสะอาด ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของธนาคารนอกจากนี้ บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) ได้ร่วมกับธนาคารกสิกรไทย พัฒนาผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตและสุขภาพ โดยมีส่วนแบ่งการตลาดเบี้ยประกันชีวิตรวบรวมผ่านช่องทางธนาคารสูงเป็นอันดับ 2 ของอุตสาหกรรม

ผลการดำเนินงานของธนาคารกสิกรไทยและบริษัทของธนาคารกสิกรไทยในปีที่ผ่านมา สามารถบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจตามที่มุ่งหวังสอดคล้องกับภาพรวมเศรษฐกิจ ภายใต้กรอบการดำเนินงานอย่างระมัดระวังและเท่าทันความเปลี่ยนแปลง โดยตระหนักถึงความไม่แน่นอนของสถานการณ์แวดล้อมในระยะข้างหน้าและมีแผนรับมือผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงดูแลลูกค้าได้อย่างทันทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ โดยการดำเนินงานต่างๆ ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางจากหน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ อันสะท้อนได้จากรางวัลแห่งความสำเร็จมากมาย

## สารบัญ

	หน้า
<b>บทสรุปผู้บริหาร</b>	ก
<b>1. ภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงาน</b>	1
1.1 ภาวะเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทยในปี 2565 และแนวโน้มปี 2566	1
1.2 ภาวะอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์	1
1.3 กฎเกณฑ์และกฎหมายที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน	3
<b>2. การบริหารความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยง</b>	6
2.1 ภาพรวมการบริหารความเสี่ยง	6
2.2 การบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ	11
□ ความเสี่ยงด้านเครดิต	11
□ ความเสี่ยงด้านตลาด	15
□ ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	17
□ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	19
□ ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง	20
□ ความเสี่ยงด้านดิจิทัล	20
□ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	22
2.3 ความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	23
2.4 ความเสี่ยงของผู้ถือหุ้น	27
<b>3. ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานของธุรกิจหลัก</b>	28
3.1 การดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนและการกำกับดูแลกิจการ	28
3.2 ยุทธศาสตร์การทำธุรกิจของธนาคารกสิกรไทยและบริษัทของธนาคารกสิกรไทย ในปี 2565 และ แนวโน้มในอีก 5 ปีข้างหน้า	31
3.2.1 การให้บริการชำระเงิน	35
3.2.2 การให้สินเชื่อ	36
3.2.3 การลงทุนและการรับประกันภัย	37
3.2.4 การดำเนินธุรกิจ在不同ประเทศ	38
3.2.5 ช่องทางการให้บริการ	40
3.3 การดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกลุ่มธุรกิจ	44
3.3.1 การจัดการงานทรัพยากรบุคคล	44
3.3.2 การจัดการงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	45
3.4 รางวัลเกียรติคุณ	48
<b>4. ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงิน</b>	50
4.1 ผลการดำเนินงาน	50
4.2 ฐานะทางการเงิน	56
4.3 เงินให้สินเชื่อและเงินรับฝาก	59
4.4 การบริหารเงิน	62
4.5 ผลการดำเนินงานบริษัทของธนาคารกสิกรไทย และบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)	63

	หน้า
4.6 เงินกองทุนตามกฎหมาย	65
4.7 อันดับความน่าเชื่อถือ	68
5. นโยบายการลงทุนของธนาคารในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และกิจการร่วมค้า	70

# 1. ภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงาน

## 1.1 ภาวะเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทยในปี 2565 และแนวโน้มปี 2566

เศรษฐกิจโลกมีทิศทางชะลอตัวในช่วงครึ่งหลังของปี 2565 หลังจากธนาคารกลางประเทศต่าง ๆ ททยอยปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายเพื่อควบคุมอัตราเงินเฟ้อที่เร่งตัวสูงขึ้นเกินกว่าระดับเป้าหมายของแต่ละประเทศ นำโดย ธนาคารกลางสหรัฐฯ ธนาคารกลางยุโรป และธนาคารกลางสหราชอาณาจักร รวมถึงธนาคารกลางของประเทศในภูมิภาคเอเชีย โดยสัญญาณคุมเข้มนโยบายการเงินดังกล่าวน่าจะดำเนินไปอย่างต่อเนื่องในช่วงต้นปี 2566 และอาจเป็นหนึ่งในปัจจัยที่กดดันให้เศรษฐกิจโลกเผชิญความเสี่ยงต่อภาวะถดถอยในระยะต่อไป ซึ่งทำให้กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ยังคงมีมุมมองที่ระมัดระวังในการประเมินแนวโน้มเศรษฐกิจโลก และคาดการณ์ว่าเศรษฐกิจโลกในปี 2566 ยังคงชะลอตัว เมื่อเทียบกับปี 2565 ที่ผ่านมา ขณะที่อานิสงส์จากการทยอยเปิดประเทศและการดำเนินมาตรการสนับสนุนเศรษฐกิจของทางการจีน อาจช่วยบรรเทาแรงกดดันต่อแนวโน้มเศรษฐกิจจีนได้บางส่วน แต่ยังคงมีอีกหลายปัจจัยเสี่ยงที่ต้องติดตาม

ภาพรวมเศรษฐกิจไทยในปี 2565 ขยายตัวดีขึ้นเมื่อเทียบกับปี 2564 ตามแรงหนุนจากกิจกรรมทางเศรษฐกิจภายในประเทศที่ทยอยฟื้นตัวขึ้นหลังสถานการณ์โรคโควิด 19 คลี่คลายลง โดยการเริ่มผ่อนปรนมาตรการจำกัดการเดินทางระหว่างประเทศมีส่วนช่วยทำให้ภาคการท่องเที่ยวและธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องกลับมาฟื้นตัวขึ้นในช่วงครึ่งหลังของปี ซึ่งช่วยลดทอนแรงกดดันจากการหดตัวของภาคการส่งออกในช่วงไตรมาสสุดท้ายของปี 2565

สำหรับแนวโน้มเศรษฐกิจไทยในปี 2566 อาจสามารถประคองทิศทางฟื้นตัวได้อย่างต่อเนื่องจากปี 2565 ด้วยอานิสงส์จากการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยว อย่างไรก็ดี สัญญาณความอ่อนแอทางเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าสำคัญของไทยและความเสี่ยงที่เศรษฐกิจโลกอาจเผชิญกับภาวะถดถอย ยังเป็นปัจจัยที่กดดันสถานการณ์การส่งออกของไทย และจำกัดการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยวไทยให้ยังไม่สามารถกลับเข้าสู่ระดับก่อนการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ได้ แม้ว่าจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติมีโอกาสฟื้นตัวขึ้นจากการผ่อนคลายมาตรการจำกัดการเดินทางของจีนก็ตาม นอกจากนี้ระดับการฟื้นตัวของธุรกิจและอุตสาหกรรมแต่ละภาคส่วนยังมีความแตกต่างกัน (K-Shaped Recovery) และยังคงต้องติดตามสถานการณ์การใช้จ่ายภายในประเทศที่ยังต้องรับมือกับแรงกดดันทั้งจากต้นทุนการผลิต ค่าจ้างแรงงาน อัตราเงินเฟ้อ ปัญหาค่าครองชีพ และอัตราดอกเบี้ยในประเทศที่ยังมีแนวโน้มขยับขึ้นต่อเนื่องตามการส่งสัญญาณของคณะกรรมการนโยบายการเงิน สู่ระดับที่เหมาะสมกับแนวโน้มเงินเฟ้อและเศรษฐกิจไทย

## 1.2 ภาวะอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์

ภาพรวมผลการดำเนินงานของระบบธนาคารพาณิชย์จดทะเบียนในประเทศในปี 2565 มีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปี 2564 โดยเป็นผลมาจากการปรับตัวลงของค่าใช้จ่ายในการตั้งสำรองผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และการเพิ่มขึ้นของรายได้ดอกเบี้ยสุทธิ ซึ่งได้รับแรงหนุนจากการขยายตัวของสินเชื่อและการปรับตัวของอัตราดอกเบี้ย ธนาคารพาณิชย์ตามทิศทางอัตราดอกเบี้ยนโยบายของไทย โดยอัตราผลตอบแทนสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้สุทธิ (Net Interest Margin: NIM) ททยอยเพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะในช่วงครึ่งหลังของปี 2565 สอดคล้องกับการขยายตัวของสินเชื่อรายย่อย ในผลิตภัณฑ์ที่ให้ผลตอบแทนจากการปล่อยสินเชื่อสูง ขณะที่รายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ยปรับตัวลง ทั้งในส่วนของรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการสุทธิ และรายได้อื่น ๆ สำหรับในด้านคุณภาพสินทรัพย์นั้น อัตราส่วนสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ต่อสินเชื่อรวม (NPL Ratio) ปรับตัวลงตามการเร่งจัดการปัญหาคุณภาพหนี้ในเชิงรุกและการเร่งปรับโครงสร้างหนี้ให้กับลูกหนี้ อย่างไรก็ตามธนาคารพาณิชย์หลายแห่งยังคงตั้งสำรองผลขาดทุนด้านเครดิตฯ อย่างรอบคอบและ

ระมัดระวัง เนื่องจากยังต้องติดตามสถานการณ์ลูกหนี้กลุ่มเปราะบาง และความไม่แน่นอนของสภาวะเศรษฐกิจในระยะข้างหน้าอย่างใกล้ชิด

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 ธนาคารพาณิชย์จดทะเบียนในประเทศ 17 แห่ง มียอดคงค้างเงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้ และดอกเบี้ยค้างรับสุทธิรวมกันอยู่ที่ 13.876 ล้านล้านบาท ขยายตัวร้อยละ 2.70 จาก ณ สิ้นปี 2564 ขณะที่ยอดคงค้างของเงินรับฝากอยู่ที่ 15.861 ล้านล้านบาท ขยายตัวร้อยละ 4.19 จาก ณ สิ้นปี 2564 โดยธนาคารกสิกรไทยมีสัดส่วนเงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้และดอกเบี้ยค้างรับสุทธิเป็นอันดับที่ 2 ด้วยส่วนแบ่งตลาดที่ร้อยละ 15.55 มีสัดส่วนเงินรับฝากสูงเป็นอันดับที่ 1 ด้วยส่วนแบ่งตลาดที่ร้อยละ 16.22 และมีสินทรัพย์สูงเป็นอันดับที่ 2 ด้วยส่วนแบ่งตลาดที่ร้อยละ 15.01 ของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ

สำหรับแนวโน้มในปี 2566 นั้น แม้ภาพรวมเศรษฐกิจไทยมีทิศทางฟื้นตัวขึ้น แต่ระดับการฟื้นตัวของภาคธุรกิจยังมีความแตกต่างกัน และยังคงติดตามผลกระทบจากความเสี่ยงของเศรษฐกิจโลก ดังนั้น คาดว่าธนาคารพาณิชย์จะยังคงดำเนินธุรกิจด้วยความรอบคอบระมัดระวัง เนื่องจากยังต้องรับมือกับความท้าทายในการดูแลลูกหนี้กลุ่มเปราะบางและการจัดการกับปัญหาคุณภาพสินทรัพย์ ตลอดจนการเตรียมกลยุทธ์เพื่อขยายฐานรายได้จากธุรกิจใหม่ ๆ ท่ามกลางการแข่งขันที่สูงขึ้นภายใต้กฎเกณฑ์และภูมิทัศน์ของระบบการเงินที่เปลี่ยนแปลงไป

### ส่วนแบ่งตลาดสินทรัพย์ เงินรับฝาก และเงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้สุทธิ ของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ

(หน่วย: ล้านบาท)

ธนาคาร	สินทรัพย์	ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ)	เงินรับฝาก	ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ)	เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้สุทธิ	ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ)
กรุงเทพ	3,840,076	16.28	2,716,152	16.20	2,096,756	14.37
<b>กสิกรไทย</b>	<b>3,541,413</b>	<b>15.01</b>	<b>2,719,710</b>	<b>16.22</b>	<b>2,269,749</b>	<b>15.55</b>
กรุงไทย	3,502,329	14.84	2,594,725	15.47	2,361,277	16.18
ไทยพาณิชย์	3,360,645	14.24	2,573,654	15.35	2,185,054	14.97
กรุงศรีอยุธยา	2,450,911	10.39	1,782,186	10.63	1,680,008	11.51
ทหารไทยธนชาติ	1,818,511	7.71	1,400,078	8.35	1,323,737	9.07
ยูโอบี	823,860	3.49	644,008	3.84	558,158	3.82
ซีไอเอ็มบี ไทย	491,729	2.08	237,434	1.42	226,408	1.55
เกียรตินาคินภัทร	487,246	2.07	331,909	1.98	366,616	2.51
แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์	295,846	1.25	231,432	1.38	210,256	1.44
ทิสโก้	250,912	1.06	189,834	1.13	203,982	1.40
ไอซีบีซี (ไทย)	240,642	1.02	162,990	0.97	106,111	0.73
สแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย)	165,696	0.70	73,657	0.44	30,065	0.21
ไทยเครดิต เพื่อรายย่อย	143,428	0.61	113,622	0.68	117,457	0.80
ซูมิโตโม มิตรชุกุ ทริสต์ (ไทย)	108,255	0.46	27,977	0.17	71,909	0.49
ธนาคารแห่งประเทศไทย (ไทย)	61,757	0.26	43,060	0.26	41,303	0.28
เมกะ สากลพาณิชย์	31,988	0.14	18,792	0.11	27,550	0.19
<b>รวมธนาคารพาณิชย์จดทะเบียนในประเทศ</b>	<b>21,635,487</b>	<b>91.70</b>	<b>15,861,221</b>	<b>94.58</b>	<b>13,876,397</b>	<b>95.07</b>
<b>สาขาธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ</b>	<b>1,958,387</b>	<b>8.30</b>	<b>908,454</b>	<b>5.42</b>	<b>719,277</b>	<b>4.93</b>
<b>ระบบธนาคารพาณิชย์</b>	<b>23,593,874</b>	<b>100.00</b>	<b>16,769,676</b>	<b>100.00</b>	<b>14,595,674</b>	<b>100.00</b>

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

### 1.3 กฎเกณฑ์และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน<sup>1</sup>

กฎเกณฑ์และกฎหมายที่สำคัญซึ่งอาจมีผลต่อการดำเนินงานของธนาคารกสิกรไทย และบริษัทของธนาคารกสิกรไทย สรุปได้ดังนี้

#### ● หลักเกณฑ์การอนุญาตและกำกับดูแลการทำธุรกรรมอนุพันธ์ของธนาคารพาณิชย์

ธนาคารแห่งประเทศไทย ออกประกาศ ธปท. ที่ สนส. 7/2565 เรื่อง หลักเกณฑ์การอนุญาตและกำกับดูแลการทำธุรกรรมอนุพันธ์ของธนาคารพาณิชย์ ลงวันที่ 6 ตุลาคม 2565 และมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 22 ตุลาคม 2565 โดยเป็นการปรับปรุงหลักเกณฑ์เกี่ยวกับธุรกรรมอนุพันธ์ให้มีความความคล่องตัวและยืดหยุ่นมากขึ้น ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. ปรับปรุงขอบเขตการอนุญาตให้ธนาคารพาณิชย์สามารถทำธุรกรรมอนุพันธ์ได้เป็นการทั่วไป ตามหลักการที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด (Principle-based) เกี่ยวกับการประเมินมูลค่าธุรกรรม การบริหารความเสี่ยง และการคำนวณเงินกองทุนได้อย่างถูกต้องเหมาะสม จากเดิมที่กำหนดเป็นรายชื่อธุรกรรมที่สามารถทำได้ (Rule-based)
2. ยกเลิกข้อจำกัดในการเสนอขายธุรกรรมอนุพันธ์ โดยยกเลิกจำนวนเงินลงทุนขั้นต่ำของธุรกรรมเงินกู้ยืมที่มีอนุพันธ์แฝง และยกเลิกคุณสมบัติบางประการของดัชนีการเงินที่เป็นตัวแปรอ้างอิงในการทำธุรกรรมอนุพันธ์ ขณะเดียวกัน ได้อนุญาตให้เสนอขายธุรกรรมเงินกู้ยืมที่มีอนุพันธ์ด้านตลาดแฝง (Funded Credit Derivatives) เพื่อการลงทุนได้ โดยต้องมีเงื่อนไขในการคุ้มครองเงินต้นแก่กลุ่มลูกค้ารายย่อยด้วย
3. ปรับปรุงหลักเกณฑ์การกำกับดูแลให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น โดยคณะกรรมการของธนาคารพาณิชย์สามารถมอบอำนาจการอนุมัตินโยบายและระเบียบผลิตภัณฑ์ (Product Program) เกี่ยวกับธุรกรรมอนุพันธ์ ให้แก่คณะกรรมการย่อยได้ รวมถึงยกเลิกการจำกัดรูปแบบของ Product Program ด้วย
4. ปรับปรุงหลักเกณฑ์การดูแลลูกค้าให้เหมาะสมกับความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการรับความเสี่ยงของลูกค้า รวมถึงปรับปรุงนิยามของลูกค้า และทบทวนการประเมินความเหมาะสมลูกค้าให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
5. กำหนดให้มีการดำรงเงินกองทุนเพื่อรองรับความเสี่ยงด้านตลาดที่ยังไม่ได้ถูกพิจารณาในการคำนวณเงินกองทุนตามวิธีมาตรฐาน (Residual Risk) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 0.1 ของจำนวนเงินตามสัญญาที่แท้จริงของธุรกรรมอนุพันธ์ (Effective Notional Amount)

ธนาคารได้ปรับปรุงการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อรองรับการผ่อนคลายหลักเกณฑ์การทำธุรกรรมอนุพันธ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย โดยมีความพร้อมในการให้บริการแก่ลูกค้าแล้ว

<sup>1</sup> รายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับกฎเกณฑ์และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในรอบปี 2565 สามารถอ่านเพิ่มเติมได้ในรายงานคำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ ประจำปีไตรมาสที่ 1-3 ปี 2565



- พระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2565

พระราชบัญญัตินี้เป็นกฎหมายกลางว่าด้วยการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ ลงราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2565 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 10 มกราคม 2566 โดยสาระสำคัญเป็นการส่งเสริมให้มีการนำวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการขออนุญาต การให้บริการ หรือการให้สวัสดิการแก่ภาคประชาชนหรือองค์กรอื่นใด เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการติดต่อขอรับบริการจากภาครัฐได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น รวมทั้งมีต้นทุนที่ลดลง

กฎหมายฉบับนี้สอดคล้องกับแผนการปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดินในการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ระบบดิจิทัล ซึ่งจะส่งเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ รวมถึงช่วยให้การติดต่อประสานงานและการให้บริการต่าง ๆ ที่ธนาคารต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับหน่วยงานทางการให้เกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- ประกาศคณะกรรมการว่าด้วยสัญญา เรื่อง ให้ธุรกิจการให้กู้ยืมเงินเพื่อผู้บริโภคเป็นธุรกิจที่ควบคุมสัญญา พ.ศ. 2565

คณะกรรมการว่าด้วยสัญญา สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค ออกประกาศให้ธุรกิจการให้กู้ยืมเงินเพื่อผู้บริโภคเป็นธุรกิจที่ควบคุมสัญญา พ.ศ. 2565 ลงราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 13 ธันวาคม 2565 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 13 มีนาคม 2566 โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

- กำหนดให้สัญญากู้ยืมเงินเพื่อผู้บริโภค (ไม่รวมนิติบุคคล) ที่นำไปใช้สอยส่วนบุคคลโดยไม่รวมการนำไปใช้ประกอบธุรกิจเพื่อหารายได้ ต้องใช้ข้อสัญญาที่มีสาระสำคัญและเงื่อนไขตามที่กฎหมายฉบับนี้กำหนด รวมถึงระบุลักษณะข้อห้ามไว้อย่างชัดเจน
- ข้อสัญญาของสัญญากู้ยืมเงินเพื่อผู้บริโภคตามกฎหมายนี้ จำแนกเป็น 2 ประเภทตามลักษณะผู้ประกอบการธุรกิจให้กู้ยืมเงิน ได้แก่ กรณีบุคคลธรรมดา และกรณีนิติบุคคลหรือสถาบันการเงิน (ยกเว้นนิติบุคคล 3 ประเภท ได้แก่ สหกรณ์ นิติบุคคลเฉพาะกิจตามพระราชกำหนดนิติบุคคลเฉพาะกิจเพื่อการแปลงสินทรัพย์เป็นหลักทรัพย์ และบริษัทบริหารสินทรัพย์ตามพระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์)
- สัญญากู้ยืมเงินเพื่อผู้บริโภคตามกฎหมายนี้ ต้องไม่มีลักษณะกำหนดให้ผู้กู้ต้องทำประกันภัยหรือประกันชีวิต เว้นแต่เป็นการกู้ยืมเงินเพื่อที่อยู่อาศัยหรือการกู้ยืมที่มีหลักประกัน และต้องไม่ใช่ข้อสัญญาที่มีการคิดค่า เบี้ยปรับ หรือค่าธรรมเนียมจากผู้กู้เพื่อการชำระหนี้ทั้งหมดหรือบางส่วน ก่อนกำหนดเวลาในสัญญาสินเชื่อ (Prepayment Fee) ยกเว้นกรณีการกู้ยืมเงินเพื่อที่อยู่อาศัยที่ผู้กู้ได้รับอัตราดอกเบี้ยต่ำกว่าปกติ และต้องการรีไฟแนนซ์สินเชื่อภายใน 3 ปีนับแต่วันทำสัญญาสินเชื่อ

ทั้งนี้ สำหรับธนาคารในฐานะผู้ประกอบการธุรกิจให้กู้ยืมเงินประเภทนิติบุคคลหรือสถาบันการเงิน กฎหมายฉบับนี้กำหนดเพิ่มเติมให้ต้องใช้สัญญาสินเชื่อที่มีสาระสำคัญและเงื่อนไขต่าง ๆ ดังนี้

1. รายละเอียดอัตราดอกเบี้ย อัตราค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด พร้อมทั้งบันทึกวิธีการคิดคำนวณแนบท้ายสัญญาสินเชื่อ
2. รายละเอียดค่าธรรมเนียมหรือค่าใช้จ่ายอื่นใดในการทวงถามหนี้
3. เงื่อนไขที่สิทธิผู้ให้กู้สามารถเปลี่ยนแปลง (เพิ่มหรือลด) อัตราดอกเบี้ยได้ แต่ต้องแจ้งเป็นหนังสือล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 30 วันให้ผู้ถูกราย และกรณีเร่งด่วนเพิ่มช่องทางให้แจ้งทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์เป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 7 วัน เว้นแต่กรณีที่ผู้กู้มีความประสงค์ขอรับคำบอกกล่าวเป็นจดหมายอิเล็กทรอนิกส์

4. เพิ่มเติมรูปแบบการเน้นข้อความเงือนไขเกี่ยวกับเหตุผิดนัดที่ให้สิทธิผู้ให้กู้สามารถบอกเลิกสัญญาสินเชื่อ และกำหนดระยะเวลาให้ชัดเจนขึ้นเพื่อให้ผู้กู้แก้ไขการผิดสัญญาหรือผิดเงือนไขดังกล่าว เป็นไม่น้อยกว่า 30 วันนับแต่วันถัดจากวันที่ผู้กู้ได้รับหนังสือแจ้งบอกเลิกสัญญาสินเชื่อ
5. เงือนไขการจำหน่ายหรือโอนสิทธิเรียกร้องในสัญญาสินเชื่อ กำหนดให้ผู้ให้กู้และผู้รับโอนสิทธิต้องมีการแจ้งล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 1 งวดของการชำระเงินกู้หรือดอกเบี้ยหรืองวดของการคิดดอกเบี้ย หรือได้รับความยินยอมจากผู้กู้และผู้ค้ำประกัน (ถ้ามี)
6. สัญญาสินเชื่อที่กำหนดเงือนไขผ่อนชำระเป็นรายงวด หากผู้กู้มีความประสงค์จะชำระหนี้ทั้งหมดในคราวเดียว โดยไม่ผ่อนชำระตามเงือนไข ผู้ให้กู้ต้องไม่คิดดอกเบี้ยเงินกู้ที่ยังไม่ถึงกำหนดชำระตามสัญญาสินเชื่อ และต้องคืนหลักประกันให้ผู้กู้หรือผู้ค้ำประกันตามแต่กรณี ภายใน 7 วันนับแต่วันที่ได้รับชำระหนี้ครบถ้วน ทั้งนี้ ให้จัดทำตารางแสดงภาระหนี้ตามสัญญาสินเชื่อสำหรับผู้กู้แต่ละราย และให้แนบไว้ท้ายสัญญาสินเชื่อ
7. ผู้ให้กู้จัดเก็บข้อมูลส่วนบุคคลของผู้กู้ไว้ หากจะเปิดเผยต่อบุคคลที่สามต้องได้รับความยินยอมเป็นหนังสือจากผู้กู้ก่อนเป็นรายครั้ง และผู้กู้มีสิทธิถอนความยินยอมเมื่อใดก็ได้ ทั้งนี้ เป็นไปตามเงือนไขที่กฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลกำหนด
8. สัญญาสินเชื่อที่มีผู้ค้ำประกัน ผู้ให้กู้ต้องจัดให้มีค่าเตือนสำหรับผู้ค้ำประกันไว้หน้าสัญญาค้ำประกัน และแสดงข้อความตามเอกสารแนบท้ายกฎหมายฉบับนี้

ธนาคารได้สื่อความและเตรียมการรองรับให้เป็นไปตามกฎหมาย โดยปรับปรุงรูปแบบของสัญญาสินเชื่อที่เกี่ยวข้องกับการให้กู้ยืมเงินเพื่อผู้บริโภค และปรับปรุงกระบวนการที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับข้อกำหนดและเงือนไขแล้ว

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

---

### 2.1 ภาพรวมการบริหารความเสี่ยง

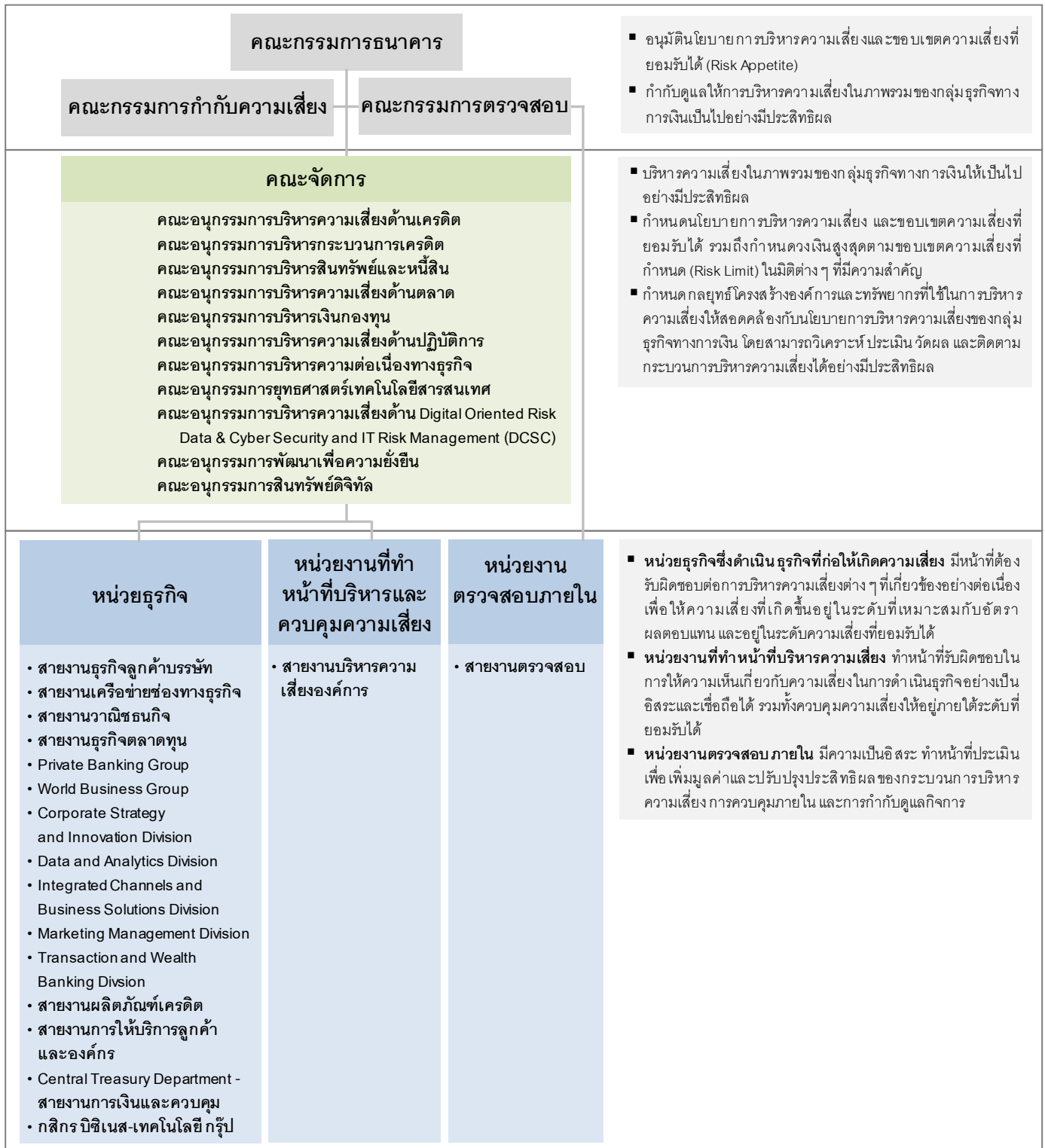
ธนาคารมุ่งเสริมสร้างการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ผ่านการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและขอบเขตความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยนำแนวทางการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินธุรกิจของธนาคาร เพื่อให้ธุรกิจเติบโตและสร้างผลตอบแทนอย่างยั่งยืนในระยะยาวให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย โดยธนาคารได้กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่สอดคล้องกับแนวทางและหลักปฏิบัติสากล ครอบคลุมทั้งกลุ่มธุรกิจทางการเงินตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงแบบรวมกลุ่ม อาทิ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ความเสี่ยงด้านดิจิทัล และความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ภายใต้โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงซึ่งกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งมีหน่วยงานบริหารความเสี่ยงที่ทำหน้าที่ควบคุมดูแลความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ ขณะที่หน่วยธุรกิจจะถูกวัดผลตามการประเมินผลงานโดยคำนึงถึงปัจจัยความเสี่ยงแล้ว

นอกจากนี้ ธนาคารยังกำหนดให้คณะกรรมการธนาคารทำหน้าที่ในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการเงินกองทุนและสภาพคล่อง เพื่อให้ธนาคารมีเงินกองทุนและสภาพคล่องอยู่ในระดับที่เหมาะสมและมีกระบวนการประเมินความเสี่ยงของเงินกองทุนและสภาพคล่องสำหรับรองรับการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยธนาคารได้จัดให้มีนโยบาย กระบวนการ รวมถึงระบบการควบคุม ติดตามและรายงานระดับความเสี่ยง เงินกองทุน และสภาพคล่อง ตลอดจนการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบและสายการรายงานอย่างชัดเจน สอดคล้องกับหลักการควบคุมภายในที่ดี อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลการบริหารความเสี่ยง เงินกองทุน และสภาพคล่องต่อสาธารณะให้มีความถูกต้องและครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ

---

<sup>2</sup> รายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในด้านต่างๆ รวมถึงข้อมูลอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับเกณฑ์การเปิดเผยข้อมูลในหลักการที่ 3 (Pillar 3) ของธนาคารแห่งประเทศไทย และหลักการเปิดเผยข้อมูลที่ดี แสดงในรายงาน "การเปิดเผยข้อมูลตามหลักเกณฑ์ Basel III หลักการที่ 3" บนเว็บไซต์ธนาคาร และรายละเอียดเกี่ยวกับการให้สินเชื่อและลงทุนด้วยความรับผิดชอบต่อตามเกณฑ์ด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) สามารถอ่านเพิ่มเติมได้ในรายงานการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน 2565

## โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง



## ๑ การพัฒนาเพื่อส่งเสริมการบริหารความเสี่ยง

ธนาคารตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและทันต่อสถานการณ์จึงดำเนินการพัฒนาและทบทวนนโยบายเครื่องมือ และกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถรองรับความเสี่ยงที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามความผันผวนของตลาด รวมทั้งมีการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของหลักเกณฑ์ทางการ ความเสี่ยงรูปแบบใหม่ที่เกิดขึ้น และสถานการณ์ธุรกิจในปัจจุบัน ดังนี้

- **พัฒนาแนวทางการจัดการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล และความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ตามแนวทางการให้สินเชื่ออย่างมีความรับผิดชอบ** โดยการประเมินผลกระทบจากการสนับสนุนสินเชื่อของธนาคารในทุกมิติ การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง โอกาส และผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศภายใต้สมมติฐานต่าง ๆ และนำผลที่ได้มาใช้วางแผนกลยุทธ์ กำหนดนโยบายเครดิตด้านสิ่งแวดล้อม สังคมและธรรมาภิบาล และแผนงานในการบริหารจัดการพอร์ตโฟลิโอ โดยมุ่งเน้นที่จะลดผลกระทบเชิงลบหรือเพิ่มผลกระทบเชิงบวกต่อสิ่งแวดล้อม สังคมและเศรษฐกิจ เพื่อให้สอดคล้องและบรรลุเป้าหมายของธนาคาร
- **ยกระดับกระบวนการด้านการกันสำรองการด้อยค่าของสินทรัพย์** โดยพัฒนาแบบจำลองความเสี่ยงด้านเครดิต การกันเงินสำรอง และการกำหนดปัจจัยทางเศรษฐกิจ รวมถึงวางแผนการกันเงินสำรองในลักษณะ Dynamic Provisioning เพื่อรองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการถดถอยของคุณภาพสินทรัพย์ในช่วงที่เศรษฐกิจมีความผันผวนจากสถานการณ์ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์และกลุ่มธุรกิจที่มีความเปราะบาง
- **ยกระดับกระบวนการและแบบจำลองสำหรับการทดสอบภาวะวิกฤต** เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทิศทางการเติบโตของธนาคารอยู่ภายใต้ขอบเขตความเสี่ยงที่ยอมรับได้ รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความเสี่ยง การบริหารเงินสำรองและการประเมินความเสี่ยงของเงินกองทุนและสภาพคล่อง เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ในลักษณะมองไปข้างหน้าและเป็นเชิงป้องกัน (Forward-Looking and Preventive Portfolio Management) ได้ดียิ่งขึ้นในสภาวะทางเศรษฐกิจปัจจุบันที่มีความผันผวนสูง และสอดคล้องกับข้อกำหนดและทิศทางของธนาคารแห่งประเทศไทย นอกจากนี้ ได้มีการนำข้อมูลผลสำรวจลูกค้ามาใช้ในการประเมินกลุ่มลูกค้าที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และวิเคราะห์ประวัติการณ์นัดชำระหนี้สะสม (Vintage Analysis) เพื่อประเมินคุณภาพสินทรัพย์ ทำให้สามารถวิเคราะห์ ติดตาม และบริหารความเสี่ยงของลูกค้าในแต่ละกลุ่มผลิตภัณฑ์ได้ดียิ่งขึ้น
- **การจัดการความเสี่ยงลูกค้าเครดิตเชิงรุก (Active Credit Portfolio Management: ACPM) ให้เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม เพื่อลดผลกระทบทางเศรษฐกิจจากสถานการณ์ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์และโรคอุบัติใหม่** โดยใช้ข้อมูลธุรกรรมของลูกค้าประกอบการวิเคราะห์และประเมินระดับความเสี่ยงของลูกค้า รวมทั้งจัดกลุ่มลูกค้าตามผลกระทบและความสามารถในการชำระหนี้ เพื่อให้ความช่วยเหลือลูกค้าได้อย่างเหมาะสม ผ่านการนำเสนอมาตรการทั้งด้านการปรับโครงสร้างหนี้ให้ลูกค้าผู้ประกอบการ และมาตรการผ่อนปรนการชำระหนี้สำหรับลูกหนี้รายย่อย ซึ่งช่วยบรรเทาผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่ต่อลูกค้า และเพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารสามารถดำเนินธุรกิจให้เติบโตภายใต้ขอบเขตความเสี่ยงที่เหมาะสมทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต
- **การจัดการความเสี่ยงลูกค้าเครดิตเชิงรุก ผ่านการวิเคราะห์ผลตอบแทนปรับความเสี่ยง (Economic Value: EV) ของการปล่อยสินเชื่อใหม่** เพื่อประเมินความสามารถในการสร้างมูลค่าตามเป้าหมายทางธุรกิจที่กำหนดไว้ โดยมีการวิเคราะห์คุณภาพสินทรัพย์ของลูกค้ารายใหม่ เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยให้นักธุรกิจ

สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การเติบโต มุ่งเน้นไปในกลุ่มลูกค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่สร้างผลตอบแทนปรับความเสี่ยงที่เหมาะสม ภายใต้ขอบเขตความเสี่ยงที่ยอมรับได้

- **จัดตั้งคณะกรรมการสินทรัพย์ดิจิทัล** เพื่อให้มีการกำกับดูแลและบริหารจัดการความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจและการทำธุรกรรมสินทรัพย์ดิจิทัลของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน รวมถึงดูแลให้สอดคล้องในเชิงแผนกลยุทธ์ และปฏิบัติตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง
- **กำหนดนโยบายการประกอบธุรกิจและทำธุรกรรมเกี่ยวกับสินทรัพย์ดิจิทัล** เพื่อดูแลให้การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับสินทรัพย์ดิจิทัลของกลุ่มธุรกิจทางการเงินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม รวมถึงมีการแยกระบบงานของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสินทรัพย์ดิจิทัลออกจากระบบงานหลักที่ใช้เพื่อดำเนินธุรกิจของธนาคาร เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากความเชื่อมโยงและการพึ่งพาระหว่างกัน
- **พัฒนามาตรฐานในการบริหารจัดการด้านความปลอดภัยสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง** โดยได้การรับรองมาตรฐานสากล ISO 27001:2013 เป็นปีที่ 9 ติดต่อกัน ครอบคลุมบริการและระบบงานที่สำคัญ ศูนย์คอมพิวเตอร์ และศูนย์เฝ้าระวังภัยไซเบอร์ (CSOC) นอกจากนี้ธนาคารยังได้รับการรับรองมาตรฐาน PCI DSS V3.2.1 สำหรับระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลบัตรเครดิต ซึ่งครอบคลุมระบบงาน Payment Gateway On Cloud ที่ให้บริการแก่ผู้ประกอบการร้านค้ารับบัตร โดยปี 2565 ได้ขยายขอบเขตบริการ Acquiring System – EDC สำหรับบริการในประเทศเวียดนามเพิ่มเติม รวมทั้งได้รับการรองรับมาตรฐาน PCI PIN Security V3.1 สำหรับระบบการรักษาความปลอดภัยในการใช้งานบัตรที่ตู้เอทีเอ็ม
- **ยกระดับมาตรการในการป้องกันและการรักษาความเป็นส่วนตัวของข้อมูลลูกค้า** โดยดำเนินการทั้งด้านนโยบาย กระบวนการทำงาน มาตรการในการให้ความยินยอมและการใช้สิทธิของลูกค้า การประกาศความเป็นส่วนตัว การจัดทำแผนการรับมือเหตุละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล และการทดสอบเพื่อปรับปรุงกระบวนการให้มีความเหมาะสมและรัดกุมยิ่งขึ้น ตลอดจนการพัฒนาระบบงาน มาตรการควบคุม และโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ เพื่อให้ปฏิบัติได้สอดคล้องตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 รวมทั้งจัดให้มีการสื่อสารความแก่พนักงานและลูกค้าอย่างต่อเนื่อง โดยมีคณะกรรมการกำกับจัดการข้อมูลดูแลการดำเนินการต่าง ๆ ของธนาคารในการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล
- **เสริมสร้างมาตรการควบคุมความเสี่ยงด้านดิจิทัลที่มีความซับซ้อน** ซึ่งครอบคลุมบริษัทในกลุ่มธุรกิจเครือข่ายในต่างประเทศ สอดคล้องกับกลยุทธ์การขยายธุรกิจระดับภูมิภาค ทั้งการป้องกันภัยคุกคามที่มีความซับซ้อน (Advance Threat Prevention) อาทิ การเสริมประสิทธิภาพของระบบป้องกันภัยไซเบอร์เพื่อป้องกันการโจมตีที่ไม่รู้จัก การตรวจจับภัยคุกคามเชิงรุก (Proactive Threat Detection) อาทิ การเพิ่มขีดความสามารถในการตรวจจับภัยคุกคามจากภายนอก และการตอบสนองต่อเหตุการณ์ภัยคุกคามอย่างทัน่วงทีและมีประสิทธิภาพ (Timely & Effective Threat Response) เพื่อให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีความหลากหลาย และซับซ้อนมากขึ้น
- **เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการตระหนักรู้เท่าทันภัยไซเบอร์อย่างต่อเนื่องในทุกระดับ** ตั้งแต่คณะกรรมการธนาคาร ผู้บริหารพนักงาน ลูกค้า และคู่ค้า ผ่านการจัดทำสื่อต่าง ๆ อาทิ โครงการสติ (Cyber Awareness Campaign) สำหรับลูกค้า การเรียนรู้ผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) จดหมายข่าว (Security Newsletter) และระบบแจ้งเตือนข่าวในแวดวงไซเบอร์ (Cyber News Alert) รวมทั้งดำเนินการทดสอบอีเมลปลอมแบบเสมือนจริง (Phishing Drill Exercise) เพื่อให้พนักงานสามารถรับมือกับอีเมลหรือ

เว็บไซต์ปลอม (Phishing Threat) นอกจากนี้ ยังมี การจัดโครงการ KBTG Kampus: Cybersecurity Bootcamp ให้กับบุคคลทั่วไปที่ดูแลรับผิดชอบงานด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ เพื่อเพิ่มศักยภาพและตอบสนองของตลาดแรงงานด้านเทคโนโลยีของประเทศ

- **ยกระดับการบริหารความเสี่ยงจากพันธมิตรทางธุรกิจและบุคคลภายนอก (Business Partner and Third Party Risk Management)** โดยมีการประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยงตั้งแต่ก่อนเริ่มความสัมพันธ์ จนกระทั่งสิ้นสุดความสัมพันธ์ทางธุรกิจ นอกจากนี้ ยังมีการนำเครื่องมือมาใช้ประกอบการพิจารณาความเสี่ยงของพันธมิตรทางธุรกิจและบุคคลภายนอก ในขั้นตอนการ Onboard และติดตามภายหลังจากมีความร่วมมือทางธุรกิจแล้ว โดยเป็นการเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการแจ้งเตือนหากพบความผิดปกติทางไซเบอร์ที่มีนัยสำคัญ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการบริหารจัดการความเสี่ยงจากการใช้บริการ การเชื่อมต่อ และการเข้าถึงข้อมูลจากพันธมิตรทางธุรกิจและบุคคลภายนอกที่ปลอดภัย เหมาะสม และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง
- **พัฒนาระบบ Fraud Management and Intelligent System อย่างต่อเนื่อง** เพื่อให้ลูกค้าสามารถใช้งานธุรกรรมของธนาคารได้อย่างปลอดภัยและเพิ่มศักยภาพในการตรวจจับการทุจริตรูปแบบต่างๆ ให้ครอบคลุมมากขึ้น
- **ยกระดับการบริหารจัดการด้านการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct Management) อย่างต่อเนื่อง** โดยคำนึงถึงความต้องการและศักยภาพของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าได้รับข้อมูลและบริการที่ครบถ้วน ถูกต้อง เป็นธรรม และมีประสบการณ์ที่ดีในการใช้บริการ
- **การบริหารจัดการความเสี่ยงจากโรคระบาด** ครอบคลุมการป้องกัน ติดตาม และรับมือเมื่อเกิดเหตุการณ์แพร่ระบาดของโรคระบาด เพื่อให้เกิดความมั่นใจต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและการให้บริการลูกค้า ภายใต้ความปลอดภัยและความต่อเนื่อง ดังนี้
  - ด้านมาตรการป้องกัน มีการปรับเปลี่ยนความเข้มข้นหรือผ่อนคลายในแต่ละช่วงให้สอดคล้องกับมาตรการของรัฐบาล และสถานการณ์การแพร่ระบาดในภาพรวม เพื่อสุขอนามัยที่ดีของพนักงาน และผู้มาใช้บริการ
  - ด้านการติดตามสถานการณ์ มีการเฝ้าระวังสถานการณ์อย่างต่อเนื่องจากทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้สามารถรับทราบสถานการณ์ได้อย่างทัน่วงที และนำไปสู่การบริหารจัดการเหตุได้อย่างเหมาะสม
  - ด้านการรับมือเมื่อเกิดเหตุ ได้กำหนดให้มีคณะทำงาน และวิธีการเพื่อรับมือเมื่อเกิดเหตุ เพื่อให้สามารถจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมถึงมีมาตรการช่วยเหลือผู้มีส่วนได้เสียทั้งลูกค้าและพนักงาน

ทั้งนี้ ยังได้นำเอาวิธีการต่างๆ ที่เกิดขึ้นจริง มาปรับปรุงแผนการบริหารเหตุวิกฤตการณ์ พร้อมทั้งสร้างเสริมการเรียนรู้แก่พนักงาน เพื่อให้มีความมั่นใจว่าธนาคารสามารถรับมือกับโรคอุบัติใหม่ในอนาคตได้

## 2.2 การบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ

ธนาคารให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงทุกด้าน จึงมุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงในมิติต่าง ๆ อาทิ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ความเสี่ยงด้านดิจิทัล และความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ดังนี้

### □ ความเสี่ยงด้านเครดิต

ความเสี่ยงด้านเครดิต เกิดจากการที่คู่สัญญาหรือผู้กู้ยืมไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขและข้อตกลงในสัญญา หรืออาจไม่ปฏิบัติตามสัญญาอันส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อธนาคาร ธนาคารจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและกฎระเบียบของทางการ โดยคำนึงถึงผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจของธนาคาร เพื่อสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนและให้ผลตอบแทนแก่ผู้มีส่วนได้เสียอย่างเหมาะสม

ในปี 2565 ธนาคารเน้นการให้บริการลูกค้าควบคู่ไปกับการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตในทุกกลุ่มลูกค้าให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เนื่องจากลูกค้าหลายกลุ่มธุรกิจได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โรคโควิด 19 ซึ่งแม้สถานการณ์ดังกล่าวมีแนวโน้มดีขึ้นและภาครัฐได้ผ่อนคลายข้อจำกัดต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ แต่ยังมีความเสี่ยงจากผลกระทบของความขัดแย้งระหว่างรัสเซียและยูเครนที่ยังคงดำเนินอยู่ และส่งผลให้สภาพเศรษฐกิจและการค้าโลกยังไม่ฟื้นตัวสู่ภาวะปกติ ขณะเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของการพัฒนาด้านเทคโนโลยีที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Digital Disruption) ทำให้ธนาคารต้องดำเนินการคัดกรอง ติดตาม และยกระดับมาตรการช่วยเหลือลูกค้าอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการขนาดเล็กและขนาดย่อม และกลุ่มลูกค้ารายย่อย อีกทั้งยังต้องหาแนวทางในการขยายตลาดทดแทนไปยังกลุ่มลูกค้าที่มีความมั่นคงทางการเงินและมีความสามารถในการชำระหนี้ที่แข็งแกร่ง ประกอบกับธนาคารมีนโยบายผนวกความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate-related Risk) ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการประกอบธุรกิจของลูกค้า ทั้งความเสี่ยงจากผลกระทบทางกายภาพ (Physical Risk) และความเสี่ยงจากการเปลี่ยนผ่าน (Transition Risk) เข้ามาเป็นปัจจัยหนึ่งในกระบวนการพิจารณาเครดิตและใช้เป็นตัวประกอบหนึ่งในการประเมินผลกระทบต่อเครดิตพอร์ตโฟลิโอของธนาคาร

ทั้งนี้ ธนาคารยังมุ่งดูแลสัดส่วนเงินให้สินเชื่อมีให้กระจุกตัว และกำหนดเป้าหมายการเติบโตของเงินให้สินเชื่อให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจ ทั้งในมุมมองด้านกลุ่มลูกค้า กลุ่มผลิตภัณฑ์ และกลุ่มอุตสาหกรรม เพื่อให้ได้รับผลตอบแทนที่ดีภายใต้ขอบเขตความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยธนาคารให้ความสำคัญกับสัญญาเดิมก่อนภัยล่วงหน้าและการติดตามพฤติกรรมลูกค้า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่กระบวนการบริหารและติดตามความเสี่ยง รวมถึงการติดตามหนี้ ตลอดจนการตั้งสำรองผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในระดับที่เหมาะสมเพียงพอ ตามแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างระมัดระวังโดยตระหนักถึงความไม่แน่นอนของภาวะเศรษฐกิจ โดยมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต ดังนี้

### นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต

ธนาคารกำหนดยุทธศาสตร์ด้านเครดิตที่มุ่งเน้นการเติบโตอย่างยั่งยืนและรักษาสมดุลระหว่างการสร้างมูลค่าเพิ่มของพอร์ตโฟลิโอ (Value Creation) กับการป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น (Value Protection) ภายใต้กรอบความเสี่ยงที่กำหนดไว้ โดยกำหนดนโยบายและกระบวนการด้านเครดิตที่สอดคล้องกับกฎหมาย กฎระเบียบ และแนวทางการบริหารจัดการด้านการให้สินเชื่ออย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทย ตลอดจนการปรับตัวของนโยบายและแผนงานของภาครัฐที่ให้ความสำคัญกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน



(Sustainable Development Goals) ขององค์การสหประชาชาติ ซึ่งรวมถึงการรับมือผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่อาจส่งผ่านไปยังผู้ประกอบการทั้งในมุมมองความเสี่ยงและโอกาสทางธุรกิจ

ธนาคารได้ทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม ทั้งในกระบวนการออกผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ รวมถึงการดำเนินงานภายใต้สถานการณ์ไม่ปกติต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้าทุกกลุ่ม โดยเฉพาะลูกค้าผู้ประกอบการ สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ภายใต้การจัดการคุณภาพเครดิตอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังยกระดับมาตรฐานแนวทางการให้สินเชื่อที่เอื้อต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธนาคาร รวมทั้งมีการติดตามผลของการเปลี่ยนแปลงนโยบายดังกล่าวต่อพอร์ตโฟลิโอ และจัดทำเป็นคู่มืออ้างอิงไว้ในระบบฐานข้อมูลของธนาคาร ซึ่งครอบคลุมถึงหลักเกณฑ์ในการให้เครดิต กระบวนการบริหารเครดิต และเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต

### **กระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต**

ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน ธนาคารติดตามดูแลลูกค้าอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการประเมินโอกาสการฟื้นตัวของธุรกิจต่าง ๆ เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญในการช่วยเหลือลูกค้า โดยนำเสนอแนวทางการดูแลลูกค้าแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบายภาครัฐและธนาคาร รวมทั้งมุ่งขยายตลาดสินเชื่อเพิ่มเติมไปยังกลุ่มลูกค้าที่มีความมั่นคงทางการเงินและมีศักยภาพในการชำระหนี้

นอกจากนี้ การดำเนินธุรกิจของลูกค้าอาจได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ทั้งความเสี่ยงจากผลกระทบทางกายภาพ (Physical Risk) และความเสี่ยงจากการเปลี่ยนผ่าน (Transition Risk) ธนาคารจึงพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงที่คำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว เพื่อลดผลกระทบเชิงลบหรือเพิ่มผลกระทบเชิงบวก และมุ่งเน้นช่วยเหลือลูกค้าในการเปลี่ยนผ่านไปสู่อุตสาหกรรมที่เป็นศูนย์

ธนาคารกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตอย่างครอบคลุม ตั้งแต่การบริหารพอร์ตโฟลิโอจนถึงการติดตามหนี้ โดยมีการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับหลักปฏิบัติสากล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำธุรกิจของธนาคารท่ามกลางผลกระทบจากความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ การแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่ และเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการเร่งแก้ไขปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ดังนี้

#### **● การบริหารพอร์ตโฟลิโอ**

ธนาคารมุ่งเน้นการจัดการพอร์ตโฟลิโอเชิงรุกเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ โดยเฉพาะจากความผันผวนของปัจจัยทางเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อลูกค้าและสถานะของพอร์ตโฟลิโอ ผ่านกระบวนการ Active Credit Portfolio Management (ACPM) และการทดสอบภาวะวิกฤตเพื่อให้สามารถบริหารจัดการ ระบุ และจัดลำดับการให้ความช่วยเหลือลูกค้า รวมถึงการนำเสนอมาตรการช่วยเหลือให้เหมาะกับลูกค้าในแต่ละกลุ่มได้อย่างทันทั่วถึง ขณะเดียวกัน ธนาคารได้บริหารความเสี่ยงจากการให้สินเชื่อ โดยดูแลสัดส่วนเงินให้สินเชื่อให้กระจุกตัวในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมากเกินไป และติดตามสถานะของลูกค้าในแต่ละกลุ่มอย่างใกล้ชิด รวมทั้งกำหนดเป้าหมายการเติบโตของเงินให้สินเชื่อให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจ ทั้งในมุมมองด้านกลุ่มลูกค้ากลุ่มผลิตภัณฑ์ และกลุ่มอุตสาหกรรม เพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงสุดภายใต้ขอบเขตความเสี่ยงที่ยอมรับได้

นอกจากนี้ธนาคารยังได้ประเมินผลกระทบจากการสนับสนุนสินเชื่อของธนาคารให้กับธุรกิจต่าง ๆ รวมถึงการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง โอกาส และผลกระทบที่เกี่ยวกับสภาพภูมิอากาศภายใต้สมมติฐานต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการพอร์ตโฟลิโอ โดยกำหนดเป้าหมายและกรอบการให้สินเชื่อตามประเภทธุรกิจเพื่อควบคุมปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

(Financed Emission) ตามการปรับสัดส่วนพอร์ตโฟลิโอ เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านไปสู่สังคมคาร์บอน เป็นศูนย์ และสร้างผลตอบแทนที่ยั่งยืนในระยะยาวแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

สำหรับกลไกที่ช่วยในการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตของธนาคาร มีดังนี้

- คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต และคณะอนุกรรมการบริหารกระบวนการเครดิต ช่วยสร้างสมดุลระหว่างการจัดการความเสี่ยงกับกระบวนการให้เครดิต โดยคำนึงถึงความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกันทุกกระบวนการ อันจะทำให้ธนาคารสามารถส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า ตลอดจนเป็นไปตามแนวทางการให้สินเชื่ออย่างมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียและเป็นธนาคารแห่งความยั่งยืนของธนาคาร
- การปรับปรุงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาลูกค้าให้เหมาะสมกับระดับความเสี่ยงอยู่เสมอ โดยมีนโยบายเครดิตที่เหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่มลูกค้า พร้อมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกลูกค้าในแต่ละอุตสาหกรรม (Pre-Screening Criteria) และจัดกลุ่มอุตสาหกรรมตามระดับความเสี่ยง เพื่อเป็นเครื่องมือให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินการคัดเลือกลูกค้าได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น
- การกำหนดกลไกในการบริหารความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ที่คาดว่าจะกระทบกับลูกค้า โดยส่งสัญญาณเตือนเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องประเมินพอร์ตโฟลิโอของธุรกิจที่ถูกกระทบในเชิงลึก และทดสอบภาวะวิกฤตเพื่อประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับธนาคารล่วงหน้า พร้อมทั้งระบุลูกค้ากลุ่มเสี่ยงเพื่อเข้าไปแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างทันท่วงที ก่อนที่ลูกค้าจะมีปัญหาในการชำระหนี้และส่งผลกระทบต่อคุณภาพเครดิตของธนาคาร
- การกำหนดกระบวนการติดตามทบทวนการใช้วงเงินสินเชื่อของลูกค้า พร้อมทั้งติดตามสถานะของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ผ่านสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า รวมถึงการติดตามพฤติกรรมกรรมการใช้วงเงิน (Behavioral Score) โดยกำหนดแนวทางการจัดการให้ผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าติดต่อลูกค้าตั้งแต่เริ่มมีสัญญาณที่ไม่ดี
- การบริหารความเสี่ยงด้านการกระจุกตัวของเงินให้สินเชื่อ ทั้งในด้านภาระกระจุกตัวของกลุ่มลูกหนี้ การกระจุกตัวระดับอุตสาหกรรม และการกระจุกตัวของประเทศคู่สัญญา โดยมีความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย

#### ● การพิจารณาและการอนุมัติเครดิต

ธนาคารกำหนดนโยบายการให้สินเชื่อเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานด้านเครดิตของธนาคารและบริษัทของธนาคารมีมาตรฐานการพิจารณาเครดิตที่ดีในแนวทางเดียวกันและสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย นอกจากนี้ ยังกำหนดข้อพึงระวังและหลีกเลี่ยงสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านเครดิต ตลอดจนข้อพึงสนับสนุนเพื่อให้การขยายเครดิตดำเนินไปอย่างมีคุณภาพ

ธนาคารบริหารเครดิตโดยเน้นการตัดสินใจจากข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน โปร่งใส และได้มาตรฐาน โดยออกแบบกระบวนการอนุมัติเครดิตและระบบงานที่สอดคล้องกับลักษณะลูกค้า กล่าวคือ ลูกค้าธุรกิจขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ที่มีความต้องการทางการเงินที่ซับซ้อน มีการจัดให้ผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าที่เข้าใจความเสี่ยงทางธุรกิจและการเงินของกลุ่มธุรกิจลูกค้าเป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถวิเคราะห์และนำเสนอโครงสร้างผลิตภัณฑ์ บริการ และวงเงินสินเชื่อที่เหมาะสมกับลูกค้า สำหรับนำเสนอขออนุมัติต่อผู้พิจารณาเครดิต ซึ่งมีอำนาจอนุมัติตามโครงสร้างที่แบ่งตามระดับภาระเครดิตรวม และมีการติดตามสถานะของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

สำหรับลูกค้าสินเชื่อเพื่อการอุปโภคบริโภคส่วนบุคคล อาทิ สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย บัตรเครดิต และสินเชื่อส่วนบุคคลประเภทอื่น ๆ รวมถึงสินเชื่อเพื่อธุรกิจขนาดเล็กและขนาดย่อมนั้น ธนาคารดำเนินการอนุมัติเครดิตด้วยเครื่องมืออนุมัติเครดิต (Credit Scoring) โดยเน้นขั้นตอนการตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องของข้อมูลรายได้และหนี้สินของลูกค้าแต่ละราย ตลอดจนให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการอนุมัติเครดิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยยึดหลักการควบคุมระดับความเสี่ยงให้อยู่ในขอบเขตที่ยอมรับได้

นอกจากนี้ ธนาคารตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม โดยกำหนดให้มีการพิจารณาลักษณะของผู้ขอเครดิตและประเภทธุรกิจที่ต้องไม่จัดอยู่ในประเภทเครดิตที่อาจมีความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ซึ่งธนาคารไม่ให้การสนับสนุน (Exclusion List) และกำหนดให้การพิจารณาสินเชื่อโครงการ (Project Finance) ทั้งที่ดำเนินงานในประเทศและต่างประเทศ ต้องผ่านกระบวนการพิจารณาผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล โดยมีการติดตามดูแลในแนวทางที่กำหนดตลอดระยะเวลาที่ให้การสนับสนุนทางการเงิน ขณะที่การปล่อยสินเชื่อเชิงพาณิชย์ให้แก่ลูกค้าผู้ประกอบการขนาดกลางขึ้นไป ต้องผ่านการประเมินด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล นอกจากนี้ธนาคารได้พัฒนาแนวปฏิบัติในการประเมินภัยสำคัญของผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม เพื่อใช้เป็นแนวทางการพิจารณาสินเชื่อสำหรับอุตสาหกรรมเฉพาะ (Sector-Specific Guidelines) อีกด้วย

- **การปฏิบัติการหลังการอนุมัติเครดิต**

ธนาคารใช้หลักการรวมศูนย์งานปฏิบัติการด้านเครดิต ทั้งในเรื่องเอกสารสัญญา การจัดทำนิติกรรมด้านหลักประกัน การตั้งวงเงิน การเบิกใช้วงเงิน การเก็บรักษาเอกสาร และการสนับสนุนข้อมูลเครดิต โดยมีกระบวนการติดตามให้เป็นไปตามเงื่อนไขในสัญญาเครดิต เพื่อสร้างมาตรฐานและเพิ่มประสิทธิภาพให้งานปฏิบัติการหลังขั้นตอนการอนุมัติเครดิต

- **การด้อยค่าของทรัพย์สินทางการเงิน**

การตั้งสำรองค่าเผื่อการด้อยค่าของทรัพย์สินทางการเงิน คือ การประมาณจำนวนเงินที่คาดว่าจะไม่ได้รับคืน ซึ่งธนาคารใช้หลักเกณฑ์ตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน โดยคำนึงถึงความเป็นที่ลูกหนี้จะผิดนัดชำระหนี้ มูลค่าเงินตามเวลา ข้อมูลสนับสนุนที่มีความสมเหตุสมผลทั้งหมด และการคาดการณ์ปัจจัยทางเศรษฐศาสตร์มหภาคในอนาคต

- **การติดตามคุณภาพหนี้**

ธนาคารพัฒนาและปรับปรุงตัวชี้วัดสำหรับติดตามและควบคุมคุณภาพเครดิต (Risk Indicators) รวมทั้งตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการใช้วงเงินของลูกค้าเพื่อเป็นสัญญาณเตือนล่วงหน้าในการบริหารจัดการคุณภาพหนี้ก่อนที่จะเป็นหนี้มีปัญหา นอกจากนี้ยังนำข้อมูลจากบริษัทข้อมูลเครดิตแห่งชาติมาใช้ในการบริหารเครดิต ทั้งในด้านของการต่ออายุวงเงินและการติดตามคุณภาพเครดิตของลูกค้า ซึ่งช่วยให้ระบบและกระบวนการติดตามความเสี่ยงด้านเครดิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สำหรับกลุ่มลูกค้ารายใหญ่ มีการประเมินสถานะของลูกค้าอย่างใกล้ชิดเป็นรายลูกค้าผ่านตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาค่าก่อนที่กลายเป็นหนี้มีปัญหา โดยกำหนดแนวทางการจัดการที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มลูกค้าตามระดับความเสี่ยง ตั้งแต่การทบทวนเครดิต จนถึงการ

ระบับวงเงิน ขณะที่กลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการขนาดเล็กและย่อม และกลุ่มลูกค้ารายย่อย ธนาคารได้ออกมาตรการให้ความช่วยเหลือแก่ลูกค้า ตลอดจนกำหนดกลยุทธ์การติดตามหนี้ (Collection Strategy) ที่มีความแตกต่างและเหมาะสมกับลูกค้าแต่ละกลุ่มตามระดับของความเสี่ยง (Persona) โดยมุ่งเน้นในเรื่องของความเร็วและประสิทธิภาพในการติดตามหนี้ ก่อนที่ลูกค้าจะกลายเป็นหนี้ด้วยคุณภาพ นอกจากนี้มีการขายหนี้ด้วยคุณภาพซึ่งเป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการบริหารจัดการคุณภาพสินทรัพย์ ตลอดจนมีการตั้งสำรองผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นไว้ในระดับที่เหมาะสมและเพียงพอ

- **การทบทวนนโยบายและกระบวนการด้านเครดิต**

ธนาคารมีการทบทวนคุณภาพของนโยบายและกระบวนการเครดิต ตั้งแต่ขั้นตอนการนำเสนอ การอนุมัติ การทำสัญญา การทบทวนเครดิต รวมถึงการติดตามและทบทวนคุณภาพสินทรัพย์ เพื่อให้มั่นใจได้ว่ากระบวนการเครดิตของธนาคารมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับข้อกำหนดของหน่วยงานทางการต่าง ๆ และนโยบายของธนาคาร อีกทั้งยังสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดการและการพัฒนามาตรฐานการบริหารเครดิตของธนาคารต่อไป

## □ ความเสี่ยงด้านตลาด

ความเสี่ยงด้านตลาด คือ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน ราคาตราสารทุนราคาสินค้าโภคภัณฑ์ และผลตอบแทนส่วนที่ชดเชยความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Spread) ซึ่งทำให้เกิดความผันผวนต่อรายได้ เงินกองทุน รวมถึงมูลค่าของสินทรัพย์ หนี้สิน และรายการนอกงบแสดงฐานะทางการเงินของธนาคาร และบริษัทของธนาคาร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ธนาคารมีการบริหารความเสี่ยงแบบรวมกลุ่มโดยมุ่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการที่จำเป็นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงของผลิตภัณฑ์ทางการเงินต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและทันเหตุการณ์ โดยกำหนดกระบวนการในการบริหารผลิตภัณฑ์ ทั้งผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่แล้วและผลิตภัณฑ์ใหม่ตามแผนธุรกิจให้ครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์และขั้นตอนในการทำธุรกรรม ปัจจัยความเสี่ยงด้านตลาดที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนแนวทางการประเมินและควบคุมความเสี่ยงดังกล่าว

ในปี 2565 ภาพรวมสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ที่บรรเทาลง ส่งผลดีต่อการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลก แต่ความขัดแย้งระหว่างรัสเซียและยูเครนได้สร้างความผันผวนให้แก่ตลาดเงินและตลาดทุนทั่วโลก รวมทั้งผลักดันให้อัตราเงินเฟ้อหลายประเทศปรับตัวสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ธนาคารกลางต่าง ๆ ต้องดำเนินนโยบายการเงินที่เข้มงวดมากขึ้น โดยเฉพาะธนาคารกลางสหรัฐฯ ที่ได้ปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยสู่ระดับสูงสุดในรอบ 15 ปี อันมีผลให้สกุลเงินดอลลาร์สหรัฐฯ ปรับตัวแข็งค่าขึ้นอย่างรวดเร็วเมื่อเทียบกับสกุลเงินอื่น โดยเฉพาะสกุลเงินของประเทศในกลุ่มเอเชีย สำหรับค่าเงินบาทของไทยในปี 2565 อ่อนค่าลงแตะระดับ 38 บาทต่อดอลลาร์สหรัฐฯ และธนาคารแห่งประเทศไทยได้ปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายจากระดับร้อยละ 0.50 สู่ระดับร้อยละ 1.25

ทั้งนี้ ผลของการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายเพื่อรับมือกับปัญหาการเงินเฟ้อของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ส่งผลให้เศรษฐกิจโลกเริ่มเผชิญกับความเสี่ยงของภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวลงในปี 2566 โดยประเทศเศรษฐกิจหลักบางแห่งอาจเข้าสู่ภาวะเศรษฐกิจถดถอย ซึ่งส่งผลต่อเศรษฐกิจไทยทั้งทางตรงและทางอ้อม ท่ามกลางการทยอยกลับเข้าสู่วิถีชีวิตปกติของกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมในไทย

- **ความเสี่ยงจากธุรกรรมในบัญชีเพื่อค้า**

ปัจจุบันธนาคารมีความเสี่ยงด้านตลาดจากธุรกรรมในบัญชีเพื่อค้า ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน ความเสี่ยงด้านตราสารทุน และผลตอบแทนส่วนที่ขาดหาย ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Spread) ขณะที่ธนาคารไม่มีนโยบายถือฐานะความเสี่ยงด้านราคาสินค้า โภคภัณฑ์จึงบริหารจัดการความเสี่ยงด้านตลาดภายใต้แนวทางการปิดความเสี่ยงด้านตลาดอย่างสมบูรณ์ (Back-to-Back) สำหรับความเสี่ยงด้านตราสารทุนของธนาคารนั้นมาจากธุรกิจรับประกันการจดทะเบียนตราสารทุน (Equity Underwriting) และธุรกิจเพื่อค้าตราสารทุนแบบไม่เก็งกำไรจากทิศทางราคา (Non-Directional Trading) ซึ่งเกิดจากการตอบสนองของความต้องการของลูกค้าเป็นหลักเท่านั้น โดยธนาคารมีกระบวนการเพื่อวัดและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในขอบเขตความเสี่ยงที่กำหนดไว้ ภายใต้การกำกับและควบคุมโดยสายงานบริหารความเสี่ยงองค์กร

- **ความเสี่ยงจากธุรกรรมในบัญชีเพื่อการธนาคาร**

ความเสี่ยงหลักด้านตลาดจากธุรกรรมในบัญชีเพื่อการธนาคาร ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านตราสารทุน และความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน โดยมีรายละเอียดดังนี้

- **ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคาร**

ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยของรายการสินทรัพย์ หนี้สิน และรายการนอกงบแสดงฐานะการเงินทั้งหมดที่มีความอ่อนไหวต่ออัตราดอกเบี้ย ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิและมูลค่าทางเศรษฐกิจของธนาคาร

ธนาคารมีการบริหารจัดการฐานะการเงิน เพื่อเพิ่มรายได้ดอกเบี้ยสุทธิและมูลค่าทางเศรษฐกิจ โดยคำนึงถึงระดับสภาพคล่องของธนาคารที่ต้องมีความเพียงพอ ดังนั้น การอบการจัดการเพื่อบริหารความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยของธนาคารจึงได้ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้จัดการฐานะให้อยู่ภายใต้ขอบเขตความเสี่ยงที่กำหนด และเพื่อจำกัดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิและมูลค่าทางเศรษฐกิจของธนาคาร

นอกจากนี้ธนาคารยังติดตามความเคลื่อนไหวของทิศทางอัตราดอกเบี้ยและพฤติกรรมของลูกค้าอย่างใกล้ชิด เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการบริหารจัดการฐานะการเงินและบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ธนาคารติดตามความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคารอย่างต่อเนื่อง โดยจัดทำ Interest Rate Risk Gap เพื่อประเมินความอ่อนไหวต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิ (Net Interest Income Sensitivity) ในระยะ 12 เดือนข้างหน้า ภายใต้สมมติฐานการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 1.00 ของรายการสินทรัพย์และหนี้สินทุกประเภทตามระยะเวลาการปรับอัตราดอกเบี้ยของแต่ละรายการ ซึ่งสรุปผลการประเมินความเสี่ยงดังกล่าว ได้ดังนี้

## ผลการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิ

(หน่วย: ล้านบาท)

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่	31 ธ.ค. 2565
	+100 จุด
สกุลเงินบาท	2,308
สกุลเงินดอลลาร์สหรัฐฯ	(376)
สกุลเงินหยวน	(351)
สกุลเงินอื่น ๆ	(12)
<b>รวมผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย</b>	<b>1,569</b>
<b>ร้อยละของประมาณการรายได้ดอกเบี้ยสุทธิในอีก 1 ปีข้างหน้า</b>	<b>1.34</b>

➤ **ความเสี่ยงด้านตราสารทุนในบัญชีเพื่อการธนาคาร**

ธนาคารมีความเสี่ยงด้านตราสารทุนจากการลงทุนในตราสารทุนโดยตรงหรือลงทุนผ่านกองทุน โดยปฏิบัติตามข้อกำหนดและระเบียบต่างๆ ของทางการที่เกี่ยวข้องภายใต้กรอบความเสี่ยงที่กำหนด โดยธนาคารมีการวิเคราะห์ข้อมูลและประเมินสถานการณ์อย่างใกล้ชิดเพื่อบริหารจัดการให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด

➤ **ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนในบัญชีเพื่อการธนาคาร**

ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนเกิดจากการดำเนินงาน การลงทุนในต่างประเทศของธนาคาร หรือการดำเนินการใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับบัญชีเพื่อการธนาคารที่อาจทำให้เกิดฐานะเงินตราต่างประเทศ โดยธนาคารมีนโยบายที่จะไม่ถือครองฐานะความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนดังกล่าว ยกเว้นในกรณีที่มีข้อจำกัดของตลาดในการป้องกันความเสี่ยงหรือเพื่อบริหารจัดการต้นทุนในการป้องกันความเสี่ยงที่เหมาะสมในบางช่วงเวลา ซึ่งธนาคารได้กำหนดกระบวนการติดตามและการควบคุมอย่างใกล้ชิด เพื่อให้มั่นใจว่าระดับความเสี่ยงอยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนข้างต้นอยู่ภายใต้การดูแลของคณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ธนาคารบริหารจัดการต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงและคณะกรรมการธนาคาร

□ **ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง**

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องหมายถึง ความเสี่ยงที่ธนาคารไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอสำหรับปฏิบัติตามภาระผูกพันต่างๆ เมื่อครบกำหนดได้ด้วยต้นทุนที่เหมาะสม และ/หรือไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์ที่มีอยู่เป็นเงินสด ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายได้

ภาพรวมสภาพคล่องของธนาคารในช่วงปี 2565 ยังคงอยู่ในระดับสูง เนื่องจากยอดคงค้างเงินรับฝากเติบโตสูงกว่าการขยายตัวของสินเชื่อสุทธิ อย่างไรก็ตาม สถานการณ์ด้านสภาพคล่องและแนวทางการบริหารจัดการสภาพคล่องของธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน ซึ่งอาจมีผลต่อการจัดการสภาพคล่องของธนาคารในแต่ละขณะ ธนาคารจึงได้เตรียมความพร้อมและพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการสภาพคล่องทั้งสกุลเงินต่างประเทศและ

สกุลเงินบาทเพื่อป้องกันปัญหาการขาดสภาพคล่องที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยมีกระบวนการในการติดตามความเสี่ยงด้านสภาพคล่องรวมถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความเสถียรภาพด้านสภาพคล่องของธนาคารอย่างใกล้ชิด รวมทั้งมีแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan: BCP) เพื่อบรรเทาความรุนแรงและลดผลกระทบจากเหตุการณ์หรือปัจจัยที่อาจทำให้การดำเนินงานและระบบงานที่สำคัญของธนาคารหยุดชะงัก ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารมีความสามารถที่จะปฏิบัติตามภาระผูกพันต่าง ๆ ได้ตามกำหนด

ธนาคารมีการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้มั่นใจว่าจะมีสภาพคล่องเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ ผ่านการวิเคราะห์ส่วนต่างสภาพคล่อง (Liquidity Gap Analysis) ทั้งในภาวะปกติ (Normal Situation) และภาวะวิกฤต (Crisis Situation) โดยมีการประเมินเหตุการณ์วิกฤตที่อาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องของธนาคารใน 3 กรณี คือ กรณีเกิดวิกฤตสภาพคล่องเฉพาะกับธนาคาร (Bank-specific Liquidity Crisis) กรณีเกิดวิกฤตกับทั้งระบบ (Market-wide Liquidity Crisis) และกรณีเกิดวิกฤตพร้อมกันทั้งกับธนาคารและระบบ (Combination Liquidity Crisis)

ขณะเดียวกันธนาคารยังได้พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องอย่างสม่ำเสมอตามแนวทางที่สอดคล้องกับหลักสากล ได้แก่ หลักเกณฑ์การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องเพื่อรองรับสถานการณ์ด้านสภาพคล่องที่มีความรุนแรง (Liquidity Coverage Ratio: LCR) และอัตราส่วนแหล่งเงินที่มีความมั่นคงต่อความต้องการแหล่งเงินที่มีความมั่นคง (Net Stable Funding Ratio: NSFR) นอกจากนี้ธนาคารยังได้วางแผนการจัดการสภาพคล่องทั้งในภาพรวมและสภาพคล่องสกุลเงินตราต่างประเทศ ตลอดจนมีการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง รวมทั้งการปรับโครงสร้างแหล่งที่มาของเงินทุนให้เหมาะสมกับสภาวะตลาดและแนวโน้มสภาพคล่องของระบบธนาคารพาณิชย์โดยคำนึงถึงศักยภาพการเติบโตทางธุรกิจควบคู่กับความสามารถในการรับมือกับความผันผวนของเศรษฐกิจโลกและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของราคาสินทรัพย์ทางการเงิน ตลอดจนพิจารณากลยุทธ์ในการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องสกุลเงินตราต่างประเทศขั้นต่ำที่เหมาะสมเพื่อเสริมสร้างปริมาณสภาพคล่องสกุลเงินตราต่างประเทศให้สอดคล้องกับการเติบโตของปริมาณเงินรับฝากสกุลต่างประเทศ และสามารถรองรับความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่อาจมีสูงขึ้นจากความผันผวนของเศรษฐกิจโลกและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของราคาสินทรัพย์ทางการเงิน โดยคำนึงถึงศักยภาพการเติบโตทางธุรกิจ

ทั้งนี้ ธนาคารได้ติดตามปัจจัยสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในระยะต่อไปอย่างใกล้ชิด ประกอบด้วย

- แนวโน้มเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทยในระยะสั้นและระยะกลาง ผลกระทบจากสงครามทางการค้าระหว่างสหรัฐฯ และจีน รวมทั้งความไม่แน่นอนจากความเสี่ยงด้านภูมิรัฐศาสตร์ในภูมิภาคต่าง ๆ
- แนวโน้มอัตราดอกเบี้ยนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย และธนาคารกลางของประเทศเศรษฐกิจสำคัญ
- การไหลเข้าและออกของกระแสเงินลงทุนจากต่างประเทศทั้งทางตรงและทางอ้อม จากปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ
- การแข่งขันของผลิตภัณฑ์การออมและการลงทุนของสถาบันการเงินที่อาจปรับตัวสูงขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องโดยรวมของระบบธนาคารพาณิชย์
- แนวโน้มความต้องการสินเชื่อที่อาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องของระบบธนาคารพาณิชย์

## □ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ คือ ความเสี่ยงจากความผิดพลาด หรือความไม่เพียงพอของกระบวนการทำงาน พนักงาน ระบบงาน และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนเหตุการณ์ หรือปัจจัยภายนอก ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อรายได้ หรือเงินกองทุนของธนาคาร ทั้งทางตรงและทางอ้อม ธนาคารจึงกำหนดนโยบาย และพัฒนารอบการ บริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน ตลอดจนควบคุมและบริหารความเสี่ยง อย่างเป็นระบบภายใต้มาตรฐานเดียวกัน อันเป็นการป้องกันความเสี่ยงก่อนที่จะเกิดความเสียหาย

ธนาคารมุ่งเน้นการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่มีความรัดกุมและมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมทั้งกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ โดยเร่งผลักดันการพัฒนาขีดความสามารถและยกระดับการจัดการหรือควบคุม ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่สำคัญ เพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้าจะได้รับบริการที่เป็นธรรมและตอบสนองความต้องการของลูกค้า ภายใต้การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านต่าง ๆ อย่างครบถ้วน เหมาะสม และต่อเนื่อง

โดยธนาคารมีการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์แบบ End to End ตั้งแต่การคิดค้นจนถึงยกเลิกผลิตภัณฑ์ รวมถึงการ บริหารจัดการความเสี่ยงจากโรคโควิด 19 เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ ขณะเดียวกัน ยังได้ ปรับปรุงการ บริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดจากพันธมิตรทางธุรกิจและบุคคลภายนอก ตลอดจนความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการเชื่อมต่อ ระบบสำคัญหรือการเข้าถึงข้อมูลสำคัญของลูกค้าหรือธนาคาร อีกทั้งยังได้ยกระดับการทำงานของหน่วยงานที่ทำหน้าที่ กำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และหน่วยงานที่ดูแลความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ให้มีความเข้มแข็งและมีการทำงานเชิงบูรณา การมากขึ้น และการปรับปรุงภาพรวมการจัดการด้านการขายและการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct)

ธนาคารมีกระบวนการพิจารณารisk โดยรวมขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศ ได้แก่ การระบุ ประเมิน และบรรเทาผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับสภาพอากาศต่อธนาคาร เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารสามารถดำเนินธุรกิจได้ อย่างต่อเนื่อง รวมถึงเพื่อความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินของลูกค้า พนักงาน และผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย โดยขั้นตอน การพิจารณารisk ดังกล่าวเป็นกระบวนการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม ซึ่งดำเนินการเป็นประจำทุกปีหรือมากกว่า หนึ่งครั้งต่อปี เพื่อให้ทันกับแนวโน้มและสามารถรับมือกับผลกระทบด้านสภาพอากาศที่เกิดขึ้นใหม่ได้อย่างทันท่วงที

1. การระบุความเสี่ยง: ระบุสถานการณ์และ/หรือภัยคุกคามที่เกี่ยวข้องกับสภาพอากาศที่สำคัญ ทั้งความเสี่ยง ทางกายภาพและความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยอิงตามเมกะเทรนด์ทั่วโลก รวมถึงพิจารณา กฎเกณฑ์ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. การประเมินความเสี่ยง: ประเมินความเสี่ยงโดยรวมขององค์กร โดยแบ่งระดับความเสี่ยงเป็น 3 ระดับ ได้แก่ สูง ปานกลาง และต่ำ ซึ่งพิจารณาจากการประเมินผลกระทบของความเสี่ยง โอกาสเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง และประสิทธิภาพของกลไกการควบคุมที่มีอยู่
3. การจัดการความเสี่ยง: ธนาคารมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงรุกทั้งในด้านการป้องกัน ติดตาม และรับมือ ความเสี่ยง โดยความเสี่ยงใด ๆ ที่มีระดับความเสี่ยงสูงหรือมีนัยสำคัญ ธนาคารจะดำเนินการวิเคราะห์ เพิ่มเติมเพื่อป้องกันแก้ไข หรือกำหนดมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เช่น ปรับปรุงกระบวนการ และทบทวนการจัดสรรทรัพยากรเพื่อควบคุมความเสี่ยงโดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ เหตุการณ์ความเสี่ยง ต้นทุน ทรัพยากร ผลกระทบต่อลูกค้าและการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ ธนาคารมีแผนรองรับการดำเนิน ธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP) และแผนกู้คืนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Disaster Recovery Plan: IT-DRP) เพื่อรองรับเหตุการณ์ความเสี่ยงด้านสภาพภูมิอากาศที่อาจส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงาน และการดำเนิน ธุรกิจของธนาคาร



## □ ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง

ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่สาธารณชน เช่น ลูกค้า คู่ค้า นักลงทุน และผู้กำกับดูแล รับรู้ถึงภาพลักษณ์ในเชิงลบ เป็นเหตุให้ขาดความเชื่อมั่นในธนาคาร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ และ/หรือเงินกองทุนของธนาคารทั้งในปัจจุบันและอนาคต ทั้งนี้ ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงอาจเกิดจากการปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องกับจรรยาบรรณ ความคาดหวังของสังคม หรือมาตรฐานการบริการของธุรกิจ หรือไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงหรือการบริการที่ไม่เป็นมิตรกับลูกค้า

เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารกสิกรไทย มีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านชื่อเสียงที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ จึงกำหนดให้มีนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputational Risk Management Policy) รวมถึงแนวทางการบริหารจัดการเพื่อลดความเสี่ยงให้ลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ มีกระบวนการติดตามและจัดการกับกรณีที่เกิดข้อสงสัยที่อาจจะเกิดความเสี่ยงด้านชื่อเสียง เพื่อให้สามารถบริหารจัดการเหตุการณ์ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงได้อย่างเหมาะสมรวดเร็ว และทันเวลา โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับทุกองค์ประกอบอย่างรัดกุม

การบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียง มุ่งเน้นที่จะตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า หน่วยงานกำกับดูแล พนักงานธนาคาร พันธมิตรทางธุรกิจและคู่ค้า นักลงทุน และบริษัทจัดอันดับความน่าเชื่อถือถึงสาธารณชนและสื่อมวลชน

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียง มีขั้นตอนดังนี้

1. การระบุความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Risk Identification): โดยพิจารณาจากปัจจัยที่อาจส่งผลในทางลบต่อชื่อเสียง รวมถึงพิจารณาหรือคาดการณ์ความเสี่ยงที่กำลังเผชิญอยู่และความเสี่ยงใหม่ที่มีโอกาสจะเกิดขึ้น
2. การประเมินความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Risk Assessment): โดยกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงด้านชื่อเสียงอย่างชัดเจน และสอดคล้องกับปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
3. การติดตามและการรายงานความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Risk Monitoring, Control and Reporting): โดยกำหนดกระบวนการในการติดตาม ควบคุม และรายงานความเสี่ยงด้านชื่อเสียง เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในขอบเขตที่ยอมรับได้

## □ ความเสี่ยงด้านดิจิทัล

ความเสี่ยงด้านดิจิทัล มีความรุนแรงและมีความซับซ้อนอย่างมีนัยสำคัญต่อธุรกิจของธนาคาร โดยเฉพาะการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่มีการเชื่อมต่อกับบุคคลภายนอกเพิ่มขึ้น และการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินรูปแบบใหม่ เช่น ธุรกิจเกี่ยวกับสินทรัพย์ดิจิทัล (Digital Asset) โดยความเสี่ยงด้านดิจิทัลอาจเกิดขึ้นจากการให้บริการธุรกรรมทางการเงินผ่านช่องทางดิจิทัล การจัดการข้อมูล ภัยคุกคามทางไซเบอร์ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ โดยที่ความเสี่ยงดังกล่าวอาจเกิดจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกธนาคาร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อสร้างความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินต่อธนาคารและลูกค้าทั้งทางตรงและทางอ้อม

ธนาคารมีเป้าหมายในการรักษาการเติบโตอย่างยั่งยืนที่ครอบคลุมทั้ง 3 มิติ ได้แก่ สิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ภายใต้ยุทธศาสตร์การเป็นผู้นำในการให้บริการดิจิทัลแบงก์กิ้งของไทย โดยตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างความเชื่อมั่นและความปลอดภัยในการใช้บริการให้แก่ลูกค้า เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่ท้าทายดังกล่าว ธนาคารจึงมุ่งจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องภายใต้กรอบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ รวมทั้งกำหนดนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มเติม เพื่อให้มีมาตรฐานในการจัดการที่สอดคล้อง เท่าทัน และเพียงพอต่อสถานการณ์ความเสี่ยงที่มีความซับซ้อนรวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน การควบคุม และการ

บริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้อง อาทิ ISO 27001 และ ISO 31000 ตลอดจนเป็นไปตามนโยบายและแนวทางการปฏิบัติที่ดีของธนาคารแห่งประเทศไทย

ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงในภาพรวมมุ่งเน้นการควบคุมความเสี่ยงทั้งในเชิงการป้องกัน การตรวจจับ การตอบสนอง การกู้คืนระบบ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่ครอบคลุมกระบวนการทางธุรกิจและระบบงานที่สำคัญของธนาคารใน 4 ด้าน คือ การกำกับดูแล นโยบาย กระบวนการและระบบเทคโนโลยีและบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสรุปการดำเนินการที่สำคัญได้ดังนี้

- **ด้านการกำกับดูแล:** คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง (Risk Oversight Committee) ทำหน้าที่บริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามนโยบายและกลยุทธ์ ภายใต้ขอบเขตความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- **ด้านนโยบาย:** มีการทบทวนและปรับปรุงนโยบายที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร วิสัยทัศน์ของธนาคารในการรักษาการเติบโตและการเป็นผู้นำดิจิทัลแบงก์กิ้งของไทย รวมถึงกฎระเบียบทางการที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสามารถรับมือกับภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- **ด้านกระบวนการและระบบเทคโนโลยี:** ให้ความสำคัญกับการขยายมาตรฐานการจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศให้ครอบคลุมถึงธุรกรรมและบริการทางการเงิน ควบคู่กับการวางมาตรการป้องกันการรั่วไหลของข้อมูล และเสริมสร้างขีดความสามารถในการป้องกันภัยคุกคามที่มีความซับซ้อนอย่างต่อเนื่อง
- **ด้านบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร:** เสริมสร้างความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางของธุรกิจ ความเสี่ยงและภัยคุกคามใหม่ นอกจากนี้ ธนาคารยังมุ่งสร้างวัฒนธรรมองค์กร ความตระหนักรู้เท่าทันต่อภัยไซเบอร์ และความเชื่อมั่นในความปลอดภัยทางไซเบอร์ของธนาคารแก่บุคลากรทั้ง 4 กลุ่ม ได้แก่ คณะกรรมการธนาคารและผู้บริหารระดับสูง พนักงาน ลูกค้า และคู่ค้า ผ่านการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเตือนภัยไซเบอร์และให้ความรู้เกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดี นอกจากนี้มีการทดสอบการตอบสนองเมื่อพบอีเมลปลอมและเว็บไซต์ปลอมแบบเสมือนจริง เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานสามารถแยกแยะ ตอบสนอง และป้องกันได้ถูกต้อง

ทั้งนี้ ธนาคารมีการประเมินความเสี่ยงและปรับปรุงแผนพัฒนาระบบการควบคุมความเสี่ยงด้านดิจิทัลให้สอดคล้องกับสถานการณ์ภัยคุกคามและผลการดำเนินการที่ผ่านมา โดยความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ได้แก่ ความเสี่ยงในด้านปฏิบัติการและเทคโนโลยีสารสนเทศที่รองรับการให้บริการหรือผลิตภัณฑ์ทางการเงินในรูปแบบใหม่ หรือช่องทางใหม่เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ความเสี่ยงในการเชื่อมต่อกับพันธมิตรทางธุรกิจที่มีมากขึ้น การนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการให้บริการ ภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่มีรูปแบบที่หลากหลายและมีผลกระทบที่รุนแรงขึ้น ความเสี่ยงจากข้อมูลรั่วไหล รวมทั้งกฎเกณฑ์ทางการที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีความเข้มงวดมากขึ้น โดยเฉพาะการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล นอกจากนี้ธนาคารยังได้กำหนดแผนพัฒนาเพื่อจัดการความเสี่ยงด้านดิจิทัล กำหนดมาตรการติดตามแผนดำเนินการอย่างใกล้ชิด และรายงานผลการดำเนินการผ่านคณะกรรมการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องเป็นประจำ เพื่อให้ความเสี่ยงด้านดิจิทัลอยู่ในขอบเขตความเสี่ยงที่ยอมรับได้

## □ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เป็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการกำหนดและการดำเนินแผนกลยุทธ์ทาง ธุรกิจที่ขาด ประสิทธิภาพหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้ เงินกองทุน ตลอดจนความมั่นคงของธนาคาร ธนาคารจึงให้ความสำคัญในการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ตั้งแต่ขั้นตอนการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อทบทวนและกำหนดกลยุทธ์ของ ธนาคารให้เหมาะสม โดยแปลงกลยุทธ์ระดับธนาคารเป็นแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจและตัววัดความสำเร็จ (Objectives and Key Results: OKRs) รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรในธนาคารให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ การสื่อสารแผนกลยุทธ์ ให้เกิดความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร การวางแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน ตลอดจนการติดตามความคืบหน้าตามแผนปฏิบัติงาน และการ ระบุประเด็นปัญหาเพื่อแก้ไขอย่างทัน่วงที

ในปี 2565 สถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างรัสเซียและยูเครน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของ ธนาคารอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากทำให้เศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทยมีความไม่แน่นอนสูง จากการปรับขึ้นอย่าง รวดเร็วของราคาพลังงานและทองคำในระดับสูงต่อเนื่องตามความยืดหยุ่นของสถานการณ์ที่ยังไม่ยุติ อันทำให้ธนาคาร กลางหลายประเทศต่างปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายเพื่อรับมือกับปัญหาเงินเฟ้อ ซึ่งส่งผลกระทบต่อทางตรงและทางอ้อม ต่อจังหวะการฟื้นตัวของกิจกรรมทางเศรษฐกิจหลังการทยอยยุติมาตรการควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ของ ประเทศต่าง ๆ รวมทั้งประเทศไทย อันทำให้ประเด็นการดูแลคุณภาพสินทรัพย์และการช่วยเหลือลูกหนี้ที่ยังไม่ฟื้นตัว ยัง เป็นโจทย์สำคัญที่ธนาคารต้องบริหารจัดการอย่างเหมาะสม

ทั้งนี้ ธนาคารตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ภายใต้สถานการณ์ที่มีความ ไม่แน่นอน โดยแบ่งการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ออกเป็น 2 ส่วน คือ

- **การบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการกำหนดแผนกลยุทธ์:** โดยติดตามการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมในแต่ละขณะที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ รวมถึงคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อเตรียมพร้อมรับมือ ผ่านการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์สำหรับชั้น ตอนการกำหนดทิศทาง ยุทธศาสตร์ เพื่อใช้ในการทบทวนและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของธนาคาร รวมไปถึงกลยุทธ์ระดับธุรกิจให้เหมาะสม และเท่าทันทุกสถานการณ์
- **การบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ:** มีการดำเนินงาน ดังนี้
  - จัดทำและรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินเป็นประจำทุกไตรมาส และรายงานผลบาลานซ์สกอร์การ์ด เป็นประจำทุก 6 เดือน นอกจากนี้ยังจัดการประชุมเพื่อติดตามการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับ กลยุทธ์ของธนาคาร รวมถึงจัดการประชุมการบริหารจัดการประเด็นปัญหาที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย ได้เพื่อหาแนวทางแก้ไข
  - จัดทำและรายงานผลการดำเนินงานระดับธุรกิจและตัววัดความสำเร็จ (OKRs) เป็นรายไตรมาส เพื่อชี้วัด แนวทางการปฏิบัติ และสะท้อนถึงภาพแผนกลยุทธ์ที่กำหนด
  - กำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์สำหรับชั้นตอนการนำกลยุทธ์ของธนาคารไป สู่การปฏิบัติ ซึ่ง ครอบคลุมทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากรของธนาคาร

## 2.3 ความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต (Emerging Risks)

ในระยะ 5 ปีข้างหน้า ธนาคารได้เตรียมรับมือกับความเสียหายหลายประการที่จะมีความชัดเจนขึ้นในอนาคต ซึ่งมีความเสี่ยงต่อทิศทางเศรษฐกิจและธุรกิจ ตลอดจนธนาคารทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนี้

ความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	คำอธิบายความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับธนาคาร	แผนบรรเทาผลกระทบ
ความเสี่ยงด้านภูมิทัศน์ของระบบการเงินในอนาคต (Financial Landscape Risk)	<p>การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ทางการเงินที่เร็วและแรง ทั้งที่เกิดจากกติกาทางการเงินตามแนวทางของธนาคารแห่งประเทศไทย และการยกระดับกฎเกณฑ์ด้านการรักษาสิ่งแวดล้อมตามบริบทโลก ซึ่งส่งผลให้สถาบันการเงินและผู้ให้บริการทางการเงินต่างต้องรับมือกับโจทย์ที่ซับซ้อนขึ้น อาทิ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น (Open Competition) จากผู้เล่นรายใหม่ที่มีความหลากหลายของฐานธุรกิจดั้งเดิม รวมถึงการเกิดขึ้นของธนาคารที่ดำเนินธุรกิจบนช่องทางดิจิทัลเต็มรูปแบบ (Virtual Bank หรือ Digital-only Bank)</li> <li>• การบริหารจัดการความเสี่ยงของระบบและฐานข้อมูลขนาดใหญ่ อันเป็นผลจากกฎกติกาทางการเงินที่สนับสนุนให้ภาคธนาคารเปิดโอกาสให้หน่วยงานหรือองค์กรอื่นทั้งภาครัฐและภาคเอกชนสามารถเชื่อมต่อกับระบบกับโครงสร้างพื้นฐานการเงินของธนาคาร หรือระบบโครงสร้างพื้นฐานกลางของภาคการเงิน (Open Infrastructure) และมีระบบนิเวศข้อมูลที่เปิดให้บุคคลและหน่วยงานภายนอกใช้ประโยชน์ได้ (Open Data)</li> <li>• การปรับแนวทางดำเนินธุรกิจเพื่อความยั่งยืน โดยตระหนักถึงการรักษาสิ่งแวดล้อมและความรับผิดชอบต่อลูกค้า อาทิ การให้สินเชื่ออย่างรับผิดชอบ (Responsible Lending) การใช้</li> </ul>	<p>ธนาคารเป็นหนึ่งในองค์กรชั้นนำที่มีความพร้อมสูงในการพัฒนาเทคโนโลยีที่เชื่อมโยงกลไกหลักในระบบเศรษฐกิจและการเงิน จึงถูกคาดหวังสูงในฐานะผู้นำเทคโนโลยีที่ไม่จำกัดเฉพาะการพัฒนานวัตกรรมเพื่อให้บริการลูกค้าของธนาคารเท่านั้น แต่ยังมีบทบาทสำคัญในการเปิดโอกาสให้องค์กรภายนอกทั้งภาครัฐและภาคเอกชนใช้ประโยชน์ในการเชื่อมต่อกับระบบกับโครงสร้างพื้นฐานทางการเงินของธนาคาร อันทำให้อธนาคารจำเป็นต้องลงทุนด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาความเสถียรและความปลอดภัยไซเบอร์ รวมทั้งต้องจัดเตรียมและพัฒนาระบบงานสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการให้บริการ</p> <p><b>ขณะเดียวกัน บทบาทในการเป็นตัวกลางทางการเงินของธนาคารยังถูกท้าทายในหลากหลายมิติ</b> จากคู่แข่งที่เพิ่มขึ้นทั้งรายใหม่และรายเดิมที่ต่างมุ่งสู่ช่องทางดิจิทัล รวมถึงการพัฒนาวัตกรรมการเงินที่รองรับการทำธุรกรรมการเงินหลายประเภทได้ในช่องทางดิจิทัล โดยครอบคลุมทั้งการเงินส่วนบุคคลและภาคธุรกิจ ซึ่งล้วนแต่ส่งผลกระทบต่อโครงสร้างรายได้หลักของธนาคาร ท่ามกลางโจทย์สำคัญที่เป็นต้นทุนในการให้บริการ อาทิ กฎเกณฑ์ด้านการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct) นวัตกรรมที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Responsible Innovation) ตลอดจนกฎเกณฑ์ใหม่ในระยะข้างหน้าในฐานะที่ธนาคารเป็นกลไกหนึ่งซึ่งมีอิทธิพลต่อ</p>	<p>ธนาคารผนวกความเสี่ยง ESG เข้าในกระบวนการดำเนินงานของธนาคาร รวมทั้งกำหนดโครงสร้าง นโยบาย และตั้งเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ทั้ง 3 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อาทิ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero) ภายในปี 2573</li> <li>• การสนับสนุนประเทศไทยและลูกค้าของธนาคารทั้งภูมิภาค ในการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก อีกทั้งจะสนับสนุนความพยายามของประชาคมโลกในช่วงเปลี่ยนผ่านเข้าสู่การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ภายในปี 2593</li> <li>• สนับสนุนด้านการเงินและการลงทุนเพื่อความยั่งยืน ไม่น้อยกว่า 1-2 แสนล้านบาท ภายในปี 2573</li> <li>• ออกผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลาย เพื่อส่งเสริมการเข้าถึงบริการทางการเงิน รวมทั้งพัฒนาทักษะและสร้างวินัยทางการเงินในภาคครัวเรือน โดยเฉพาะกลุ่มเปราะบาง เพื่อลดความเหลื่อมล้ำและช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ซึ่งสนับสนุนความยั่งยืนทางสังคมและเศรษฐกิจ</li> </ul> <p><b>ขณะเดียวกัน ธนาคารได้เตรียมรับมือผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคและเทคโนโลยีใหม่ ๆ</b> โดยให้ความสำคัญกับการเพิ่มขีดความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ควบคู่ไปกับการรักษาความสามารถในการแข่งขันกับผู้เล่นรายใหม่จากหลากหลายอุตสาหกรรม เช่น การศึกษาระบบการเงินแบบกระจายอำนาจผ่านบล็อกเชนที่ไม่ต้องอาศัยตัวกลางทางการเงิน (DeFi) เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับรองรับการ</p>

ความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	คำอธิบายความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับธนาคาร	แผนบรรเทาผลกระทบ
	<p>นวัตกรรมอย่างรับผิดชอบ (Responsible Innovation) เพื่อสร้างสมดุลระหว่างการขยายโอกาส การเข้าถึงบริการทางการเงินไปยังลูกค้ากลุ่มใหม่ กับการสร้างความรู้ ความเข้าใจในการใช้ผลิตภัณฑ์ ต่าง ๆ ที่มีผลต่อการยกระดับคุณภาพชีวิตลูกค้า</p> <p><b>• กระแสการพัฒนาสกุลเงินดิจิทัลของโลก</b> ซึ่งในช่วงที่ผ่านมามีความผันผวนสูงมาก ขณะที่กฎกติกาในการกำกับดูแลยังไม่เท่าทัน อย่างไรก็ตาม รัฐบาลแห่งประเทศไทยมีนโยบายสนับสนุนการพัฒนาสกุลเงินดิจิทัลเพื่อให้ประชาชนใช้งาน (Retail Central Bank Digital Currency: Retail CBDC) ซึ่งเป็นทางเลือกในการทำธุรกรรมทางการเงินบนดิจิทัลแพลตฟอร์มที่สามารถต่อยอดการใช้งานทั้งในระดับประเทศและภูมิภาค</p>	<p>เสถียรภาพของระบบเศรษฐกิจการเงินของประเทศ</p> <p><b>นอกจากนี้ การพัฒนาสกุลเงินดิจิทัลของธนาคารกลางในระดับรายย่อย (Retail Central Bank Digital Currency: Retail CBDC) ซึ่งด้วยความร่วมมือระหว่างภาคธุรกิจ ภาคการธนาคาร และธนาคารกลางของประเทศ</b> ในภูมิภาค ยังคงทยอยผลักดันและต่อยอดไปสู่นวัตกรรมบริการทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ อันเป็นโจทย์ใหม่ที่ต้องบริหารจัดการโอกาสและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากวิถีโลกใหม่ให้เท่าทัน</p>	<p>พัฒนารูปแบบการให้บริการที่แตกต่างจากธุรกิจธนาคารแบบดั้งเดิม และรักษาความเป็นผู้นำด้านดิจิทัลแบงก์กิ้ง</p> <p><b>นอกจากนี้ ธนาคารยังได้ขยายการลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสินทรัพย์ดิจิทัลและเทคโนโลยีบล็อกเชนในหลายมิติ</b> อาทิ จัดตั้งบริษัทย่อยเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการระบบเสนอขายโทเคนดิจิทัล (ICO Portal) ในตลาดแรก และการเข้าลงทุนในบริษัทที่ปรึกษาการลงทุนในสินทรัพย์ดิจิทัล รวมถึงการพัฒนา Marketplace Platform เพื่อสนับสนุนการสร้างและขาย Non-Fungible Token (NFT) ตลอดจนเข้าร่วมเป็นพันธมิตรกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในการจัดตั้งศูนย์ซื้อขายสินทรัพย์ดิจิทัลไทย (Thai Digital Assets Exchange: TDX) เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายในการเป็นแพลตฟอร์มกลางที่เชื่อมต่อการลงทุนไปยังสินทรัพย์ประเภทอื่น โดยยังคงให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงรุกแบบบูรณาการ และการบริหารจัดการเงินกองทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนเส้นทางพัฒนารูปแบบการให้บริการภายใต้สภาวะการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป</p>
<p><b>ความเสี่ยงด้านความขัดแย้งทางด้านภูมิรัฐศาสตร์ (Geopolitical Risk)</b></p>	<p><b>ความเสี่ยงด้านความขัดแย้งทางด้านภูมิรัฐศาสตร์</b> เป็นความเสี่ยงจากความสัมพันธ์ระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับอำนาจทางการเมือง ทรัพยากรทางเศรษฐกิจ และดินแดนเชิงภูมิศาสตร์ ซึ่งเมื่อเกิดปัญหาด้านดุลยภาพขึ้น อาจส่งผลกระทบต่อภาคเศรษฐกิจระหว่างประเทศทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งมีแนวโน้มจะส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจ</p>	<p><b>ความขัดแย้งทางด้านภูมิรัฐศาสตร์</b> อาจส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจในหลายมิติ อาทิ เงินเพื่ออัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย และความผันผวนของราคาสินค้าโภคภัณฑ์ ซึ่งอาจแบ่งผลกระทบได้ 2 ประเภท</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ผลกระทบทางตรง ต่อภาคธุรกิจทั้งของธนาคารและของลูกค้าธนาคารที่มีความเกี่ยวข้องกับประเทศคู่ขัดแย้ง เนื่องจากไม่สามารถดำเนินธุรกรรม การซื้อ/ขาย/ชำระเงินได้ตามปกติ</li> <li>• ผลกระทบทางอ้อม จากภาพรวมเศรษฐกิจที่ชะลอตัวในวงกว้าง ทำให้คุณภาพสินทรัพย์ของธนาคารด้อยค่าลง</li> </ul>	<p><b>ธนาคารตระหนักถึงความเสี่ยงและความสำคัญของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น</b> โดยธนาคารได้มีการประเมินความรุนแรงของ ความขัดแย้งและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอทั้งการดำเนินธุรกิจของธนาคารและความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจของลูกค้าธนาคาร ทั้งมีการเตรียมมาตรการให้ความช่วยเหลือต่อธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ที่เกิดขึ้น</p> <p><b>นอกจากนี้ ธนาคารได้ยกระดับกระบวนการและแบบจำลองสำหรับการทดสอบภาวะวิกฤต</b> เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงในลักษณะมองไปข้างหน้าและเป็นเชิงป้องกันได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ธนาคารสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน</p>

ความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	คำอธิบายความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับธนาคาร	แผนบรรเทาผลกระทบ
<p>ความเสี่ยงด้านภาวะโลกรวน (Climate-related Risk)</p>	<p><b>ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ</b></p> <p>แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงจากผลกระทบทางกายภาพ (Physical Risk) เช่น ความเสียหายที่เกิดจากน้ำท่วม ภัยแล้ง เป็นต้น และความเสี่ยงจากการเปลี่ยนผ่าน (Transition Risk) เช่น มาตรการภาษีคาร์บอน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่หันมาคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมมากขึ้น เป็นต้น</p>	<p><b>ความเสี่ยงด้านกายภาพจากภัยพิบัติที่มีสาเหตุจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ</b> ทั้งในลักษณะที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันหรือเป็นผลจากการสะสมเป็นระยะเวลา ยาวนาน ต่างมีแนวโน้มความถี่ในการอุบัติที่เพิ่มสูงขึ้นและทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทาน รวมทั้งความเสียหายต่อทรัพย์สินของลูกค้าและธนาคาร ตลอดจนมีผลให้ธุรกิจต้องหยุดชะงัก และมีต้นทุนในการป้องกันและเยียวยาผลกระทบเพิ่มขึ้น</p> <p><b>ขณะที่การเปลี่ยนผ่านไปสู่สังคมเศรษฐกิจคาร์บอนเป็นศูนย์</b> ที่นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายระเบียบนโยบาย และแนวปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ส่วนส่งผลกระทบต่อเพิ่มเติม ทุนของภาคธุรกิจในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ การลงทุนในอุปกรณ์เพิ่มเติม ใช้จ่ายค่าขาดรายได้วิจัยและพัฒนา ค่าเสียโอกาสจากความล่าช้าในการเริ่มดำเนินการเชิงพาณิชย์ การถูกบังคับให้ต้องยกเลิกโครงการ การด้อยค่าของสินทรัพย์ ตลอดจนผลทางอ้อมต่อภาพลักษณ์ของธุรกิจลูกค้าและผู้สนับสนุน ดังนั้น หากภาคธุรกิจไม่มีการปรับตัวที่เหมาะสมและรวดเร็วเพียงพอ จะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ และศักยภาพในการชำระหนี้ รวมทั้งมีผลกระทบต่อชื่อเสียง คุณภาพสินทรัพย์ของธนาคาร และส่งผลกระทบต่อทางการเงินต่อธนาคารในท้ายที่สุด</p>	<p><b>ธนาคารตระหนักถึงความเสี่ยงและความสำคัญของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจของธนาคารต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม</b> ซึ่งอาจกลายเป็นความเสี่ยงต่อทั้งภาพลักษณ์และความเสียหายทางการเงินกับธนาคาร จึงกำหนดแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ผนวกความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของธนาคาร</li> <li>• กำหนดโครงสร้าง นโยบาย และการบริหารจัดการด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ</li> <li>• ประเมินความเสี่ยง โอกาส และผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศภายใต้สมมติฐานต่าง ๆ (Climate-Related Scenario Analysis) ตามแนวทางการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศของ Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)</li> <li>• ประเมินผลกระทบที่อาจมีต่อการดำเนินงานของธนาคาร และผลกระทบจากการให้สินเชื่อเพื่อสนับสนุนธุรกิจต่าง ๆ ในระดับพอร์ตโฟลิโอ ครอบคลุมทั้งมิติเศรษฐกิจ มิติสังคม และมิติสิ่งแวดล้อม</li> <li>• กำหนดเป้าหมายการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในอุตสาหกรรมที่มีการปล่อยก๊าซเรือนกระจกอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อนำไปสู่การวางกลยุทธ์การบริหารจัดการในแต่ละอุตสาหกรรม</li> <li>• สร้างความร่วมมือต่าง ๆ กับลูกค้าในการปรับตัวสู่สังคมคาร์บอนเป็นศูนย์</li> <li>• กำหนดแผนงานในการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินงานของธนาคาร รวมถึงแผนการปรับตัวเพื่อรองรับความเสี่ยงที่อาจจะกระทบต่อทรัพย์สินและการดำเนินงานของธนาคาร</li> </ul> <p>ทั้งนี้ เพื่อลดผลกระทบจากความเสียหายจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และสามารถบรรลุเป้าหมายการลดปริมาณปล่อยก๊าซเรือนกระจกตามเป้าหมายของธนาคาร และสอดคล้องกับเป้าหมายของประเทศไทย</p>

ความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	คำอธิบายความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับธนาคาร	แผนบรรเทาผลกระทบ
<p>ความเสี่ยงจากโรคอุบัติใหม่ (Emerging Infectious Disease Risk)</p>	<p>ความเสี่ยงจากโรคอุบัติใหม่ ยังคงเป็นความเสี่ยงสำคัญที่ธนาคารและองค์กรต่างๆ ทั่วโลก ต้องติดตาม โดยมีปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การกลายพันธุ์ของโรคที่มีอยู่เดิม จากทั้งในสัตว์และในมนุษย์ ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงตามปัจจัยแวดล้อม และแพร่ระบาดจากมนุษย์สู่มนุษย์ได้</li> <li>• พฤติกรรมทางสังคม แม้ว่าปัจจุบันจะมีการปรับตัววิถีชีวิตในรูปแบบใหม่ (New normal) แต่ด้านลักษณะพฤติกรรมพื้นฐาน ยังคงมีการติดต่อพบปะ และทำกิจกรรมต่าง ๆ อยู่เสมอ ประกอบกับจำนวนประชากรที่มีความหนาแน่น และความสะดวกในการเดินทางมากขึ้น จึงมีโอกาสที่จะส่งต่อการติดต่อไปยังบุคคลต่าง ๆ และพื้นที่ต่าง ๆ ได้ง่ายยิ่งขึ้น</li> <li>• ข้อจำกัดของวัคซีน เพื่อให้การป้องกันทำได้อย่างรวดเร็ว จึงมีการนำเอาวัคซีนที่เกิดขึ้นจากนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้ ซึ่งยังคงเป็นเรื่องใหม่ที่ต้องติดตามผลกระทบ รวมถึงอาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่กระตุ้นให้เกิดการกลายพันธุ์เร็วขึ้นในบางกรณี นอกจากนี้ ยังมีกรณีที่ประชากรบางส่วนที่ไม่ได้รับวัคซีนอย่างทั่วถึงทำให้ควบคุมการแพร่ระบาดได้ยาก</li> </ul>	<p>สถานการณ์ความเสี่ยงจากโรคระบาดอาจมีแนวโน้มเกิดขึ้นซ้ำได้ในอนาคต และอาจทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ส่งผลกระทบในวงกว้างต่อทั้งระบบเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงการดำเนินงานของธนาคาร ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การให้บริการลูกค้าภายใต้สุขอนามัยที่ดี ธนาคารต้องปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจและการให้บริการลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าสามารถได้รับบริการอย่างต่อเนื่องและปลอดภัย ตอบโจทย์การใช้บริการและผลิตภัณฑ์ทางดิจิทัล รวมถึงมีมาตรการช่วยเหลือและเยียวยาลูกค้าที่ได้รับผลกระทบอย่างเหมาะสม</li> <li>• การดูแลพนักงานควบคู่กับการปรับกระบวนการปฏิบัติงาน ธนาคารให้ความสำคัญกับสุขอนามัยที่ดีของพนักงาน จึงได้มีมาตรการและแนวทางการปฏิบัติต่าง ๆ ภายใต้อุปกรณ์ความปลอดภัย โดยยังคงสามารถส่งมอบการบริการได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ</li> </ul>	<p>ธนาคารมีการบริหารจัดการความเสี่ยงจากโรคติดต่อ โดยเฉพาะโรคอุบัติใหม่ เพื่อบรรเทาผลกระทบ ซึ่งได้ดำเนินการในหลายส่วน ครอบคลุมการป้องกัน การติดตาม และการรับมือเมื่อเกิดเหตุการณ์แพร่ระบาด เพื่อให้เกิดความมั่นใจต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและการให้บริการของลูกค้าภายใต้ความปลอดภัยและความต่อเนื่องทางธุรกิจ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ด้านมาตรการป้องกัน มีการปรับเปลี่ยนความเข้มข้นหรือผ่อนคลายในแต่ละช่วงให้สอดคล้องกับมาตรการของรัฐบาลและสถานการณ์โรคโดยภาพรวมเพื่อสุขอนามัยที่ดีของพนักงาน และผู้มาใช้บริการ</li> <li>• ด้านการติดตามสถานการณ์ มีการเฝ้าระวังสถานการณ์อย่างต่อเนื่องทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อให้สามารถรับทราบสถานการณ์ได้อย่างทันทั่วถึงและนำไปสู่การบริหารจัดการเหตุได้อย่างเหมาะสม</li> <li>• ด้านการรับมือเมื่อเกิดเหตุ ได้กำหนดให้มีคณะทำงาน และวิธีการเพื่อรับมือเมื่อเกิดเหตุ เพื่อให้สามารถจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมถึงมีมาตรการช่วยเหลือผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งลูกค้าและพนักงาน</li> </ul> <p>ทั้งนี้ ยังได้นำเอาวิธีการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริงมาปรับปรุงแผนการบริหารเหตุวิกฤตการณ์พร้อมทั้งสร้างเสริมการเรียนรู้แก่พนักงาน เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารสามารถรับมือกับโรคอุบัติใหม่ในอนาคตได้</p> <p>ขณะเดียวกัน ธนาคารยังมีแผนการกันเงินสำรองในลักษณะ Dynamic Provisioning เพื่อรองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการถดถอยของคุณภาพสินทรัพย์ในช่วงวิกฤต ซึ่งทำให้ธนาคารสามารถดำเนินการมาตรการให้ความช่วยเหลือและบรรเทาผลกระทบให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม</p> <p>นอกจากนี้ ธนาคารได้ยกระดับกระบวนการและแบบจำลองสำหรับการทดสอบภาวะวิกฤต เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงในลักษณะมองไปข้างหน้าและเป็นเชิง</p>

ความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	คำอธิบายความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับธนาคาร	แผนบรรเทาผลกระทบ
			ป้องกันได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ธนาคารสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

## 2.4 ความเสี่ยงของผู้ถือหุ้น

การลงทุนในหุ้นสามัญของธนาคารสามารถก่อให้เกิดความเสี่ยงจากการลงทุนต่อผู้ถือหุ้นได้ เนื่องจากผลตอบแทนจากการลงทุนอาจไม่เป็นไปตามที่ผู้ถือหุ้นคาดหวัง โดยจะผันแปรไปตามราคาของหุ้น สภาพคล่องของหุ้น และภาวะการดำเนินงาน ขณะที่ผลตอบแทนในรูปของเงินปันผลจะขึ้นอยู่กับผลประกอบการของธนาคารในแต่ละขณะ ดังนั้นผู้ถือหุ้นอาจได้รับผลตอบแทนมากกว่าหรือน้อยกว่าที่คาดหวัง

ธนาคารได้ระบุความเสี่ยงหลักและการบริหารความเสี่ยงไว้แล้ว อย่างไรก็ตาม ธนาคารยังมีความเสี่ยงอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นนอกเหนือจากที่ระบุไว้ ดังนั้น ผู้ถือหุ้นควรศึกษาความเสี่ยงและใช้ดุลยพินิจอย่างรอบคอบในการตัดสินใจลงทุน โดยยอมรับว่าธนาคารอาจไม่สามารถป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ทั้งหมด อีกทั้งปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ อาทิ ภาวะเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ โรคระบาด สถานการณ์ทางการเมือง กระแสเงินทุนไหลเข้าออก การเปลี่ยนแปลงนโยบายของทางการ รวมทั้งเหตุการณ์ที่ไม่อาจทราบล่วงหน้า อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและการจ่ายเงินปันผลของธนาคารได้ นอกจากนี้ การที่ธนาคารมีผู้ถือหุ้นที่กระจายตัวและมีสัดส่วนการถือครองหุ้นโดยชาวต่างประเทศในอัตราส่วนที่สูง อาจส่งผลกระทบต่อความผันผวนของราคาหุ้นของธนาคาร โดยเฉพาะในช่วงที่ตลาดมีความกังวลเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมทางเศรษฐกิจ โรคระบาด และการเมือง อันมีผลต่อกระแสการเคลื่อนย้ายเงินทุนต่างประเทศ



### 3. ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานของธุรกิจหลัก

#### 3.1 การดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนและการกำกับดูแลกิจการ

##### ก การดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน<sup>3</sup>

ธนาคารดำเนินธุรกิจตามครรลองของการเป็นธนาคารแห่งความยั่งยืน ที่คำนึงถึงความยั่งยืนทั้ง 3 มิติ ได้แก่ สิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการจัดการต้นทุนที่เหมาะสม โดยคณะกรรมการธนาคารได้อนุมัติและประกาศนโยบายการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนตั้งแต่ปี 2557 ซึ่งมีการพิจารณาทบทวนเป็นประจำทุกปี เพื่อให้มีความชัดเจน เป็นปัจจุบัน และสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ขององค์การสหประชาชาติ และความตกลงปารีส (Paris Agreement) รวมทั้งส่งต่อเป้าหมายด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนให้เป็นแนวปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมในทุกหน่วยงานของธนาคาร เพื่อสร้างผลตอบแทนอย่างยั่งยืนในระยะยาว และอำนวยความสะดวกสูงสุดให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

สำหรับแผนการดำเนินงานด้านการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนประจำปี 2565 เพื่อขับเคลื่อนนโยบายการพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้วยความมุ่งมั่นในการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero Commitment) และการขยายโอกาสการเข้าถึงบริการธนาคารให้กับประชาชนในสังคมวงกว้างมากยิ่งขึ้น ดังแนวทางการดำเนินงานที่สำคัญต่อไปนี้

- **ประกาศความมุ่งมั่นในการเป็นผู้นำด้าน ESG ของกลุ่มธนาคารในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ESG Aspiration)** ด้วยการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของธนาคารกสิกรไทยที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล โดยได้กำหนดเป็นเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จ (Objective and Key Results: OKRs) สำหรับการดำเนินงานด้าน ESG ในปี 2566-2568
- **จัดตั้งคณะทำงานด้านสภาพภูมิอากาศ (Climate Pillar)** เพื่อบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจกโดยเฉพาะ ทั้งที่เกิดจากการดำเนินงานโดยตรงของธนาคาร และที่เกิดจากการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าในพอร์ตโฟลิโอของธนาคาร
- **จัดทำแผนการดำเนินงานตามประกาศความมุ่งมั่นในการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero Commitment)** ซึ่งครอบคลุมถึงการลดก๊าซเรือนกระจก ทั้งที่เกิดจากการดำเนินงานโดยตรงของธนาคาร เช่น การใช้อุปกรณ์สำนักงานประหยัดพลังงาน การทยอยติดตั้งแผงโซลาร์บนอาคารสำนักงานและสาขา การทยอยปรับเปลี่ยนมาใช้ยานยนต์ไฟฟ้า และการซื้อคาร์บอนเครดิตและใบรับรองการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน (Renewable Energy Certificate: REC) เป็นต้น สำหรับแนวทางการลดก๊าซเรือนกระจกที่เกิดจากการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าในพอร์ตโฟลิโอของธนาคาร มีการดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้
  - (1) ธนาคารมีนโยบายยุติการสนับสนุนสินเชื่อให้แก่อุตสาหกรรมโรงไฟฟ้าถ่านหินและอุตสาหกรรมถ่านหินที่จะเกิดขึ้นใหม่ และจะทยอยลดยอดสินเชื่อคงค้างในอุตสาหกรรมโรงไฟฟ้าถ่านหินและอุตสาหกรรมถ่านหินให้เป็นศูนย์ภายในปี 2573 รวมทั้งจัดทำแผนพัฒนาความผูกพันของลูกค้า (Customer

<sup>3</sup> รายละเอียดเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนและประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืนของธนาคาร สามารถอ่านเพิ่มเติมได้ในรายงานการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนประจำปี 2565

Engagement Plan) เพื่อให้ลูกค้าและธนาคารมีแนวทางดำเนินงานที่สอดคล้องกันในการเข้าร่วมลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์

- (2) การจัดทำแผนกลยุทธ์การลดก๊าซเรือนกระจกรายอุตสาหกรรม (Sector Decarbonization Strategy) จำนวน 3 อุตสาหกรรม ได้แก่ อุตสาหกรรมโรงไฟฟ้า อุตสาหกรรมน้ำมันและก๊าซ และอุตสาหกรรมถ่านหิน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิในพอร์ตโวลีโอเป็นศูนย์
- (3) การสนับสนุนสินเชื่อและการลงทุนเพื่อความยั่งยืน จำนวน 25,000 ล้านบาท โดยเปิดตัวโครงการ GO GREEN Together ที่เชื่อมโยงและผลักดันให้เกิดระบบนิเวศสีเขียว (Green Ecosystem) เพื่อส่งเสริมให้ภาคประชาชนเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมาย Net Zero ของประเทศไทย

- **กำหนดกลยุทธ์การเป็นผู้ให้บริการทางการเงินด้วยนวัตกรรม** เพื่อขยายโอกาสการเข้าถึงสินเชื่อของลูกค้าในกลุ่มที่เข้าถึงทางการเงินยาก (Financial Inclusion) โดยปรับปรุงกระบวนการพิจารณาสินเชื่อด้วยการประเมินความเสี่ยงของลูกค้าจากศักยภาพในการชำระหนี้ ควบคู่กับการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มความเร็วในการติดตามหนี้และการฟื้นฟูความสามารถในการชำระหนี้ รวมถึงการให้ความรู้ทางการเงินและการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของลูกค้าเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน
- **การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจกให้แก่พนักงาน** โดยร่วมกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและองค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน) เพื่อนำชุดความรู้เกี่ยวกับการปรับตัวและการลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศมาจัดทำเป็นหลักสูตรการเรียนรู้ให้แก่ผู้บริหารและพนักงานของธนาคารโดยเฉพาะ
- **เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งในองค์กรความร่วมมือเกี่ยวกับการส่งเสริมการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน** อันได้แก่

- (1) เข้าร่วมเป็นสมาชิกข้อตกลงโลกแห่งสหประชาชาติ (United Nations Global Compact: UNGC) เพื่อยกระดับการดำเนินธุรกิจของธนาคารให้สอดคล้องกับหลักการที่ได้รับการยอมรับโดยสากล ซึ่งครอบคลุม 4 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ สิทธิมนุษยชน แรงงาน สิ่งแวดล้อม และการต่อต้านการทุจริต
- (2) เข้าร่วมเป็นสมาชิก ของ Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF) ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่างสถาบันการเงินทั่วโลกในการจัดทำมาตรฐานสากลสำหรับการประเมินและการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากธุรกรรมการให้สินเชื่อและการลงทุนของสถาบันการเงิน
- (3) เข้าร่วมโครงการส่งเสริมภาคธุรกิจลดก๊าซเรือนกระจกโดยเรียนรู้การกำหนดเป้าหมายด้วยหลักการทางวิทยาศาสตร์ (Science-Based Target: SBT) ประจำปี 2565 ซึ่งจัดโดยศูนย์ความเป็นเลิศทางด้านพลังงานเชิงนิเวศเศรษฐกิจ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และองค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน)
- (4) เข้าร่วมโครงการองค์กรผู้นำด้านการจัดการก๊าซเรือนกระจก (Climate Action Leading Organization) ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่างองค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน) และสำนักเลขาธิการอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (United Nations Framework Convention on Climate Change: UNFCCC) เพื่อแสดงเจตนาสมัครใจในการเป็นผู้นำด้านการจัดการก๊าซเรือนกระจก

- (5) เข้าร่วมกับสมาคมธนาคารไทยเพื่อขับเคลื่อนประเด็นด้านความยั่งยืนของภาคธนาคาร โดยธนาคารกสิกรไทยเป็นหนึ่งในผู้นำการขับเคลื่อนด้วยภารกิจในการจัดทำและประกาศเจตนารมณ์ด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG Declaration) การจัดทำเครื่องมือในการวัดผลสัมฤทธิ์ และคู่มือแนวปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อม (Industry Handbook)
- (6) เป็นตัวแทนของสมาคมธนาคารไทยเข้าร่วมเป็นหนึ่งในคณะทำงาน Thailand Taxonomy ของธนาคารแห่งประเทศไทย: เพื่อแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะต่อร่างมาตรฐานการจัดกลุ่มกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม

## ๐ การกำกับดูแลกิจการ

ธนาคารมุ่งมั่นดำเนินธุรกิจตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับการบริหารกิจการอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีจริยธรรม และคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย เพื่อมุ่งสู่การเป็นธนาคารแห่งความยั่งยืน โดยในปี 2565 ได้ดำเนินการที่สำคัญ ได้แก่ การปรับปรุงข้อบังคับคณะกรรมการธนาคาร ข้อบังคับคณะกรรมการ หลักการกำกับดูแลกิจการของธนาคาร จรรยาบรรณของพนักงาน นโยบายการงดรับของขวัญ นโยบายการป้องกันการหาผลประโยชน์ในหน้าที่โดยมิชอบ นโยบายด้านภาษีของธนาคาร รวมถึงนโยบายความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน และระเบียบการซื้อขายหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้าของกรรมการ เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ ข้อกำหนดทางการ หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และแนวปฏิบัติที่ดีที่เป็นมาตรฐานสากล นอกจากนี้ยังได้ทบทวนการปฏิบัติของธนาคารตามโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทย ประจำปี 2566 จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

ขณะเดียวกัน ธนาคารมุ่งเน้นการรักษามาตรฐานและการพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ตลอดจนการสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร และอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานของพนักงานในทุกระดับ โดยกำหนดแผนการสื่อสารและให้ความรู้เกี่ยวกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี จรรยาบรรณของพนักงาน รวมถึงนโยบายและระเบียบสำคัญให้แก่กรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทย ดังนี้

- จัดการบรรยายแก่ผู้บริหารและพนักงานผ่าน Microsoft Teams เกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารจัดการความเสี่ยง การกำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์และการควบคุมภายใน (Governance, Risk Management and Compliance: GRC)
- จัดอบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับจรรยาบรรณของพนักงานและนโยบายการป้องกันการหาผลประโยชน์ในหน้าที่โดยมิชอบ ผ่านระบบ e-Learning โดยกำหนดให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนลงนามรับทราบการปฏิบัติตามจรรยาบรรณของพนักงานและนโยบายการป้องกันการหาผลประโยชน์ในหน้าที่โดยมิชอบ รวมทั้งสื่อสารความนโยบายและระเบียบที่สำคัญ อาทิ นโยบายการงดรับของขวัญ นโยบายการป้องกันการความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ระเบียบการซื้อขายหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้าของกรรมการ ระเบียบปฏิบัติในการซื้อขายหลักทรัพย์ของพนักงาน ซึ่งครอบคลุมการกำกับดูแลการใช้ข้อมูลภายในอย่างต่อเนื่อง
- สื่อความเรื่องน่ารู้เกี่ยวกับจรรยาบรรณของพนักงาน ผ่านระบบเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ อาทิ นโยบายการงดรับของขวัญและแนวปฏิบัติ เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานได้รับทราบและส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติ

- สนับสนุนให้ลูกค้าดำเนินนโยบายและแนวปฏิบัติที่จะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทุจริตคอร์รัปชัน และเชิญชวนลูกค้าเข้าร่วมเป็นแนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทยผ่านการสื่อความประจำปี

### 3.2 ยุทธศาสตร์การทำธุรกิจของธนาคารกสิกรไทยและบริษัทของธนาคารกสิกรไทย ในปี 2565 และแนวโน้มในอีก 5 ปีข้างหน้า

ธนาคารกสิกรไทยกำหนดทิศทางและแผนยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจตามกรอบของการเป็นธนาคารแห่งความยั่งยืน (Bank of Sustainability) ที่คำนึงถึงความยั่งยืนทั้ง 3 มิติ อันได้แก่ สิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล รวมถึงการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตลอดจนการบริหารความเสี่ยงและการบริหารจัดการต้นทุนที่เหมาะสม ผสมกับปัจจุบันธนาคารได้นำความเป็น Challenger Bank เข้ามาผสมผสานการให้บริการ ผ่านนวัตกรรมและความร่วมมือกับพันธมิตรมาส่งเสริมการเข้าถึงบริการของธนาคารอย่างทั่วถึง เพื่อให้บรรลุความมุ่งหมายในการเพิ่มอำนาจให้ทุกชีวิตและทุกธุรกิจของลูกค้า (To Empower Every Customer's Life and Business) โดยมุ่งพัฒนาการให้บริการที่เบ็ดเสร็จตอบโจทย์ทุกด้านของลูกค้าได้อย่างครอบคลุมทุกที่ทุกเวลา และการเป็นผู้ให้บริการที่ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า ภายใต้แบรนด์หนึ่งเดียวในชื่อธนาคารกสิกรไทย (KASIKORNBANK) ซึ่งประสานการทำงานร่วมกันระหว่างธนาคารกสิกรไทย บริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ธุรกิจสตาร์ทอัพ และพันธมิตรทางธุรกิจ ด้วยการขับเคลื่อนแนวทางการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรมและมีความต่อเนื่อง ในด้านการส่งเสริมคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Purposeful and Practical Leadership) และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (K-Culture) ที่หล่อหลอมทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ด้วยค่านิยม 5 ประการ ได้แก่ ลูกค้าคือหัวใจ (Customer at Heart) ร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) ปฏิบัติงานอย่างว่องไวคล่องตัว (Agility) สรรค์สร้างอย่างยั่งยืน (Innovativeness) และยึดมั่นในจริยธรรม (Integrity)

สำหรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของธนาคารมีแนวทางหลักในการดำเนินงาน ดังนี้

1. **ก้าวสู่การเป็นธนาคารแห่งความยั่งยืน** โดยยึดถือหลักการความยั่งยืน 3 มิติ ได้แก่ สิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล รวมถึงการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตลอดจนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการบริหารต้นทุนที่เหมาะสม ขณะเดียวกัน ได้มุ่งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยนวัตกรรมและการต่อยอดธุรกิจแบบดั้งเดิม เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค และสภาพแวดล้อม (Beyond Banking & Innovation) นอกจากนี้ยังมุ่งสร้างแบรนด์ที่แข็งแกร่ง โดยคำนึงถึงพลวัตการเปลี่ยนแปลงความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งลูกค้า สาธารณชน นักลงทุน องค์กรต่าง ๆ สื่อสารมวลชน และพนักงานของธนาคาร ซึ่งนอกจากการจัดสำรวจและวิจัย Brand Character แล้ว ยังปรับเปลี่ยนการวัดผล Brand Loyalty ให้สะท้อนภาพตลาดที่ครอบคลุมทั่วถึงขึ้น รวมทั้งกำหนดแนวทางการจัดการด้าน Branding ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์
2. **ต่อยอดยุทธศาสตร์เพื่อการเติบโตทางธุรกิจและตอบโจทย์ลูกค้าทุกกลุ่ม**
  - เป็นผู้นำในการให้บริการชำระเงินทางดิจิทัล (Dominate Digital Payment) ผ่านทุกแพลตฟอร์มดิจิทัล และรองรับทุกประเภทของการชำระเงิน รวมถึงนำข้อมูลการให้บริการมาวิเคราะห์เพื่อต่อยอดธุรกิจ มุ่งพัฒนานวัตกรรมการรับชำระเงินรูปแบบใหม่อย่างต่อเนื่อง ทั้งในประเทศ ระหว่างประเทศ และในภูมิภาค โดยเน้นการปรับปรุงบริการเพื่อยกระดับประสบการณ์ของลูกค้าให้ได้รับบริการที่เป็นเลิศ
  - ยกระดับการปล่อยสินเชื่อทั้งด้านธุรกิจและบุคคล (Reimagine Commercial & Consumer Lending) เพื่อช่วยเหลือลูกค้าในการดำเนินชีวิตและธุรกิจ รวมถึงสร้างรายได้เพิ่มแก่ธนาคารบนความเสี่ยงที่คุ้มค่า

ผ่านการใช้ข้อมูลบนช่องทางดิจิทัล และนำข้อมูลธุรกิจรวมทางธุรกิจที่ได้จากลูกค้า ในห่วงโซ่ธุรกิจมาวิเคราะห์เพื่อหาลูกค้าที่มีทั้งความสนใจและมีความสามารถในการจ่ายคืนได้ โดยมีการบริหารต้นทุนตามความเสี่ยงและพัฒนาแนวปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้า 3 กลุ่มหลัก ดังนี้

- (1) กลุ่มลูกค้าบุคคล: มุ่งเน้นการใช้ข้อมูลลูกค้าที่มีอยู่อย่างหลากหลายมาวิเคราะห์เพื่อทำความเข้าใจและนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าในระดับปัจเจกบุคคล โดยผสมผสานช่องทางบริการทุกรูปแบบอย่างไร้รอยต่อทั้งช่องทางเครือข่ายสาขาช่องทางดิจิทัล และการสร้าง Ecosystem ร่วมกับพันธมิตรในธุรกิจต่าง ๆ เพื่อขยายโอกาสทางธุรกิจและเพิ่มการเข้าถึงฐานลูกค้ารายใหม่ ควบคู่ไปกับเน้นการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตและคุณภาพสินเชื่อ สำหรับการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าใหม่ ส่วนลูกค้าที่มีผลิตภัณฑ์สินเชื่อกับธนาคาร เน้นการนำเสนอผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ลูกค้าเลือกใช้บริการเพิ่มขึ้น (Up-Selling, Cross-Selling, Up-Spending) โดยเสนอราคาตามความเสี่ยงของลูกค้า (Risk-Based Pricing)
- (2) กลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการ: เน้นให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนลูกค้า ให้สามารถฟื้นตัวได้ดีขึ้น โดยเป็นธนาคารเพื่อลูกค้าผู้ประกอบการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า แบบครบวงจร (Total Solution Provider) ด้วยการประสานงานอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าที่มีความรู้ในผลิตภัณฑ์ของธนาคาร กับสาขาพื้นที่ซึ่งมีความเข้าใจในธุรกิจและความต้องการของลูกค้า ควบคู่ไปกับการใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ข้อมูล และนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่การดำเนินธุรกิจของลูกค้าและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน
- (3) กลุ่มลูกค้าธุรกิจ: มุ่งตอบโจทย์ทุกความต้องการทางธุรกิจแบบรอบด้าน ทั้งการสนับสนุนด้านเงินทุนและการระดมทุนด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุดภายใต้ความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงการส่งเสริมให้ลูกค้าทำธุรกรรมผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ทุกรูปแบบ ตลอดจนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบโจทย์กิจการ คู่ค้า และพนักงาน (Ecosystem) อีกทั้งยังต่อยอดความสัมพันธ์เพื่อเพิ่มโอกาสในการปล่อยสินเชื่อให้แก่กลุ่มลูกค้าพันธมิตร รวมถึงสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ Low-Carbon Business

- ขยายการให้บริการลงทุนและประกันไปยังกลุ่มลูกค้ารายย่อยและกลุ่มลูกค้าที่ยังเข้าไม่ถึงการลงทุนและประกัน (Democratize Investment & Insurance) โดยพัฒนาแอปพลิเคชันและช่องทางที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการลงทุน และให้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจอย่างต่อเนื่องและเพียงพอบนต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ ขณะที่ลูกค้าธุรกิจและลูกค้าบุคคลสินทรัพย์สูง มีผู้ดูแลความสัมพันธ์เป็นผู้แนะนำผลิตภัณฑ์ของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินที่เหมาะสมให้แก่ลูกค้า

- เจาะตลาดและขยายการเติบโตทางธุรกิจในประเทศภูมิภาค (Penetrate Regional Market) เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายในการเป็นผู้ให้บริการทางการเงินชั้นนำแห่งภูมิภาค AEC+3 ด้วยยุทธศาสตร์ Asset-Light Digital Banking Strategy ที่มุ่งเน้นรูปแบบการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจกับบริษัทเทคโนโลยีและสตาร์ทอัพในท้องถิ่น เพื่อเพิ่มความได้เปรียบทั้งด้านเครือข่ายและเทคโนโลยีบริการที่ตรงใจผู้ใช้งานผ่านกลยุทธ์ 3 Strategic Plays ดังนี้

- (1) Aggressive Play: เน้นเติบโตในธุรกิจสินเชื่อกับลูกค้าธุรกิจ ผ่านความสัมพันธ์ที่ธนาคารมีอยู่ในประเทศภูมิภาค อาทิ กลุ่มลูกค้าชาวจีนที่ลงทุนในประเทศไทยและประเทศใน AEC กลุ่มลูกค้าชาว

ไทยที่ไปลงทุนในประเทศ AEC และกลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ในท้องถิ่น (Local Large Corporate: LLC) ในประเทศ AEC

(2) Mass Acquisition Play: ขยายฐานลูกค้าในสาธารณรัฐประชาชนจีนโดยผ่านพันธมิตรธนาคารและแพลตฟอร์มดิจิทัลของพันธมิตรธนาคาร รวมทั้งขยายฐานลูกค้าใน AEC ผ่านการให้บริการธุรกรรมทางการเงินในช่องทางดิจิทัล

(3) Disruptive Play: พัฒนาเทคโนโลยีการเงินที่รองรับการให้บริการสินเชื่อดิจิทัล ผ่านการใช้ข้อมูลลูกค้าของพันธมิตรและธนาคาร

- ยกระดับประสบการณ์บริการและการขายแก่ลูกค้า (Strengthen Harmonized Sales and Service Channel Experience) ผ่านการประสานการให้บริการอย่างไร้รอยต่อระหว่างช่องทางต่าง ๆ ของธนาคาร โดยมี K PLUS เป็นช่องทางหลักในการเชื่อมโยงทุกช่องทางเข้าด้วยกัน อีกทั้งยังเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการด้วยการผสมผสานระหว่างพนักงาน เทคโนโลยี และความร่วมมือกับพันธมิตร ตลอดจนปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานระบบเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง

**3. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแบบ End-to-End** โดยมุ่งยกระดับความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง ผ่านความสามารถหลัก 5 ด้าน ดังนี้

3.1 การใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้า: โดยพัฒนาความสามารถในการวิเคราะห์และการใช้ข้อมูล เพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ และประสิทธิภาพการดำเนินงาน

3.2 การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล: เพื่อเป็นที่ทำงานที่ดีที่สุดสำหรับการเรียนรู้และการเป็นผู้นำ

3.3 การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย: เพื่อมุ่งสู่การเป็นผู้ให้บริการทางการเงินชั้นนำในระดับภูมิภาค

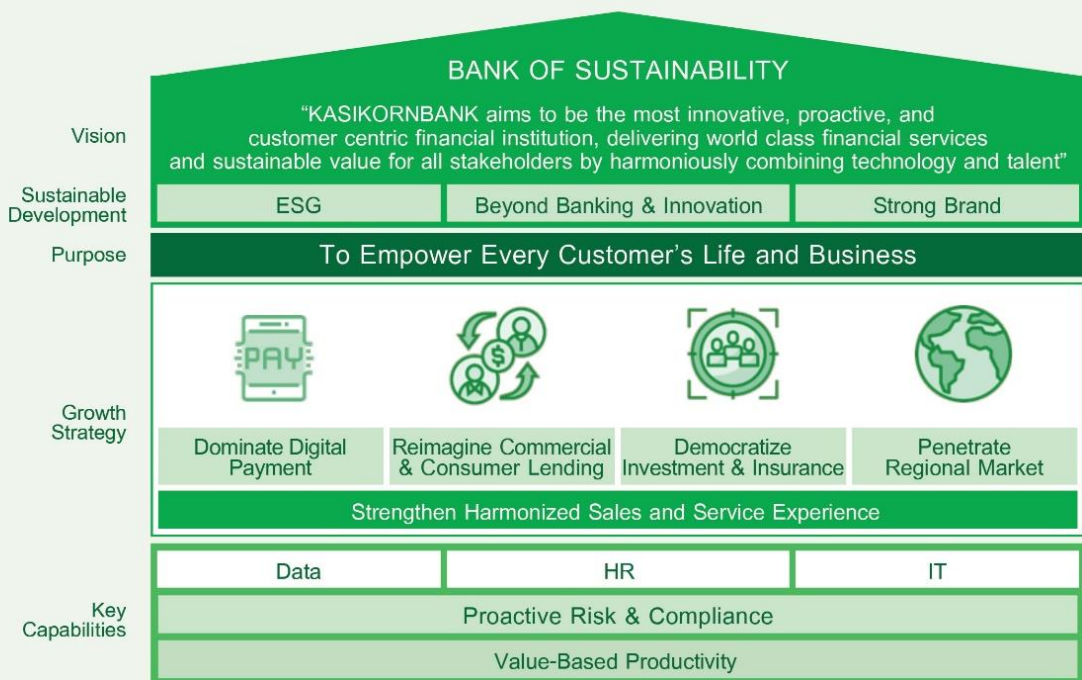
3.4 การจัดการความเสี่ยงและการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เชิงรุก: โดยระบุความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและกำหนดแนวทางการป้องกันในเชิงรุก

3.5 การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน: ด้วยการส่งเสริมการสร้างคุณค่าเพิ่มในทุกกระบวนการทำงาน

ทั้งนี้ เพื่อรักษาความมั่นคงในฐานะสถาบันการเงินชั้นนำ และสามารถรับมือกับความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจที่อาจเกิดขึ้นอย่างทันทั่วทั้งที่ ตลอดจนจะมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างสม่ำเสมอ และปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด ธนาคารยังให้ความสำคัญกับการนำข้อมูลและผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกแบบบูรณาการ โดยมีการกำหนดหลักการและนโยบายการบริหารความเสี่ยงทุกด้าน การบริหารจัดการเงินกองทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างวัฒนธรรมให้ตระหนักถึงความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ขณะเดียวกัน กลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทยได้มีการดำเนินการเพื่อรองรับแนวนโยบายและมาตรการต่าง ๆ ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยและหน่วยงานกำกับดูแลกำหนดขึ้น เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถดำเนินการตามมาตรฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## KASIKORNBANK Vision, Purpose and Culture

Vision	<b>BANK OF SUSTAINABILITY</b>								
	"KASIKORNBANK aims to be the most innovative, proactive, and customer centric financial institution, delivering world class financial services and sustainable value for all stakeholders by harmoniously combining technology and talent"								
Purpose	<b>To Empower Every Customer's Life and Business</b>								
Customer Promise	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; border: 1px solid #ccc; padding: 2px;">Total Solution</td> <td style="width: 25%; border: 1px solid #ccc; padding: 2px;">Attentive &amp; Inclusive</td> <td style="width: 25%; border: 1px solid #ccc; padding: 2px;">Any Time &amp; Any Where</td> <td style="width: 25%; border: 1px solid #ccc; padding: 2px;">Trustworthy</td> </tr> </table>	Total Solution	Attentive & Inclusive	Any Time & Any Where	Trustworthy				
Total Solution	Attentive & Inclusive	Any Time & Any Where	Trustworthy						
K-Culture	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="4" style="background-color: #008000; color: white; text-align: center; padding: 2px;"><b>A PIONEER FOR THE BETTER, A STEP AHEAD FOREVER</b></td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="border: 1px solid #ccc; text-align: center; padding: 2px;">Customer at Heart / Collaboration / Agility / Innovativeness / Integrity</td> </tr> </table>	<b>A PIONEER FOR THE BETTER, A STEP AHEAD FOREVER</b>				Customer at Heart / Collaboration / Agility / Innovativeness / Integrity			
<b>A PIONEER FOR THE BETTER, A STEP AHEAD FOREVER</b>									
Customer at Heart / Collaboration / Agility / Innovativeness / Integrity									
Leadership	<b>PURPOSEFUL and PRACTICAL LEADERSHIP</b>								



สำหรับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ทางธุรกิจเพื่อตอบโจทย์ลูกค้าในประเทศ ทั้งลูกค้าบุคคล ลูกค้าผู้ประกอบการ และลูกค้าธุรกิจรวมถึงลูกค้าในภูมิภาค AEC+3 ในปี 2565 สรุปได้ดังนี้

### 3.2.1 การให้บริการชำระเงิน (Payment Service)

ธนาคารมุ่งพัฒนานวัตกรรมบริการชำระเงินรูปแบบใหม่ที่มีความปลอดภัยเชื่อถือได้และสามารถตอบโจทย์ลูกค้าธุรกิจและลูกค้าบุคคลอย่างครบวงจร ทั้งในประเทศ ระหว่างประเทศ และภูมิภาค โดยมีเป้าหมายสู่การเป็นผู้นำด้านการให้บริการชำระเงินในทุกแพลตฟอร์มดิจิทัล และรองรับทุกประเภทของการชำระเงิน โดยผลิตภัณฑ์และบริการที่นำเสนอหลัก ดังนี้

- **บริการเปิดบัญชีเงินฝากธุรกิจด้วยระบบยืนยันตัวตนผ่าน K PLUS:** โดยรองรับการเปิดบัญชีได้สูงสุด 5 บัญชี ใน 3 ประเภทบัญชี ได้แก่ เงินรับฝากออมทรัพย์ เงินรับฝากประจำ และเงินรับฝากกระแสรายวัน รวมทั้งสามารถสมัครใช้บริการเสริมสำหรับธุรกิจได้พร้อมกันถึง 5 บริการ อาทิ บริการโอนเงินอัตโนมัติ (Account Link) บริการธนาคารออนไลน์ (K-BIZ) บริการพร้อมเพย์ธุรกิจ (K-BIZ PromptPay) บริการรับเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (K-eDocument) และบริการสมุดเช็ค (Cheque Book)
- **บริการ K SHOP “รับเงินง่าย ได้เงินชัวร์”:** ซึ่งริเริ่มจากบริการ KPLUS shop โดยได้พัฒนาลิงก์ชำระเงิน (Payment Link) ที่เจอรียุคใหม่ที่ร้านค้าสามารถ แชทและแชร์ลิงก์ชำระเงินผ่านสื่อโซเชียลมีเดียทั้ง LINE Facebook และ Instagram เพื่อรับชำระเงินได้ทันที พร้อมที่เจอรียุคใหม่ที่รองรับร้านค้ารับชำระเงิน อาทิ เสี่ยงแจ่งเดือนเงินเข้า การตรวจสอบสลิปด้วยการสแกนคิวอาร์โค้ด และการกดยกยอดรับคิวอาร์โค้ดเพื่อโอนเงินเข้าบัญชีได้ทันทีโดยไม่ต้องรอสิ้นวันทำการ นอกจากนี้ ยังรองรับการชำระเงินด้วยคิวอาร์โค้ด (Thai QR Payment) คิวอาร์โค้ดบัตรเครดิตวีซ่า บัตรมาสเตอร์การ์ด บัตรยูเนียนเพย์ กระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-Wallet) ประเทศจีนทั้งอาลีเพย์และวีแชตเพย์ การสแกนคิวอาร์โค้ดจ่ายด้วยคะแนนสะสม K Point และการรับชำระด้วยอุปกรณ์รับบัตร mPOS (Mobile Point of Sale) โดยมีมาตรฐานความปลอดภัยข้อมูลบัตรระดับสากล PCI SPoC
- **บริการเชื่อมต่อ API สำหรับลูกค้าธุรกิจเพื่อชำระเงิน (Corporate Payment API):** โดยสามารถโอนเงินไปยังบัญชีรับเงินปลายทางของลูกค้าได้ทันทีตลอดเวลา ปัจจุบันธนาคารได้เปิดการเชื่อมต่อ API กับลูกค้าในธุรกิจอีคอมเมิร์ซและธุรกิจศูนย์ซื้อขายสินทรัพย์ดิจิทัล (Cryptocurrency Exchange) อีกทั้งยังมีแผนขยายบริการไปสู่ลูกค้าธุรกิจประจำและธุรกิจให้เข้าซื้อรถยนต์ นอกจากนี้ ยังเพิ่มช่องทางการสมัครบริการ K Payment Gateway ผ่าน Bento Web ระบบจัดการร้านค้าออนไลน์สำเร็จรูปที่มีเครื่องมือช่วยจัดการร้านค้าแบบครบวงจร ตั้งแต่ขั้นตอนการรับคำสั่งซื้อจนถึงการชำระเงินผ่านช่องทางโซเชียลและอุปกรณ์พกพา (Mobile Device) ซึ่งช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายในการพัฒนาระบบไอทีให้กับลูกค้าที่ทำธุรกิจผ่านแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซ
- **ส่งเสริมการใช้บัตร YouTrip Multi-Currency Card กระเป๋าเงินดิจิทัลรองรับหลายสกุลเพื่อการเดินทาง:** โดยนำเสนออัตราแลกเปลี่ยนพิเศษ ยกเว้นค่าธรรมเนียมอัตราร้อยละ 2.5 เมื่อใช้จ่ายด้วยเงินสกุลต่างประเทศ และยกเว้นค่าธรรมเนียมการถอนเงินผ่าน ATM ในต่างประเทศ พร้อมยกเว้นค่าธรรมเนียมการสมัครบัตร นอกจากนี้ ยังจัดกิจกรรมส่งเสริมการใช้บัตรร่วมกับพันธมิตรของธนาคาร อาทิ งานมหกรรมการท่องเที่ยว Klook Travel Fest แคมเปญพิเศษสำหรับลูกค้าที่ติดตาม Instagram ของบัตร YouTrip และนำเสนอโปรโมชั่นเงินคืนจากการใช้จ่ายบน Agoda และ Booking.com ผ่าน YouTrip Perks



- **นำเสนอบัตรเดบิต K-DEBIT (BIZ) และบัตร K-MAX+ (BIZ):** โดยออกแบบลายหน้าบัตรใหม่และเปิดให้สมัครบัตรได้ทั้งช่องทางสาขาและ KPLUS พร้อมโปรโมชั่นพิเศษเมื่อใช้จ่ายตามเงื่อนไขที่กำหนด
- **พัฒนาบริการร้านค้ารับบัตร (K-Merchant):** โดยนำเสนอบริการ K PAY LATER วงเงินสินเชื่อเพื่อผ่อนชำระค่าสินค้าและบริการ บนเครื่องรูดบัตรอิเล็กทรอนิกส์ไทย (Electronic Data Capture: EDC) ของกิจการขนาดใหญ่ อาทิ ธุรกิจอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และโทรศัพท์มือถือ ธุรกิจการศึกษา มหาวิทยาลัย และธุรกิจการรักษาพยาบาล โดยธนาคารสามารถเปิดและปิดการรับชำระผ่าน K PAY LATER ของร้านค้า เพื่อป้องกันการทำธุรกรรมโดยไม่มีการซื้อขายจริง นอกจากนี้ ธนาคารยังนำเสนอผลิตภัณฑ์เครื่องรูดบัตรให้กับกลุ่มลูกค้าในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งเครื่องรูดบัตร EDC และเครื่องรูดบัตรที่ทำงานบนระบบปฏิบัติการ Android (Android EDC) รวมถึงอุปกรณ์ต่อพ่วง PIN Pad ที่ใช้แทนที่เครื่องรูดบัตรแบบเดิม (Traditional EDC) เพื่อรองรับความต้องการใช้งานของกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่
- **บริการชำระเงินด้วยการหักบัญชีอัตโนมัติ (Online Direct Debit: ODD):** ให้กับลูกค้าในธุรกิจค้าทองคำเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้ารายย่อยในการซื้อขายและออมทองผ่านแอปพลิเคชันและเว็บไซต์

### 3.2.2 การให้สินเชื่อ (Lending)

ธนาคารมุ่งยกระดับการปล่อยสินเชื่อธุรกิจและสินเชื่อบุคคล โดยเฉพาะการนำเสนอสินเชื่อผ่านช่องทางดิจิทัล เพื่อขยายฐานลูกค้ารายเล็ก ด้วยการนำข้อมูลธุรกรรมทางการเงินของลูกค้าและคู่ค้าในห่วงโซ่ธุรกิจ มาวิเคราะห์และคัดกรองลูกค้าที่มีความสนใจและมีศักยภาพในการชำระหนี้ โดยมีการกำหนดราคาตามความเสี่ยงของลูกค้าแต่ละราย เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ภายใต้ความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมทั้งพัฒนาการสมัครใช้บริการ และการทำธุรกรรมผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์อย่างต่อเนื่อง โดยการดำเนินการที่สำคัญ มีดังนี้

- **นำเสนอสินเชื่อเพื่อสิ่งแวดล้อม:** โดยสนับสนุนสินเชื่อแก่โครงการพลังงานทดแทนหรือพลังงานหมุนเวียน (Renewable Energy Projects) และโครงการอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Buildings) เพื่อส่งเสริมนโยบายด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน อาทิ โครงการสินเชื่อเพื่อการลงทุนด้านการอนุรักษ์พลังงาน และพลังงานทดแทน โครงการสินเชื่อบ้าน Green Zero และโครงการติดตั้งสถานีสับเปลี่ยนแบตเตอรี่รถยนต์ไฟฟ้า ณ สาขาธนาคารกสิกรไทย
- **มาตรการช่วยเหลือลูกค้าธุรกิจและลูกค้าบุคคล:** เพื่อช่วยเหลือลูกค้าที่ได้รับผลกระทบจากอุทกภัยที่เกิดขึ้นในหลายจังหวัดของประเทศ ซึ่งประกอบด้วย มาตรการพักชำระเงินต้นเป็นเวลา 6 เดือน สำหรับลูกค้าที่ใช้บริการสินเชื่อเพื่อธุรกิจ สินเชื่อเงินด่วนแบบผ่อนระยะยาวเพื่อธุรกิจ สินเชื่อบ้าน สินเชื่อเงินด่วน Xpress Loan บัตรเครดิต บัตรเงินด่วน Xpress Cash และบัตรธุรกิจ รวมถึงมาตรการเงินกู้สำหรับซ่อมแซมที่อยู่อาศัย ที่ให้วงเงินสูงสุดไม่เกินร้อยละ 90 ของราคาประเมิน ระยะเวลาสูงสุดไม่เกิน 30 ปี โดยไม่ต้องประเมินราคาหลักประกัน
- **ผลิตภัณฑ์สินเชื่อบุคคล:** นำเสนอ K PAY LATER วงเงินสินเชื่อเพื่อซื้อสินค้าและอุปโภคบริโภค สำหรับลูกค้าและผู้ประกอบการรายเล็ก ด้วยวิธีการสมัครใช้บริการที่ง่าย ไม่ต้องแสดงเอกสารรายได้และทราบผลอนุมัติภายใน 5 นาที รวมทั้งได้เพิ่มช่องทางการสมัครสินเชื่อ ณ จุดชำระค่าสินค้า และเพิ่มจำนวนร้านค้าที่

รับชำระ โดยสามารถใช้วงเงินสินเชื่อ K PAY LATER ผ่านช่องทางออนไลน์ ได้แก่ PayPlus, Pay with K PLUS และแอปพลิเคชัน Blue CONNECT

- **ผลิตภัณฑ์บัตรเครดิต:** นำเสนอบัตรเครดิต Blue Credit Card โดยร่วมกับบริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) หรือ OR ให้สิทธิประโยชน์แก่ลูกค้า อาทิ การสะสมคะแนน 2 ต่อ ทั้ง K Point และ Blue Point การผ่อนชำระสินค้าและบริการด้วยอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 0 นานสูงสุด 10 เดือน ณ ร้านค้าที่ร่วมรายการ และเครดิตเงินคืนสูงสุดร้อยละ 12 เมื่อใช้จ่ายผ่านบัตรที่ร้านค้าในเครือ OR
- **ผลิตภัณฑ์สินเชื่อธุรกิจ:** ขยายขอบเขตและช่องทางการให้บริการสินเชื่อเพื่อการพาณิชย์ (KBank Commercial Loan) ไปยังสินเชื่อในธุรกิจบริการและธุรกิจการผลิต จากเดิมที่ให้บริการเฉพาะธุรกิจ 4 ประเภท คือ ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจซื้อขายไป ธุรกิจค้าเกษตร และธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง เพื่อขยายโอกาสในการดำเนินธุรกิจและอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน

### 3.2.3 การลงทุนและการรับประกันภัย (Investment and Insurance)

ธนาคารมุ่งขยายบริการด้านการลงทุนและการรับประกันภัยไปยังลูกค้าที่ยังไม่เคยใช้บริการ โดยพัฒนาช่องทางดิจิทัลเพื่ออำนวยความสะดวกและให้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจสำหรับการพิจารณาลงทุนด้วยตนเอง ขณะที่ลูกค้าธุรกิจและลูกค้าบุคคลสินทรัพย์สูง มีผู้ดูแลความสัมพันธ์เป็นผู้แนะนำผลิตภัณฑ์ของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินที่เหมาะสมให้แก่ลูกค้า

- **ผลิตภัณฑ์กองทุนรวม:** ในปี 2565 ตลาดการลงทุนค่อนข้างผันผวน ธนาคารจึงนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีความเสี่ยงต่ำ ประเภทกองทุนตราสารหนี้ระยะสั้น และกองทุนที่มีกำหนดอายุโครงการ (Term Fund) รวมถึงกองทุนที่มีการกระจายความเสี่ยง (Multi-Assets) ให้แก่ลูกค้าอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ สำหรับลูกค้าที่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้และมองหาโอกาสการลงทุนที่น่าสนใจในระยะยาว ธนาคารแนะนำให้กระจายการลงทุนบางส่วนในตลาดที่มีโอกาสการเติบโต เช่น กองทุนที่ลงทุนในสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม นอกจากนี้ ยังนำเสนอการลงทุนที่ตอบโจทย์การใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษี โดยเน้นการเข้าถึงฐานลูกค้าจำนวนมากเพื่อเสริมสร้างการออมระยะยาวและการออมเพื่อการเกษียณอายุ

สำหรับลูกค้ากลุ่มบุคคลสินทรัพย์สูง ธนาคารได้พัฒนาคำแนะนำการลงทุนและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ที่คำนึงถึงผลกระทบจากความไม่แน่นอนของปัจจัยแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเงิน และการเมือง ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยนำเสนอการจัดสรรการลงทุนที่ยืดหยุ่นความยั่งยืน การกระจายความเสี่ยง และการลงทุนในสินทรัพย์ทางเลือก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการวางแผนการลงทุนให้สามารถสร้างผลตอบแทนที่ดีได้อย่างยั่งยืน ได้แก่ กองทุนรวมที่สนับสนุนธุรกิจที่มีความยั่งยืน อาทิ กองทุนรวม K-Change และกองทุนรวม K-Sustain ร่วมกับกองทุนรวมในกลุ่ม AI Road (K-ALLROAD Series) ที่มีการลงทุนแบบยืดหยุ่นและปรับน้ำหนักการลงทุนที่เหมาะสมกับภาวะตลาด พร้อมทั้งการลงทุนในสินทรัพย์ทางเลือกประเภท Private Asset อาทิ Private Equity และ Private Credit ซึ่งมีผลกระทบจำกัดจากความผันผวนของตลาดเงิน

ในปี 2565 ธนาคารได้ยกระดับบริการลูกค้าบุคคลสินทรัพย์สูงขึ้นเป็น “สำนักงานครอบครัว” (Family Office) เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการการวางแผนจัดการความมั่งคั่งแบบองค์รวมที่เทียบเท่ามาตรฐานสากล ตั้งแต่การวางแผนทรัพย์สิน การต่ออายุความมั่งคั่ง และการส่งต่อให้แก่ทายาท นอกจากนี้ ยังได้จัดงานสัมมนาให้ความรู้โดยเปิดให้ลูกค้าเข้าร่วมงานโดยตรงและรับชมสดผ่านทางช่อง KBank Private Banking

YouTube รวมถึงมีทางเลือกในการรับข้อมูลในหลายรูปแบบ เช่น อินโฟกราฟฟิก คลิปวิดีโอสั้น พอดแคสต์ YouTube, Facebook และ LINE Official Account ด้วยหัวข้อที่ครอบคลุมทุกความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการพอร์ตการลงทุน และการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน

- **ผลิตภัณฑ์ประกันชีวิต:** นำเสนอประกันชีวิตและสุขภาพ D Health Easy Care ที่สามารถซื้อผ่านช่องทางออนไลน์โดยไม่ต้องตรวจสุขภาพ ครอบคลุมค่ารักษาพยาบาลผู้ป่วยใน (IPD) และห้องเดี่ยวมาตรฐานจ่ายตามจริง รวมถึงมีวงเงินคุ้มครองโรคมะเร็ง อีกทั้งยังสามารถเลือกซื้อความคุ้มครองเพิ่ม อาทิ ค่ารักษากรณีเป็นผู้ป่วยนอก (OPD) และค่าชดเชยรายได้จากการเข้าพักรักษาในโรงพยาบาล ขณะเดียวกัน ยังมีสัญญาเพิ่มเติม แคร่ พลัส ที่คุ้มครองค่ารักษาต่อเนื่องกรณีโรคมะเร็งและไตวายเรื้อรัง ทั้งแบบผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยใน

นอกจากนี้ ธนาคารยังนำเสนอผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตเพื่อคุ้มครองสินเชื่อบัตรยนต์ (Car Shield) สำหรับลูกค้าที่ขอลินเชื่อบัตรยนต์ เพื่อช่วยแบ่งเบาภาระหนี้สินหากเกิดเหตุการณ์ไม่คาดฝัน โดยคุ้มครองการเสียชีวิตทุกกรณี และค่ารักษากรณีเกิดอุบัติเหตุ

สำหรับกลุ่มลูกค้าบุคคลสินทรัพย์สูงที่ต้องการส่งต่อความมั่งคั่งและวางแผนภาษีมรดก ธนาคารได้นำเสนอประกันชีวิตเพื่อคุ้มครองตลอดชีพ 99/1 ชำระเบี้ยครั้งเดียว ความคุ้มครองถึงอายุ 99 ปี พร้อมผลประโยชน์เงินคืนทุกปีในอัตราร้อยละ 2.25 โดยไม่ต้องตรวจสุขภาพ

### 3.2.4 การดำเนินธุรกิจต่างประเทศ (International Business Operations)

ธนาคารดำเนินการขยายธุรกิจในตลาดภูมิภาค AEC+3 ด้วยยุทธศาสตร์ Asset-Light Digital Banking Strategy ที่มุ่งเน้นรูปแบบการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ โดยในปี 2565 บริษัท กสิกร วิชั่น จำกัด ได้นำบริษัท ปิคอน เวนเจอร์ แคปิทัล จำกัด เข้าร่วมลงทุนกับบริษัทเทคโนโลยีและสตาร์ทอัพในท้องถิ่น 12 แห่ง และ Venture Capital Fund ท้องถิ่น 4 แห่ง ในสาธารณรัฐประชาชนจีน สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม และสาธารณรัฐอินโดนีเซีย เพื่อต่อยอดบริการทางการเงินในภูมิภาคและส่งเสริมการยกระดับสู่การเป็น Challenger Bank แห่งภูมิภาค AEC+3 ที่ให้บริการด้วยความคล่องตัวสูงและการเข้าถึงผู้บริโภคด้วยเทคโนโลยี

สำหรับธุรกิจต่างประเทศของธนาคารดำเนินงานภายใต้กลยุทธ์ทางธุรกิจ 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) Aggressive Play การรุกขยายสินเชื่อให้กับลูกค้าธุรกิจ 2) Mass Acquisition Play การขยายฐานลูกค้าที่มุ่งเน้นการให้บริการในช่องทางดิจิทัล ผ่านความร่วมมือกับพันธมิตรของธนาคาร เพื่อต่อยอดสู่การเป็นแพลตฟอร์มการชำระเงินแห่งภูมิภาค (Regional Payment Platform) 3) Disruptive Play การพัฒนาบริการทางการเงินในรูปแบบใหม่สำหรับกลุ่มลูกค้าที่เข้าถึงบริการของธนาคารได้จำกัด (Underbanked) ซึ่งเป็นฐานลูกค้าขนาดใหญ่ในภูมิภาคนี้ โดยเฉพาะการให้สินเชื่อดิจิทัลด้วยข้อมูลทางเลือก (Alternative Data) โดยการดำเนินงานที่สำคัญในไตรมาสนี้ ดังนี้

1. **สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม:** ธนาคารกสิกรไทยเป็นธนาคารต่างชาติแห่งแรกที่น่าเสนอผลิตภัณฑ์ดิจิทัลเต็มรูปแบบ (Digital Product Solutions) สำหรับให้บริการแก่ลูกค้าทุกกลุ่มในสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม ทั้งกลุ่มธุรกิจท้องถิ่น ธุรกิจต่างชาติที่เข้าไปลงทุน รวมถึงลูกค้าบุคคลและธุรกิจขนาดเล็ก โดยใช้ KPLUS Vietnam เป็นแกนหลักในการสร้างระบบนิเวศด้านไลฟ์สไตล์ดิจิทัล ให้แก่ลูกค้าบุคคลทั่วประเทศ ขณะเดียวกัน ได้นำเสนอผลิตภัณฑ์สินเชื่อดิจิทัลสำหรับร้านค้าขนาดเล็ก (KBank Biz Loan) ผ่านความร่วมมือกับพันธมิตรและการเข้าร่วมลงทุนกับแพลตฟอร์มท้องถิ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มเติบโตสูงดังนี้

- Vui APP แพลตฟอร์มเบิกถอนเงินเดือนล่วงหน้าอันดับหนึ่งในเวียดนาม ซึ่งช่วยแก้ปัญหาหากกลุ่มคนทำงานที่มีรายได้น้อยและปานกลาง โดยธนาคารมีแผนต่อยอดธุรกิจด้านการให้สินเชื่อและการประกันภัย ให้แก่ลูกค้าบุคคลธรรมดาและกลุ่มผู้ใช้แรงงานในเวียดนาม
- Selly แพลตฟอร์มโซเชียลคอมเมิร์ซ ที่มีอัตราการเข้าใช้งานแอปพลิเคชันสูง (High Engagement Rate) และมีสินค้าที่หลากหลาย
- Jio Health แพลตฟอร์มโทรเวชกรรม (Telemedicine) ที่ใหญ่ที่สุดของเวียดนามและมีฐานลูกค้าจำนวนมาก ซึ่งส่งเสริมการขยายฐานลูกค้าของธนาคาร

นอกจากนี้ยังได้จัดตั้ง KBTG Vietnam เพื่อรองรับการพัฒนาเทคโนโลยีในการให้บริการทั้งในเวียดนามและในภูมิภาค

2. **สาธารณรัฐอินโดนีเซีย:** ธนาคารเพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นในธนาคารแมสเปียน (PT Bank Maspion Indonesia Tbk) จากเดิมร้อยละ 9.99 เป็นร้อยละ 67.5 ซึ่งนับเป็นการควบรวมกิจการครั้งแรกของธนาคารกสิกรไทยตามกลยุทธ์การขยายธุรกิจในภูมิภาค และทำให้ธนาคารเป็นผู้ถือหุ้นที่มีอำนาจในการควบคุม (Controlling Shareholder) ในธนาคารแมสเปียน ซึ่งมีขนาดสินทรัพย์ 888 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ (31,100 ล้านบาท) และมีสาขาจำนวน 46 แห่งทั่วสาธารณรัฐอินโดนีเซีย โดยธนาคารมีแผนนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการเงินของ KBTG เพื่อผลักดันการเติบโตของธนาคารแมสเปียน ให้เป็นธนาคารที่ใหญ่ที่สุดในชาวตะวันออก (East Java) และสามารถรองรับการเติบโตทางเศรษฐกิจในระยะยาวของสาธารณรัฐอินโดนีเซีย โดยมุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพในการให้สินเชื่อและบริการทางการเงินที่ครบวงจร รวมทั้งพัฒนาระบบโมบายแบงกิ้งที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ตอบโจทย์ลูกค้าทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มธุรกิจท้องถิ่นขนาดใหญ่ กลุ่มธุรกิจขนาดกลาง และกลุ่มลูกค้ารายย่อย ซึ่งรวมถึงลูกค้าที่เข้าถึงแหล่งเงินทุนได้อย่างจำกัด นอกจากนี้ธนาคารยังได้เข้าร่วมลงทุนกับแพลตฟอร์ม 2 แห่ง ได้แก่ Zenius แพลตฟอร์มเทคโนโลยีด้านการศึกษาขนาดใหญ่อันดับ 2 ของสาธารณรัฐอินโดนีเซีย และ Alodokter แพลตฟอร์มสุขภาพดิจิทัลอันดับหนึ่งในสาธารณรัฐอินโดนีเซีย เพื่อช่วยส่งเสริมกลยุทธ์การดำเนินการทางธุรกิจของธนาคารแมสเปียนในภูมิภาคหน้า

ปัจจุบัน ธนาคารมีเครือข่ายในต่างประเทศจำนวน 16 แห่ง ใน 8 ประเทศ ได้แก่ สาธารณรัฐประชาชนจีน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ราชอาณาจักรกัมพูชา สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม สาธารณรัฐอินโดนีเซีย สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา ประเทศญี่ปุ่น และหมู่เกาะเคย์แมน ของสหราชอาณาจักร นอกจากนี้ธนาคารยังเป็นพันธมิตรกับสถาบันการเงินทั้งในและนอกกลุ่มประเทศ AEC+3 รวมกว่า 80 แห่ง ใน 16 ประเทศ อีกทั้งมีเครือข่ายสตาร์ทอัพในภูมิภาคที่ธนาคารลงทุนและพันธมิตรรวมมากกว่า 20 ราย และมีฐานลูกค้าในภูมิภาคกว่า 2 ล้านคน

#### สาขาและเครือข่ายในต่างประเทศ

สาขาและเครือข่ายในต่างประเทศ	จำนวน (แห่ง)	
	ปี 2565	ปี 2564
สาขาธนาคารพาณิชย์ท้องถิ่นจดทะเบียนต่างประเทศ	6	6
บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (สปป.ลาว)	2	2
บริษัท ธนาคารกสิกรไทย (ประเทศจีน) จำกัด	4	4
ธนาคารแมสเปียน อินโดนีเซีย	46	-
สาขา	4	4
สำนักงานผู้แทน	6	7

### 3.2.5 ช่องทางการให้บริการ

ธนาคารให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้าและกระแสการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลด้านบริการทางการเงิน จึงดำเนินกลยุทธ์ผสมผสานช่องทางบริการระหว่างออนไลน์และออฟไลน์อย่างไร้รอยต่อ และพัฒนาระบบนิเวศทางธุรกิจ (Ecosystem) ที่ครอบคลุมทั้งธนาคารกสิกรไทย และพันธมิตรทางธุรกิจของธนาคาร เพื่อเพิ่มศักยภาพในการเข้าถึงลูกค้า และส่งมอบบริการที่น่าประทับใจ ภายใต้การบริหารจัดการค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

1. **เครือข่ายสาขาในประเทศ** ธนาคารมุ่งพัฒนาช่องทางบริการให้มีบทบาทในการให้บริการที่แตกต่างกัน เพื่อเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงลูกค้าทุกกลุ่ม และเป็นทางเลือกแก่ลูกค้าในการใช้บริการได้ทุกที่ทุกเวลาสอดคล้องกับวิถีชีวิตประจำวัน ควบคู่กับการขยายช่องทางบริการและการปรับเปลี่ยนรูปแบบสาขาที่สอดคล้องกับลูกค้าแต่ละพื้นที่ทั่วประเทศ โดยยังคงนโยบายควบรวมสาขาในพื้นที่ทับซ้อนหรือมีปริมาณผู้ใช้บริการน้อย นอกจากนี้ ยังสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้พัฒนาบริการและกระบวนการภายในสาขา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและบริหารต้นทุนอย่างเหมาะสม

ในปี 2565 ธนาคารได้เพิ่มจำนวนสาขารูปแบบใหม่ (Hybrid Branch) ที่ให้บริการเครื่องอิเล็กทรอนิกส์สำหรับทำธุรกรรมด้วยตนเอง รวมเป็น 19 แห่ง รวมทั้งให้บริการสาขาคอมมูนิตี้ (K PARK) จำนวน 5 แห่ง และสาขาขนาดเล็ก (Mini Branch) ที่ให้บริการพื้นฐานในพื้นที่บริการของพันธมิตรธุรกิจ จำนวน 1 แห่ง นอกจากนี้ ยังปรับเปลี่ยนอาคารสาขาสยามสแควร์ให้เป็นต้นแบบอาคารสีเขียว (Innovative Iconic Green Building) ของสาขาในยุค 5.0 ภายใต้โครงการ KLOUD by KBank ด้วยแนวคิดธนาคารแห่งความยั่งยืน ซึ่งเน้นการออกแบบสถาปัตยกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของกลุ่มลูกค้าในพื้นที่ โดยมีการจัดกิจกรรมสนับสนุนการเรียนรู้และการสร้างสรรค์โลกยุคใหม่ สำหรับให้ลูกค้า นิสิต นักศึกษา และประชาชนทั่วไปเข้าใช้บริการโดยไม่มีค่าใช้จ่าย

นอกจากนี้ ธนาคารยังให้บริการเคแบงก์ เซอร์วิส หรือตัวแทนทางการเงิน (Banking Agent) ที่ครอบคลุมพื้นที่เป้าหมายในแต่ละจังหวัดของทุกภูมิภาค ด้วยรูปแบบสาขาของตัวแทนทางการเงินและจุดบริการด้วยเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ (Machine Agent) เพื่อให้บริการด้านธุรกรรมการฝาก ถอนเงินสด จ่ายบิล ยืนยันตัวตนเพื่อเปิดบัญชีอิเล็กทรอนิกส์ และบริการอื่นที่แตกต่างกันในแต่ละตัวแทน โดยจัดให้มีการประชาสัมพันธ์และการตลาดผ่านตัวแทนทางการเงินอย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าใช้บริการมากขึ้น ซึ่งในไตรมาสที่ 4 ปี 2565 ธนาคารได้ทดลองเพิ่มบริการสมัครสินเชื่อออนไลน์ที่ร้าน Global House เป็นรายแรก เพื่ออำนวยความสะดวกในการสมัครผลิตภัณฑ์ของธนาคารโดยไม่ต้องเดินทางไปสาขาของธนาคาร

สำหรับบริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ หลังการผ่อนคลายมาตรการควบคุมโรคโควิด 19 และการทยอยเปิดการเดินทางระหว่างประเทศ ในปี 2565 ธนาคารจึงทยอยเปิดให้บริการสำนักแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ในสาขาธนาคาร สนามบิน สถานีรถไฟแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ และในพื้นที่ซึ่งมีปริมาณนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ ยังให้บริการเครื่องแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศอัตโนมัติ (Automated Currency Exchange Machine) จำนวน 13 เครื่อง ในสนามบินสุวรรณภูมิ สนามบินดอนเมือง และอาคารคิง พาวเวอร์ มหานคร รวมทั้งมีแผนพัฒนาบริการรูปแบบใหม่ที่ตอบโจทย์พฤติกรรมการใช้จ่ายเพื่อการท่องเที่ยวในอนาคต

## สาขา ศูนย์ให้บริการทางการเงิน และบริการธนาคารทางอิเล็กทรอนิกส์

สาขาและศูนย์ให้บริการทางการเงินในประเทศ	จำนวน (แห่ง)		บริการธนาคารทางอิเล็กทรอนิกส์	จำนวน (เครื่อง)	
	ปี 2565	ปี 2564		ปี 2565	ปี 2564
เครือข่ายสาขาธนาคาร <sup>1)</sup>	824	839	Self-Service Channel (K-ATM และ K-CDM)	10,953	10,911
สำนักงานแลกเปลี่ยนเงิน	78	67	K-ATM (เครื่องเอทีเอ็มกสิกรไทย)	9,053	8,960
ศูนย์บริการเดอะวิสดอม	79	95	K-CDM (เครื่องรับฝากเงินสดอัตโนมัติกสิกรไทย)	1,900	1,951
ศูนย์ธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ <sup>2)</sup>	179	156	K-PUM (เครื่องปรับรายการสมุดเงินรับฝากอัตโนมัติ)	944	979
ศูนย์บริการธุรกิจต่างประเทศ	58	58	เครื่องแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศอัตโนมัติ	13	8
บริการจ่ายเช็ค	13	21			

หมายเหตุ: <sup>1)</sup> ไม่รวมสาขาทั่วไปในรูปแบบอื่นตามเงื่อนไขของธนาคารแห่งประเทศไทย 7 แห่ง

<sup>2)</sup> จำนวนศูนย์ธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการอาจมีมากกว่า 1 ศูนย์ใน 1 สาขา

### 2. เครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ ประกอบด้วย

- **บริการ K-ATM และ K-CDM:** ธนาคารบริหารจัดการเครื่องฝากถอนโอนให้มีจุดให้บริการที่เพียงพอและครอบคลุมทุกพื้นที่ โดยพัฒนาฟังก์ชันการให้บริการอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการใช้งานของลูกค้า ซึ่งในปีนี้ได้เพิ่มฟังก์ชันเสียงเตือนเพื่อป้องกันการลืมนำบัตรกลับคืนหลังจบการทำรายการ นอกเหนือจากฟังก์ชันบริการยืนยันตัวตนสำหรับการเปิดบัญชีเงินฝากออมทรัพย์อิเล็กทรอนิกส์ K-eSavings รวมทั้งการสมัครใช้บริการต่าง ๆ อาทิ LINE BK ลินเชื่อ K PAY LATER การเปิดบัญชีกองทุน และการเปิดใช้กระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ Blue CONNECT นอกจากนี้ธนาคารได้จัดให้เครื่องเอทีเอ็มและเครื่องรับฝากเงินสดอัตโนมัติกสิกรไทยทุกเครื่อง มีฟังก์ชันการเลือกภาษาที่ใช้ในการทำธุรกรรมเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวต่างชาติ โดยเครื่องเอทีเอ็มกสิกรไทยสามารถรองรับ 12 ภาษา ได้แก่ ไทย อังกฤษ จีน ญี่ปุ่น พม่า ลาว กัมพูชา รัสเซีย ฝรั่งเศส เยอรมัน ดัตช์ และอาหรับ ขณะที่เครื่องรับฝากเงินสดอัตโนมัติกสิกรไทยสามารถรองรับ 4 ภาษา ได้แก่ ไทย อังกฤษ จีน และญี่ปุ่น

- **บริการดิจิทัลแบงก์กิง:** ธนาคารมุ่งพัฒนาแพลตฟอร์มทางการเงินเพื่อขยายฐานผู้ใช้บริการและรักษาความเป็นผู้นำด้านดิจิทัลแบงก์กิงที่มีจำนวนผู้ใช้งานมากที่สุดในประเทศไทย โดยเชื่อมต่อบริการทางการเงินของธนาคารกับแพลตฟอร์มของพันธมิตรทางธุรกิจในทุกระบบนิเวศทางธุรกิจ และพัฒนานวัตกรรมใหม่ที่สามารถรองรับรูปแบบการดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปโดยการดำเนินงานที่สำคัญดังนี้

- 1) K PLUS: มุ่งสู่การเป็นแพลตฟอร์มทางการเงินที่เชื่อมต่อกับพันธมิตรธุรกิจ เพื่อเชื่อมโยงทุกมิติการใช้ชีวิตในยุคดิจิทัลเต็มรูปแบบ ด้วยการสร้างสรรค์นวัตกรรมและบริการใหม่แบบไร้ขอบเขต ดังนี้
  - K PAY LATER: สมัครวงเงิน K PAY LATER สำหรับผ่อนชำระค่าสินค้าและบริการ ด้วยการสแกนคิวอาร์โค้ดบน K PLUS โดยมีวงเงินสูงสุด 20,000 บาท และสามารถใช้วงเงินเพื่อแบ่งชำระบิลค่าสาธารณูปโภคได้นานสูงสุด 5 เดือน นอกจากนี้ยังเปิดให้ขอเพิ่มวงเงินได้ด้วยตนเอง
  - QR UnionPay: พัฒนาพีเจอาร์ QR UnionPay เพื่อสแกนจ่ายผ่าน K PLUS ที่ร้านค้าที่มีสัญลักษณ์ UnionPay ในสาธารณรัฐประชาชนจีน และอีก 40 ประเทศทั่วโลก
  - บริการรายการเดินบัญชี (dStatement): ที่จัดส่งรายการเดินบัญชีกสิกรไทยไปยังแอปพลิเคชันต่างธนาคารตามคำขอของลูกค้า เพื่อให้ใช้ในการสมัครสินเชื่อธนาคารอื่น และขอรายการเดินบัญชีจากต่างธนาคาร สำหรับการสมัครสินเชื่อเงินด่วนเพื่อธุรกิจของธนาคารกสิกรไทย

- **บัตรเดบิตแบบ Virtual Card (K Online Debit Card):** สมัครและใช้งานได้ทันทีผ่าน KPLUS โดยไม่ต้องรอรับบัตร และยังสามารถจัดการบัตรผ่าน K PLUS ได้ เช่น ดูข้อมูลบัตร หมายเลข CW การปรับวงเงิน และการล็อกการใช้งานบัตร เป็นต้น
  - **My Port:** แสดงรายการสรุปพอร์ตการลงทุนและแบ่งสัดส่วนประเภทของทุนอย่างชัดเจน โดยมีข้อมูลรายละเอียดกองทุน ได้แก่ ต้นทุน ผลประกอบการ และการรับเงินปันผล อีกทั้งยังสามารถทำรายการซื้อ ขาย และสับเปลี่ยนกองทุนได้ทันที โดยไม่ต้องย้อนกลับไปเมนูก่อนหน้า
  - **สมัครบริการ K PLUS ด้วยเลขที่บัญชีและเลขที่บัตรประชาชน:** ถูกค่าปัจจุบันของธนาคารสมัคร K PLUS แบบออนไลน์ด้วยตัวเองได้ง่ายขึ้น ลดขั้นตอนในการยืนยันตัวตน
  - **การปรับแต่งภาพพื้นหลังสลิป:** เพิ่มฟีเจอร์การปรับแต่งภาพพื้นหลังสลิปหลังทำรายการโอนเงินให้สอดคล้องกับโอกาสพิเศษต่างๆ เช่น วันเกิด วันครบรอบ และการแสดงความยินดี
- 2) **K-BIZ:** แพลตฟอร์มดิจิทัล แยกกิ่งสำหรับลูกค้าธุรกิจ ซึ่งพัฒนาจาก K-Cyber และ K-Cyber for SME สำหรับช่วยจัดการธุรกรรมทางการเงินและเชื่อมต่อบริการด้านธุรกิจอย่างครบวงจร โดยมีฟีเจอร์การใช้งานที่หลากหลายสำหรับธุรกิจส่วนตัวขนาดเล็ก นิติบุคคล และบริษัทจำกัด รวมทั้งใช้งานได้หลายอุปกรณ์ นอกจากนี้ ธนาคารร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ มอบสิทธิพิเศษให้ผู้ใช้บริการสามารถเข้าถึงเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจ อาทิ การบริหารทรัพยากรบุคคล และการบริหารจัดการบัญชี เป็นต้น
- 3) **K-Payment Gateway:** พัฒนาบริการชำระเงินของร้านค้าออนไลน์ด้วยมาตรฐานรักษาความปลอดภัยในระดับสากล (PCI-DSS) สำหรับให้บริการแก่ร้านค้าทุกประเภทธุรกิจและทุกรูปแบบการเชื่อมต่อบริการ โดยมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพให้สามารถรองรับปริมาณธุรกรรมชำระเงินออนไลน์ที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในกิจการอีคอมเมิร์ซ มาร์เก็ตเพลส และบริการส่งอาหาร (Food Delivery) ด้วยรูปแบบการรับชำระเงินที่หลากหลาย ได้แก่ บัตรเดบิต บัตรเครดิต คิวอาร์โค้ด KPLUS (Pay with K PLUS) และกระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-Wallet) ของอาลีเพย์และวีแชตเพย์
- ขณะเดียวกัน ได้นำเสนอบริการชำระเงิน KPAYMENT LINK สำหรับร้านค้าที่มีช่องทางขายผ่านสื่อโซเชียล โดยร้านค้าสามารถส่งลิงก์ผ่านแชทและรับชำระเงินได้ทันที และบริการชำระเงิน KSOCIAL PAY ด้วยลิงก์ผ่าน LINE OA สำหรับร้านค้าที่มีบัญชีทางการของไลน์ (LINE Official Account: LINE OA) ซึ่งแชร์คำสั่งซื้อและตรวจสอบยอดการชำระเงินได้อย่างปลอดภัย นอกจากนี้ ร้านค้าออนไลน์รายย่อยยังสามารถสมัครใช้บริการระบบจัดการร้านค้าของ BentoWeb ซึ่งเป็นพันธมิตรทางธุรกิจของธนาคาร พร้อมรับสิทธิประโยชน์เมื่อปฏิบัติตามเงื่อนไข
- 4) **KBank Live (Facebook Twitter Instagram YouTube LINE TikTok Blockdit และ Clubhouse):** พัฒนาช่องทางการสื่อสารเพื่อเพิ่มความสะดวกในการใช้บริการทางการเงินในชีวิตประจำวัน ประกอบด้วย
- บริการแจ้งเตือนยอดใช้จ่ายผ่านบัตรและยอดสินเชื่อ รวมถึงการนัดหมายเพื่อใช้บริการสาขาผ่าน KBank Live บนแอปพลิเคชัน LINE
  - บริการค้นหาและสอบถามข้อมูลผลิตภัณฑ์และบริการ โปรโมชัน ความรู้ทางการเงิน ตลอดจนข้อมูลข่าวสารของธนาคาร อาทิ ข้อมูลผลิตภัณฑ์สินเชื่อ ข้อมูลโปรโมชันบัตรประเภทต่างๆ ข้อมูลผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตและประกันภัย และการแนะนำธุรกรรมทางการเงินหลักของ KPLUS ผ่าน K+ ดีสารพลาสรวมถึงบทความ K WEALTH Tips & Trend ซึ่งรวมเรื่องน่ารู้ทันต่อเหตุการณ์ตลอดทั้งปี

5) **บริการ Platform อื่น:** พัฒนาแพลตฟอร์มทางการเงินแก่พันธมิตรธุรกิจ เพื่อใช้เป็นช่องทางนำเสนอผลิตภัณฑ์บริการและธุรกรรมทางการเงินอื่นซึ่งนำไปปรับใช้ได้หลากหลายธุรกิจ อาทิ

- KBank Open API: ช่องทางบริการที่ช่วยให้พันธมิตรธุรกิจและนักพัฒนาระบบสามารถเข้าถึง ศึกษา ทดลอง และขอสมัครใช้ API ของธนาคารได้โดยง่าย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของตนเองในการเสนอผลิตภัณฑ์และบริการใหม่แก่ลูกค้าเป้าหมาย ได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งปัจจุบัน Open API ของธนาคาร สามารถให้บริการชำระเงินด้วยคิวอาร์โค้ด บริการเงินโอนต่างประเทศเข้า การใช้ข้อมูลร่วมกัน การยืนยันรายการใช้จ่าย การชำระเงินออนไลน์และบริการใหม่ในปีนี้เป็นคือ การชำระค่าสินค้าและบริการออนไลน์ด้วย KGP (Kasikorn Global Payment) Merchant Payment Platform และบริการโอนเงินจากบัญชีกสิกรไทยไปยังบัญชีปลายทางธนาคารอื่นของลูกค้า
- National Digital ID (NDID) Service: บริการยืนยันตัวตนในรูปแบบดิจิทัล เพื่อสมัครหรือใช้บริการของภาครัฐและภาคเอกชน โดยพัฒนาแพลตฟอร์ม NDID ให้รองรับบริการ dStatement ในการรับส่งข้อมูลรายการเดินบัญชีระหว่างธนาคาร ซึ่งปัจจุบันอยู่ระหว่างให้บริการภายใต้ Regulatory Sandbox ของธนาคารแห่งประเทศไทย
- RP (Relying Party) Proxy: บริการเชื่อมต่อกับแพลตฟอร์มกลางสำหรับการยืนยันและพิสูจน์ตัวตน (NDID Platform) โดยอยู่ระหว่างให้บริการภายใต้ Regulatory Sandbox ของธนาคารแห่งประเทศไทย
- Face API: บริการเปรียบเทียบใบหน้า เพื่อสนับสนุนพันธมิตรของธนาคารในการทำธุรกรรม เช่น การยืนยันตัวตนในการสมัครบริการ การเข้าออกอาคาร หรือกิจกรรมอื่นตามความเหมาะสม

● **บริการ K-Contact Center:** มุ่งยกระดับขีดความสามารถของศูนย์บริการให้สามารถแก้ไขปัญหาแก่ลูกค้าแบบเบ็ดเสร็จครบวงจร และสอดคล้องกับพฤติกรรมการใช้บริการที่เพิ่มขึ้นในช่องทางดิจิทัล เพื่อต่อยอดสู่การเป็นศูนย์กลางในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยเชื่อมโยงประสบการณ์ของลูกค้าในทุกช่องทางบริการแบบไร้รอยต่อ เพื่อเป็นธนาคารหลักที่ลูกค้าเลือกใช้บริการอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ตลอดจนสามารถตอบโจทย์ทุกด้านของชีวิตทั้งไลฟ์สไตล์และธุรกิจ โดยการดำเนินการที่สำคัญ ดังนี้

- 1) **พัฒนาโปรแกรมตอบคำถามอัตโนมัติ (Chatbot):** ขยายขอบเขตความสามารถในช่องทางและระบบบริการลูกค้าออนไลน์ (Non-Voice Channel and Self-Service) ในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการให้ครอบคลุม แม่นยำและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- 2) **บริการโทรศัพท์ผ่านอินเทอร์เน็ต (Internet Voice Call) บน K PLUS:** เพิ่มช่องทางการติดต่อใหม่ที่ มีมาตรฐานความปลอดภัยสูง ด้วยระบบการยืนยันตัวตนลูกค้าผ่าน K PLUS ซึ่งช่วยให้ลูกค้าได้รับความสะดวกรวดเร็ว และลดภาระค่าบริการ โดยเฉพาะลูกค้าที่อยู่ต่างประเทศ
- 3) **พัฒนาองค์ความรู้สำหรับพนักงาน:** พัฒนาเครื่องมือและระบบการจัดการความรู้เกี่ยวกับองค์กร (Knowledge Management Smart Agent Portal) เพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- 4) **พัฒนาระบบการบริหารจัดการแก้ไขปัญหา:** ให้สามารถแก้ไขปัญหาของลูกค้าทุกกลุ่มทั้งออนไลน์และออฟไลน์ได้อย่างชัดเจนและรวดเร็ว รวมทั้งช่วยบรรเทาผลกระทบต่อลูกค้า ตลอดจนบรรเทาความตื่นตระหนกและข่าวลือในเชิงลบ เพื่อรักษาภาพลักษณ์ของอุตสาหกรรมธนาคารและเสถียรภาพของระบบการเงิน



- 5) **พัฒนากระบวนการให้บริการของ K-Contact Center:** ให้มีรูปแบบเบ็ดเสร็จจบในสาย (First Call Resolution) เพิ่มมากขึ้นเพื่อช่วยเหลือลูกค้าให้ได้รับบริการอย่างรวดเร็ว ลดขั้นตอนที่ยุ่งยาก และเพิ่มความสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น
- 6) **พัฒนาคุณภาพบริการให้กับพนักงาน:** เสริมสร้างทักษะและกรอบความคิดความเข้าใจลูกค้า (Empathy and Mindset) และประสบการณ์ในการรับมือลูกค้า เพื่อสร้างประสบการณ์ที่เป็นเลิศให้แก่ลูกค้า

### 3.3 การดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกลุ่มธุรกิจ

#### 3.3.1 การจัดการงานทรัพยากรบุคคล

ธนาคารมุ่งบริหารจัดการงานทรัพยากรบุคคล ให้เหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจการเงินการธนาคารและระบบนิเวศทางธุรกิจ รวมทั้งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของธนาคาร เพื่อให้สามารถจัดการความท้าทายของตลาดแรงงานในการแข่งขันสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพ และส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเป็นผู้นำนวัตกรรมที่เพิ่มอำนาจให้แก่ชีวิตและธุรกิจของลูกค้า รวมทั้งเป็นองค์กรที่น่าร่วมงานด้วยมากที่สุด ดังการดำเนินงานที่สำคัญต่อไปนี้

1. **การดำเนินกลยุทธ์ประสานการทำงานร่วมกัน (Strategic Driven Structure) ด้วยรูปแบบการทำงาน Agile** ที่มุ่งหวังให้การทำงานของพนักงานมีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยธนาคารได้ริเริ่มการทำงานในรูปแบบนี้มาตั้งแต่ปี 2562 จากกลุ่มเล็ก ๆ และขยายไปยังระหว่างสายงานธุรกิจหลัก ซึ่งแบ่งเป็น 8 กลุ่ม ได้แก่ (1) การให้สินเชื่อ (2) การบริหารความมั่งคั่ง (3) การบริการชำระเงิน (4) การขยายธุรกิจในภูมิภาค AEC+3 (5) การขยายธุรกิจผ่านช่องทางใหม่ๆ (6) การให้บริการที่มากกว่าความเป็นธนาคาร (7) การดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคมและธรรมาภิบาล และ (8) การพัฒนาธุรกิจใหม่ด้วยนวัตกรรมทางเทคโนโลยี ซึ่งทำให้การจัดสรรทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพ และความเชี่ยวชาญเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเพิ่มความยืดหยุ่นมากขึ้น เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงความต้องการของลูกค้า
2. **การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ:** โดยมุ่งจัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ควบคู่กับให้อำนาจในการทดลองปรับกระบวนการทำงานได้ด้วยตนเอง โดยสนับสนุนให้หัวหน้างานมีความใฝ่รู้และกล้าลอง รวมทั้งสามารถให้คำแนะนำและเปิดโอกาสให้ทีมงานมีส่วนร่วมตัดสินใจ เพื่อให้การทำงานรวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
3. **การสร้างคุณค่าที่พนักงานมุ่งหวังแบบบูรณาการ (Employee Value Proposition):** ด้วยแนวคิด “Possibility to Make an Impact” ที่มุ่งพัฒนาศักยภาพสูงสุดให้แก่พนักงานทั้ง 3 องค์ประกอบ ดังนี้
  - 1) Better Opportunities Through Powerful Resource โอกาสไร้กรอบกับองค์กรไร้ขีดจำกัด: ด้วยสถานะองค์กรการเงินชั้นนำระดับโลกที่มีความพร้อมทั้งด้านเงินทุน ฐานข้อมูลลูกค้าขนาดใหญ่ และพันธมิตรทางธุรกิจที่หลากหลาย รวมถึงมีแนวทางการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาค
  - 2) Limitless Growth โตได้เกินคาด คว้าได้ทุกโอกาส: โดยสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยหลักสูตรต่างๆ ที่เน้นการพัฒนาและการนำไปใช้จริง เพื่อเพิ่มโอกาสการเติบโตและมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานสู่การเป็นผู้นำที่มีศักยภาพต่อไป รวมถึงส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายทั้งขององค์กรและเป้าหมายส่วนบุคคล

- 3) Talented People Everyday ร่วมทีมที่ใช่ ชนะได้ทุกโอกาส: ด้วยการคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ควบคู่กับการส่งเสริมการทำงานในรูปแบบ Agile ที่ลดขั้นตอนการบังคับบัญชาและมีการประสานการทำงานร่วมกัน ตลอดจนส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่
 

นอกจากนี้ ธนาคารยังได้ปฏิรูปการทำงานใหม่ (Work that FITS) โดยปรับเปลี่ยนกฎกติกาการเข้าปฏิบัติงานจาก FIX เป็น FITS ซึ่งให้พนักงานเลือกออกแบบชีวิตการทำงานที่เหมาะสมและตอบโจทย์ทั้งการทำงานและชีวิตส่วนตัว ทำให้รูปแบบการทำงานมีความยืดหยุ่นทั้งด้านเวลาและสถานที่ทำงานบนพื้นฐานความไว้วางใจ ระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน ภายใต้การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านระบบข้อมูลอย่างเหมาะสม โดยมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถส่งมอบผลงานได้ตามความคาดหวัง
4. การเสริมสร้างลักษณะความเป็นผู้นำที่แข็งแกร่ง: เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการทำงานของธนาคารและส่งมอบบริการที่เป็นเลิศให้กับลูกค้า ผ่านการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาการเป็นผู้นำในการให้บริการที่เป็นเลิศด้วยวัฒนธรรมนวัตกรรม โดยเริ่มจากการระดมความคิดของผู้บริหารในการระบุคุณสมบัติของผู้นำที่พึงประสงค์ และปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี
5. การบริหารแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการ: ธนาคารได้จัดการประชุมร่วมระหว่างสหภาพแรงงานธนาคารกสิกรไทยและสหภาพแรงงานผู้บังคับบัญชานาครกสิกรไทย กับผู้บริหารของธนาคาร รวมทั้งจัดการประชุมคณะกรรมการลูกจ้าง ภายใต้มาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับธนาคาร โดยเปิดโอกาสให้มีการปรึกษาหารือและแก้ไขปัญหาร่วมกัน

### 3.3.2 การจัดการงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ในปี 2565 บริษัท กสิกร บิซิเนส-เทคโนโลยี กรุ๊ป (KBTG) มุ่งศึกษาและพัฒนาการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการเงินรูปแบบใหม่ที่ตอบโจทย์การเข้าสู่สังคมไร้เงินสด ภายใต้โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยียุคใหม่และการคิดค้นนวัตกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายธนาคาร ด้วยกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพได้มาตรฐานสากลและมีระบบควบคุมความปลอดภัยด้านไซเบอร์ขั้นสูงสุด ตลอดจนมีการบริหารจัดการผลกระทบในช่วงการเปลี่ยนผ่านทั้งระยะสั้นระยะกลางและระยะยาว เพื่อให้บรรลุผลตามยุทธศาสตร์ของธนาคารในการรักษาความสามารถด้านการแข่งขัน และการเป็นผู้นำองค์กรเทคโนโลยีระดับภูมิภาคที่ลูกค้าไว้วางใจ ดังการดำเนินงานที่สำคัญต่อไปนี้

1. **พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ** เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคและนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี ดังนี้
  - **พัฒนาและปรับปรุงแอปพลิเคชัน K PLUS:** เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้งานและประสบการณ์ที่ดีต่อลูกค้าผู้ใช้งานจำนวน 20 ล้านราย โดยเพิ่มฟีเจอร์การใช้งานให้ตอบโจทย์ลูกค้ามากยิ่งขึ้น อาทิ
    - ขยายขอบเขตการสมัครบริการบน K PLUS ให้ครอบคลุมถึงการสมัครสินเชื่อเงินด่วน Xpress Loan บัตรเงินด่วน Xpress Cash บัตรเครดิตกสิกรไทย และบัตรเดบิตในรูปแบบ Virtual Card (K Online Debit Card)
    - แจ้งเตือนยอดชำระสินเชื่อบัตรเครดิตและแสดงข้อมูลเปรียบเทียบรายรับรายจ่ายของทุกบัญชี โดยสามารถเรียกดูรายการเคลื่อนไหวทางบัญชีย้อนหลังได้ 6 เดือน
    - บริการ K PAY LATER วงเงินสินเชื่อสำหรับชำระค่าสินค้า/บริการ ที่ให้แบ่งชำระเป็นรายงวดได้นานสูงสุด 5 เดือน โดยสแกนจ่ายด้วยคิวอาร์โค้ดในช่องทาง K PLUS นอกจากนี้ ยังได้พัฒนาบริการให้รองรับการชำระบิลค่าน้ำและค่าไฟฟ้าได้อีกด้วย

- ปรับปรุงให้สามารถใช้เลขที่บัญชีและเลขที่บัตรประชาชนในการสมัครบริการ KPLUS ได้
  - บริการตรวจสอบสถานะเช็ค พร้อมรายการแจ้งเตือนหากเงินในบัญชีไม่พอจ่ายและอายัดเช็คได้ทันทียามฉุกเฉิน
  - บริการขอรายการเดินบัญชีต่างธนาคารในรูปแบบดิจิทัล (dStatement) บน K PLUS โดยธนาคารดำเนินการจัดส่งข้อมูลรายการเคลื่อนไหวของบัญชีเงินฝาก (Bank Statement) ตามคำสั่งและคำยินยอมของลูกค้าไปยังสถาบันการเงินอื่น เพื่อใช้เป็นหลักฐานประกอบการทำธุรกรรมของลูกค้า เช่น การสมัครขอสินเชื่อเงินด่วนเพื่อธุรกิจ
  - ปรับปรุงพีเจอร์ My Port ที่รวมการออมและการลงทุนของลูกค้า ให้แสดงกำไร/ขาดทุนประวัติการทำรายการ เงินปันผล พร้อมทำรายการซื้อขาย สับเปลี่ยนการลงทุนได้ทันที
  - สแกนจ่ายด้วยคิวอาร์โค้ดผ่าน KPLUS กับร้านค้าที่มีสัญลักษณ์ยืนยันแพทย์กว่า 40 ประเทศทั่วโลก โดยไม่มีค่าธรรมเนียม
- **พัฒนาและปรับปรุงแอปพลิเคชัน MAKE by KBank:** เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเป็นผู้ช่วยจัดการเงินให้แก่ผู้ใช้งานทั้งหมดกว่า 1 ล้านบัญชี โดยมีผู้ใช้งานต่อเนื่อง 5 แสนรายต่อเดือน (Monthly Active Users) ด้วยพีเจอร์หลักที่ให้บริการ คือ กระเป๋าเงินดิจิทัล (Cloud Pocket) ที่ลูกค้าสามารถบริหารจัดการเงินออมและเงินค่าใช้จ่ายรายเดือนได้ด้วยตนเอง
  - **พัฒนาและปรับปรุงโซเชียลแชทบอท Khunthong:** เพื่อให้สามารถรองรับปริมาณรายการธุรกรรมการชำระเงินในช่องทางต่าง ๆ ผ่าน Khunthong กว่า 3 แสนรายการต่อเดือน และจำนวนบัญชีผู้ใช้งานกว่า 1.1 ล้านราย ด้วยฟังก์ชัน LINE แชทบอท ซึ่งช่วยจัดการการเรียกเก็บเงินในกลุ่มไลน์ (LINE Group) ด้วยการชำระค่าใช้จ่ายทั้งกรณีค่าใช้จ่ายที่มีลักษณะเป็นครั้งคราว และค่าใช้จ่ายประจำเดือน เช่น ค่าบริการ Netflix ค่าอินเทอร์เน็ต ค่าเช่าหอพัก โดยมีจุดเด่นของบริการ คือ สมัครง่ายเพียงแค่เพิ่มเพื่อนและระบุบัญชีปลายทาง โดยไม่ต้องดาวน์โหลดแอปพลิเคชันอื่นใด รวมทั้งสามารถผูกบัญชีรับ/จ่ายเข้ากับบัญชี K PLUS ได้
  - **พัฒนาแพลตฟอร์ม Coral NFT:** ดำเนินการโดยบริษัท กสิกร เอ็กซ์ จำกัด (KASIKORN X: KX) เพื่อเป็นสื่อกลางในการซื้อขายงานศิลปะดิจิทัล (Non-Fungible Token: NFT) ด้วยจุดเด่นของแพลตฟอร์มที่มีการยืนยันตัวตนของศิลปินและการซื้อขาย NFT ด้วยเงินสกุลทั่วไป อันเป็นการเปิดประสบการณ์การเชื่อมโลกจริงและโลกเสมือน ปัจจุบันมีจำนวนบัญชีผู้ใช้งาน 1,500 คน และมีการซื้อขายรวม 162 NFTs คิดเป็นมูลค่ากว่า 130 ล้านบาท
  - **พัฒนาแพลตฟอร์ม Bigfin:** ดำเนินการโดยบริษัท กสิกร เอ็กซ์ จำกัด เพื่อเป็นเครื่องมือวิเคราะห์และดูแลพอร์ตการลงทุนในคริปโทเคอร์เรนซีและสินทรัพย์ดิจิทัลให้กับลูกค้า ด้วยพีเจอร์สำคัญ เช่น แสดงมูลค่าและผลกำไร/ขาดทุนของพอร์ตการลงทุน แสดงรายการธุรกรรมเข้าออกของสินทรัพย์ในวอลเล็ตได้ รวมทั้งสามารถบันทึกต้นทุนการซื้อขายด้วยตนเอง
  - **เสนอขาย Destiny Token โทเคนดิจิทัลเพื่อการลงทุนในภาพยนตร์บุพเพสันนิวาส ๒:** ดำเนินการโดยบริษัท คิวบิกซ์ ดิจิทัล แอสเสท จำกัด (Kubix) บริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินกสิกรไทย ร่วมกับ บริษัท จีดีเอช ห้าห้าเก้า จำกัด และบริษัท บรอดคาซท์ไทยเทเลวิชั่น จำกัด เสนอขายโทเคนดิจิทัลเพื่อนำไปลงทุนสนับสนุนโครงการภาพยนตร์บุพเพสันนิวาส ๒ โดยโครงการมีระยะเวลาไม่เกิน 2 ปี ผู้ลงทุนจะได้รับสิทธิ

ประโยชน์จากการลงทุน ของสมนาคุณ และสิทธิพิเศษต่าง ๆ ตามประเภทโทเคนดิจิทัลที่เลือกลงทุน ทั้งนี้ โครงการสามารถระดมเงินทุนได้ทั้งหมด 265 ล้านบาทจากการขายโทเคนกว่า 16,000 เหรียญ

- **เปิดตัวโทเคนดิจิทัลเพื่อการใช้ประโยชน์ (Utility Token) ภายใต้ชื่อ “M-Token”:** โครงการ Utility Token แรกของบริษัท คิวบิกซ์ ดิจิทัล แอสเสท จำกัด ภายใต้ความร่วมมือกับบริษัท เมเจอร์ซีเนเพล็กซ์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เพื่อสร้างการนำเสนอและเข้าถึงลูกค้ารูปแบบใหม่ โดยแจก Airdrop MToken ให้ลูกค้าสมาชิกบัตร MGen และ MPass จำนวน 2,203 โทเคน ที่สามารถนำไปแลกรับสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ จากเครือเมเจอร์ กรุ๊ป
2. **ขยายการดำเนินงานสู่ระดับภูมิภาค** โดยเปิดให้บริการ K PLUS Vietnam พร้อมพัฒนาฟีเจอร์การใช้งานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธนาคาร ดังนี้
- บริการโอนและรับเงินอย่างปลอดภัยและไม่เสียค่าใช้จ่ายได้ตลอดเวลาผ่าน VietQR
  - บริการแจ้งเตือนการเคลื่อนไหวของบัญชีแบบทันทีโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย
  - เพิ่ม ลบ และจัดเรียงบัญชีของธนาคารกสิกรได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว
  - บริการสมัครสินเชื่อ KBank BIZ Loan ได้ด้วยตนเอง
  - บริการเปิดบัญชีที่สอง ประเภทบัญชีเงินฝากกระแสรายวัน และหรือบัญชีเงินฝากประจำ
3. **การลงทุนเพื่อสนับสนุนนวัตกรรมบริการทางการเงินที่ไม่ผ่านตัวกลาง (Decentralized Finance: DeFi)** โดยบริษัท KASIKORN X ร่วมการลงทุนแรกกับ “ฟอร์เวิร์ด (Forward)” ซึ่งเป็นฟินเทค-สตาร์ทอัพโกลบอลสัญชาติไทย ด้านบล็อกเชนและนวัตกรรมการเงินแบบ DeFi ซึ่งปิดการระดมทุนรอบ Seed Round ประมาณ 160 ล้านบาท (5 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ) นำโดยกองทุน RPVAF-1 ภายใต้การบริหารของบริษัท ไพรม์สตรีท แคปิทัล (PrimeStreet Capital) และบริษัท บีคอน เวนเจอร์ แคปิทัล จำกัด (Beacon Venture Capital) จากธนาคารกสิกรไทย ร่วมกับบริษัท กรุงศรี ฟินโนเวต (Krungsri Finnovate) จากธนาคารกรุงศรีอยุธยา และกองทุนจาก KASIKORN X

### 3.4 รางวัลเกียรติคุณ<sup>4</sup>

การดำเนินงานของธนาคารกสิกรไทยและบริษัทของธนาคารกสิกรไทยในปี 2565 ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังรางวัลสำคัญที่ได้รับต่อไปนี้

#### รางวัลสำหรับธนาคารกสิกรไทย และบริษัทของธนาคารกสิกรไทย

- 7 รางวัล จากนิตยสาร The Asset ได้แก่ รางวัล Top arranger - Investors' Choice for primary issues, Corporate bonds (Baht, Rank 1) รางวัล Top arranger - Investors' Choice for primary issues, Government bonds (Baht, Rank 1) รางวัล Top sell-side firm in the secondary market, Government bonds (Baht, Rank 3) รางวัล Best Individual Thailand - Research (Thai Baht Bond, Rank 1) รางวัล Best Individual Thailand - Sale (Thai Baht Bond, Highly Commended) รางวัล Triple A Best Private Bank และรางวัล Triple A Best Private Bank – HNWs
- 3 รางวัล จากนิตยสาร Alpha Southeast Asia ได้แก่ รางวัล Best Bond Deal For Retail Investors In Southeast Asia 2022: SCG Chemicals PCL's Baht 60 billion Bonds รางวัล Best Local Currency Bond Deal Of The Year (Thailand) 2022: SCG Chemicals PCL's Baht 60 billion Bonds และรางวัล Best Sustainability-Linked Transaction Of The Year 2022: BTSG PCL's Baht 31 billion Sustainability-linked Bonds
- 2 รางวัล จากวารสาร The Digital Banker ได้แก่ รางวัล Best Retail Bank – Thailand ต่อเนื่องปีที่ 3 และรางวัล Outstanding Interactive Chatbot Service by a Retail Bank
- 2 รางวัล จากวารสาร The Asian Banker ได้แก่ รางวัล Best Chatbot / Voice Banking Initiative Application in Thailand และรางวัล Best SME Bank in Thailand
- รางวัล The Best Contact Center of the Year เป็น 1 ใน 17 รางวัลสำคัญที่ได้รับจากสมาคมการค้าธุรกิจศูนย์บริการทางโทรศัพท์ไทย (Thai Contact Center Trade Association: TCCTA)
- รางวัล Platinum Award for Customer Experience จาก Contact Center Associations Asia Pacific
- รางวัล Future Enterprise of the Year 2022 โดยได้รับการยกย่องให้เป็นองค์กรนวัตกรรมแห่งอนาคตในระดับประเทศ ได้รับต่อเนื่องเป็นปีที่ 2 จาก IDC Future Enterprise Awards
- รางวัล การดำเนินธุรกิจคาร์บอนต่ำและยั่งยืนในระดับยอดเยี่ยม ได้รับต่อเนื่องเป็นปีที่ 2 จากองค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน)
- สมาชิกดัชนีแห่งความยั่งยืน Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) 2022 ทั้งในระดับโลก DJSI World และกลุ่มตลาดเกิดใหม่ DJSI Emerging Markets เป็นปีที่ 7 ติดต่อกัน
- การประเมินดัชนีชี้วัดด้านความยั่งยืน Carbon Disclosure Project (CDP) 2022 ธนาคารได้รับการประเมินจัดอยู่ใน CDP A List ระดับ Leadership ซึ่งเป็นระดับสูงสุดด้านการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change)
- สมาชิกในดัชนีวัดความเสมอภาคทางเพศ Bloomberg Gender-Equality Index (GEI) ประจำปี 2566
- รางวัล Winner- Best Bank for Sustainability and ESG leadership จากนิตยสาร Private Banker International
- รางวัล Best Private Bank in Thailand จาก Professional Wealth Management (PWM) Financial Times
- รางวัล Best Private Bank in Thailand จากนิตยสาร International Business
- รางวัล Best Private Bank Thailand จากนิตยสาร World Business outlook

<sup>4</sup> รายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับรางวัลสำหรับธนาคารกสิกรไทยและบริษัทของธนาคารกสิกรไทยในรอบปี 2565 สามารถอ่านเพิ่มเติมได้ในรายงานคำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ ประจำปีไตรมาสที่ 1-3 ปี 2565 และรายงานประจำปี หรือแบบ 56-1 One Report ธนาคารกสิกรไทย

## รางวัลสำหรับธนาคารกสิกรไทย และบริษัทของธนาคารกสิกรไทย

- 7 รางวัลจาก HR Excellence Awards 2022 ได้แก่
  - (1) รางวัล Overall HREA Winner องค์กรที่มีผลงานโดดเด่นที่สุดในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล ทั้งในระดับองค์กร และระดับบุคคล
  - (2) รางวัล HR Leader of the Year (เหรียญทอง): มอบให้ คุณคันสนา สุชนะนนท์ ผู้บริหารสายงานทรัพยากรบุคคล
  - (3) รางวัล Excellence in HR Change Management (เหรียญทอง)
  - (4) รางวัล Excellence in Workforce Flexibility (เหรียญทอง) จากโครงการ Work That FITS
  - (5) รางวัล Excellence in Work-Life Harmony (เหรียญเงิน)
  - (6) รางวัล Excellence in Leadership Development (เหรียญเงิน)
  - (7) รางวัล Employer of the Year (เหรียญเงิน)
- รางวัล องค์กรที่น่าทำงานมากที่สุดในเอเชีย สำหรับประเทศไทย (Best Companies to Work for in Asia 2022 – Thailand Region) จาก HR Asia
- รางวัล เกียรติยศสูงสุดสถานประกอบการดีเด่น ด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน ได้รับต่อเนื่องเป็นปีที่ 17 จากกระทรวงแรงงาน

### รางวัลสำหรับกสิกร บิซิเนส-เทคโนโลยี กรุ๊ป

- รางวัล Best Companies to Work For in Asia จาก HR Asia ได้รับต่อเนื่องเป็นปีที่ 3
- รางวัล Asian Experience Award จากนิตยสาร Asian Business Review สาขา Employee Experience
- รางวัล National Innovation Award จาก National Innovation Agency (NIA) สาขา Innovative Organization (รางวัลเกียรติคุณ)
- รางวัล Red Dot Award: Brands & Communication Design จาก Reddot สาขา Interface & User Experience Design (for Mobile User Interfaces) สำหรับผลิตภัณฑ์ Khunthong
- รางวัล UX Design Awards จาก International Design Center Berlin (IDZ) สาขา Product สำหรับผลิตภัณฑ์ MAKE by KBank
- รางวัล Employee Experience Award จาก Human Resources Online สาขา Most Innovative and Sustainable Office Design

### รางวัลสำหรับบริษัท กสิกรไลน์ จำกัด

- รางวัล Best Digital-Only Bank in Thailand จากวารสาร The Asian Banker

### รางวัลสำหรับบริษัท หลักทรัพย์กสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

- รางวัล ยอดเยี่ยม (Deal of the Year Awards) จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และวารสารการเงินธนาคาร

## 4. ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงิน

### 4.1 ผลการดำเนินงาน

ธนาคารและบริษัทย่อยดำเนินธุรกิจตามหลักความระมัดระวังภายใต้ภาวะเศรษฐกิจที่ยังมีความไม่แน่นอน โดยมีแนวทางดำเนินการเชิงรุกในการดูแลและให้ความช่วยเหลืออย่างต่อเนื่องแก่ลูกค้าที่ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจ และยังรอกการฟื้นตัว ควบคู่ไปกับการส่งเสริมธุรกิจของลูกค้าให้เติบโตอย่างต่อเนื่องและตอบรับโอกาสทางธุรกิจที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งมุ่งพัฒนาเทคโนโลยีทางการเงินและผนึกกำลังกับพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อขยายฐานลูกค้าให้มีโอกาสเข้าถึงบริการในระบบการเงิน ทั้งลูกค้าในประเทศและลูกค้าในภูมิภาค AEC+3 ซึ่งเป็นการดำเนินงานที่ส่งเสริมยุทธศาสตร์ความยั่งยืนของธนาคาร

ผลการดำเนินงานสำหรับปี 2565 ธนาคารและบริษัทย่อยมีกำไรสุทธิจำนวน 35,770 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อนจำนวน 2,283 ล้านบาท หรือร้อยละ 6.00 ขณะที่กำไรจากการดำเนินงานก่อนหักผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และภาษีเงินได้มีจำนวน 98,504 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนจำนวน 6,199 ล้านบาท หรือร้อยละ 6.72 ซึ่งเกิดจากรายได้ดอกเบี้ยสุทธิเพิ่มขึ้นจำนวน 13,608 ล้านบาท หรือร้อยละ 11.40 ส่วนใหญ่เพิ่มขึ้นตามการเติบโตของเงินให้สินเชื่อใหม่ในกลุ่มลูกค้าบุคคลและกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการ จากการนำเสนอผลิตภัณฑ์สินเชื่อผ่านช่องทางดิจิทัลซึ่งได้นำข้อมูลมาใช้ประกอบการวิเคราะห์และให้สินเชื่อตามยุทธศาสตร์ของธนาคาร นอกจากนี้ ภาวะอัตราดอกเบี้ยในประเทศที่ปรับตัวเพิ่มขึ้น มีผลให้อัตราผลตอบแทนสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้สุทธิ (Net Interest Margin: NIM) สูงขึ้นเป็นร้อยละ 3.33 ในขณะที่รายได้ที่มีใบดอกเบี้ยลดลงจำนวน 3,700 ล้านบาท หรือร้อยละ 8.42 ส่วนใหญ่เกิดจากค่าธรรมเนียมรับจากการจัดการกองทุน ค่านายหน้าจากการซื้อขายหลักทรัพย์ และรายได้สุทธิจากการรับประกันภัยที่ลดลงซึ่งเป็นไปตามสภาวะตลาด

สำหรับค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่น ๆ เพิ่มขึ้นจำนวน 3,709 ล้านบาท หรือร้อยละ 5.22 ส่วนใหญ่เกิดจากค่าใช้จ่ายทางการตลาดที่ทำร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับรายได้ที่เพิ่มขึ้นตามปริมาณธุรกิจ และค่าใช้จ่ายทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้สามารถรองรับความต้องการของลูกค้า อย่างไรก็ตาม ธนาคารมีการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้อัตราส่วนค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่น ๆ ต่อรายได้จากการดำเนินงานสุทธิ (Cost to Income Ratio) ปรับตัวดีขึ้นเป็นร้อยละ 43.15

นอกจากนี้ธนาคารและบริษัทย่อยพิจารณาตั้งสำรองผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Expected Credit Loss: ECL) จำนวน 51,919 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนจำนวน 11,587 ล้านบาท หรือร้อยละ 28.73 โดยเป็นการตั้งสำรองเพิ่มขึ้นในระดับสูงสอดคล้องกับหลักความระมัดระวังอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เพียงพอรองรับความเสี่ยงจากแนวโน้มการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลกในระยะข้างหน้า รวมทั้งความเสี่ยงจากการฟื้นตัวของภาวะเศรษฐกิจในประเทศไทยที่ยังคงเปราะบาง ขณะเดียวกัน ยังเป็นการเสริมสร้างความแข็งแกร่งและเพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการคุณภาพสินทรัพย์ให้มีความพร้อมในการดูแลช่วยเหลือลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ ตามยุทธศาสตร์ของธนาคาร โดยอัตราส่วนค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นต่อเงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพ (Coverage Ratio) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 อยู่ที่ระดับร้อยละ 154.26

## สรุปผลการดำเนินงาน ปี 2565

(หน่วย: ล้านบาท)

	ปี 2565	ปี 2564	การเปลี่ยนแปลง	
			เพิ่ม (ลด)	ร้อยละ
รายได้ดอกเบี้ยสุทธิ	132,998	119,390	13,608	11.40
รายได้ที่มีใช่ดอกเบี้ย	40,259	43,959	(3,700)	(8.42)
รวมรายได้จากการดำเนินงานสุทธิ	173,257	163,349	9,908	6.07
รวมค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่น ๆ	74,753	71,044	3,709	5.22
ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	51,919	40,332	11,587	28.73
กำไรสุทธิ (ส่วนที่เป็นของธนาคาร)	35,770	38,053	(2,283)	(6.00)
กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน (บาท) <sup>1)</sup>	14.78	15.77	(0.99)	(6.28)

<sup>1)</sup> กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน = กำไรสุทธิ (ส่วนที่เป็นของธนาคาร) หักผลตอบแทนของตราสารอื่นที่มีลักษณะคล้ายหุ้นหลังหักภาษีเงินได้หารด้วยจำนวนหุ้นสามัญถ่วงเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก

อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญซึ่งสะท้อนความสามารถในการดำเนินงานของธนาคารและบริษัทย่อยในปี 2565 และปี 2564 มีรายการที่สำคัญดังนี้

(หน่วย: ร้อยละ)

อัตราส่วนทางการเงิน	ปี 2565	ปี 2564	เพิ่ม (ลด)
กำไรสุทธิต่อสินทรัพย์เฉลี่ย (ROA) <sup>2)</sup>	0.86	0.98	(0.12)
กำไรสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้นเฉลี่ย (ROE) <sup>3)</sup>	7.38	8.44	(1.06)
ผลตอบแทนสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้สุทธิ (NIM)	3.33	3.21	0.12
ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่น ๆ ต่อรายได้จากการดำเนินงานสุทธิ	43.15	43.49	(0.34)

<sup>2)</sup> อัตราส่วนคำนวณเป็นรายปี (Annualized)

<sup>3)</sup> กำไรสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้นเฉลี่ย (ROE) = กำไรสุทธิ (ส่วนที่เป็นของธนาคาร) หักผลตอบแทนของตราสารอื่นที่มีลักษณะคล้ายหุ้นหลังหักภาษีเงินได้คำนวณเป็นรายปี (Annualized) หารด้วยส่วนของผู้ถือหุ้นของตราสารอื่นที่มีลักษณะคล้ายหุ้นเฉลี่ยระหว่างยอดต้นไตรมาส/งวด/ปี และยอดปลายไตรมาส/งวด/ปี

(หน่วย: ร้อยละ)

อัตราส่วนทางการเงิน	ปี 2565	ปี 2564	เพิ่ม (ลด)
เงินให้สินเชื่อที่มีการเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ			
ของความเสี่ยงด้านเครดิต <sup>4)</sup> ต่อเงินให้สินเชื่อ <sup>5)</sup>	6.47	7.27	(0.80)
เงินให้สินเชื่อที่มีการเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญของความเสี่ยงด้านเครดิต			
และเงินให้สินเชื่อที่มีการด้อยค่าด้านเครดิต <sup>6)</sup> ต่อเงินให้สินเชื่อ <sup>5)</sup>	9.67	11.09	(1.42)
เงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพ <sup>7)</sup> ต่อเงินให้สินเชื่อ <sup>8)</sup>	3.19	3.76	(0.57)
ค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น <sup>9)</sup>			
ต่อเงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพ	154.26	159.08	(4.82)
เงินให้สินเชื่อ <sup>10)</sup> ต่อเงินรับฝาก	90.77	93.20	(2.43)
อัตราส่วนเงินกองทุนทั้งสิ้น <sup>11)</sup>	18.81	18.77	0.04
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 <sup>11)</sup>	16.84	16.49	0.35

<sup>4)</sup> เงินให้สินเชื่อที่มีการเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญของความเสี่ยงด้านเครดิต ได้แก่ เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้และเงินให้สินเชื่อแก่สถาบันการเงินที่มีการเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญของความเสี่ยงด้านเครดิต



- 5) เงินให้สินเชื่อ ได้แก่ เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้และเงินให้สินเชื่อแก่สถาบันการเงิน และดอกเบี้ยค้างรับและรายได้ดอกเบี้ยที่ยังไม่ถึงกำหนดชำระ
- 6) เงินให้สินเชื่อที่มีการด้อยค่าด้านเครดิต ได้แก่ เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้และเงินให้สินเชื่อแก่สถาบันการเงินที่มีการด้อยค่าด้านเครดิต
- 7) เงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพ (NPL gross) ได้แก่ เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้และเงินให้สินเชื่อแก่สถาบันการเงินด้วยคุณภาพ ซึ่งไม่รวมเงินให้สินเชื่อเพื่อซื้อหลักทรัพย์และเงินให้สินเชื่อของธุรกิจประจำวัน
- 8) เงินให้สินเชื่อ ได้แก่ เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้และเงินให้สินเชื่อแก่สถาบันการเงิน
- 9) รวมค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นของภาวะผูกพันวงเงินสินเชื่อ และสัญญาค้ำประกันทางการเงิน เงินรับฝากสถาบันการเงิน เงินลงทุน และสินทรัพย์ทางการเงินอื่น
- 10) เงินให้สินเชื่อ ได้แก่ เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้
- 11) อัตราส่วนเงินกองทุนตามกฎหมายต่อสินทรัพย์เสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทย

## □ รายได้ดอกเบี้ยสุทธิ

ธนาคารและบริษัทย่อยมีรายได้ดอกเบี้ยสุทธิสำหรับปี 2565 จำนวน 132,998 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนจำนวน 13,608 ล้านบาท หรือร้อยละ 11.40 ส่วนใหญ่เกิดจากการเพิ่มขึ้นของรายได้ดอกเบี้ยรับจากเงินให้สินเชื่อจำนวน 11,463 ล้านบาท หรือร้อยละ 10.96 จากการเพิ่มขึ้นของอัตราผลตอบแทนเฉลี่ยและการเติบโตของเงินให้สินเชื่อใหม่ตามยุทธศาสตร์ของธนาคาร นอกจากนี้ รายได้ดอกเบี้ยรับจากรายการระหว่างธนาคารและตลาดเงินเพิ่มขึ้นจำนวน 2,836 ล้านบาท หรือร้อยละ 136.43 ส่วนใหญ่เกิดจากการเพิ่มขึ้นของอัตราผลตอบแทนเฉลี่ยและปริมาณธุรกรรมเฉลี่ย ในขณะที่ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยจากตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืม เพิ่มขึ้นจำนวน 1,022 ล้านบาท หรือร้อยละ 55.68 ส่วนใหญ่เกิดจากการออกหุ้นกู้ด้วยสิทธิของบริษัทย่อย ส่งผลให้อัตราผลตอบแทนสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้สุทธิ สำหรับปี 2565 เพิ่มขึ้นจากปีก่อนมาอยู่ที่ระดับร้อยละ 3.33

(หน่วย: ล้านบาท)

	ปี 2565	ปี 2564	การเปลี่ยนแปลง	
			เพิ่ม (ลด)	ร้อยละ
<b>รายได้ดอกเบี้ย</b>	<b>151,332</b>	<b>135,414</b>	<b>15,918</b>	<b>11.76</b>
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน	4,914	2,078	2,836	136.43
เงินลงทุน	23,447	22,675	772	3.41
เงินให้สินเชื่อ	116,042	104,579	11,463	10.96
การให้เข้าซื้อและสัญญาเช่าการเงิน	6,928	6,073	855	14.09
อื่น ๆ	1	9	(8)	(91.01)
<b>ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย</b>	<b>18,334</b>	<b>16,024</b>	<b>2,310</b>	<b>14.42</b>
เงินรับฝาก	7,748	7,380	368	4.99
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน	1,325	877	448	51.17
เงินนำส่งกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงินและสถาบันคุ้มครองเงินฝาก	6,317	5,838	479	8.19
ตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืม	2,859	1,837	1,022	55.68
อื่น ๆ	85	92	(7)	(7.76)
<b>รายได้ดอกเบี้ยสุทธิ</b>	<b>132,998</b>	<b>119,390</b>	<b>13,608</b>	<b>11.40</b>
อัตราผลตอบแทนสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้ (ร้อยละ)	3.79	3.64		0.15
ต้นทุนทางการเงิน (ร้อยละ)	0.62	0.59		0.03
ผลตอบแทนสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้สุทธิ (ร้อยละ)	3.33	3.21		0.12

## □ รายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย

ธนาคารและบริษัทย่อยมีรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ยสำหรับปี 2565 จำนวน 40,259 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อนจำนวน 3,700 ล้านบาท หรือร้อยละ 8.42 ส่วนใหญ่เกิดจากรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการสุทธิ ลดลงจำนวน 2,434 ล้านบาท หรือร้อยละ 6.89 จากการลดลงของค่าธรรมเนียมรับจากการจัดการกองทุน และค่านายหน้าจากการซื้อขายหลักทรัพย์ รวมถึงรายได้สุทธิจากการรับประกันภัยที่ลดลงจำนวน 1,610 ล้านบาท หรือร้อยละ 99.42 ซึ่งเป็นไปตามภาวะของธุรกิจประกันชีวิต

(หน่วย: ล้านบาท)

	ปี 2565	ปี 2564	การเปลี่ยนแปลง	
			เพิ่ม (ลด)	ร้อยละ
<b>รายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย</b>				
รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ	48,345	48,628	(283)	(0.58)
ค่าใช้จ่ายค่าธรรมเนียมและบริการ	15,463	13,312	2,151	16.16
<b>รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการสุทธิ</b>	<b>32,882</b>	<b>35,316</b>	<b>(2,434)</b>	<b>(6.89)</b>
กำไร (ขาดทุน) สุทธิจากเครื่องมือทางการเงินที่				
วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน	5,053	5,539	(486)	(8.78)
กำไร (ขาดทุน) สุทธิจากเงินลงทุน	(130)	817	(947)	(115.97)
ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสีย	115	(694)	809	116.52
รายได้เงินปันผล	3,445	3,310	135	4.11
รายได้เบี้ยประกันภัยรับสุทธิ	66,056	69,360	(3,304)	(4.76)
รายได้จากการดำเนินงานอื่น ๆ	2,123	1,290	833	64.62
หัก ค่าใช้จ่ายในการรับประกันภัย	69,285	70,979	(1,694)	(2.39)
<b>รวมรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย</b>	<b>40,259</b>	<b>43,959</b>	<b>(3,700)</b>	<b>(8.42)</b>

## □ ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่น ๆ

ธนาคารและบริษัทย่อยมีค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่น ๆ ในปี 2565 จำนวน 74,753 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนจำนวน 3,709 ล้านบาท หรือร้อยละ 5.22 ส่วนใหญ่เกิดจากการเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายทางการตลาดที่ทำร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับรายได้ที่เพิ่มขึ้นตามปริมาณธุรกิจ และค่าใช้จ่ายทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้สามารถรองรับความต้องการของลูกค้า ส่งผลให้อัตราร้อยละค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่น ๆ ต่อรายได้จากการดำเนินงานสุทธิสำหรับปี 2565 อยู่ที่ร้อยละ 43.15

(หน่วย: ล้านบาท)

	ปี 2565	ปี 2564	การเปลี่ยนแปลง	
			เพิ่ม (ลด)	ร้อยละ
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน	34,602	34,481	121	0.35
ค่าตอบแทนกรรมการ	154	146	8	5.41
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคาร สถานที่และอุปกรณ์	11,408	11,345	63	0.55
ค่าภาษีอากร	5,968	5,443	525	9.63
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	22,621	19,629	2,992	15.25
<b>รวมค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่น ๆ</b>	<b>74,753</b>	<b>71,044</b>	<b>3,709</b>	<b>5.22</b>
<b>อัตราร้อยค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่น ๆ</b>				
ต่อรายได้จากการดำเนินงานสุทธิ (ร้อยละ)	43.15	43.49		(0.34)

□ **เงินให้สินเชื่อจัดชั้น และผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น**

● **เงินให้สินเชื่อจัดชั้น**

ธนาคารจัดชั้นคุณภาพสินเชื่อเป็น 3 ระดับตาม TFRS 9 ซึ่งเงินให้สินเชื่อระดับที่ 2 จะครอบคลุมถึงเงินให้สินเชื่อที่มีความเสี่ยงด้านเครดิตที่สูงขึ้นจากวันแรกที่ธนาคารให้สินเชื่อแต่ยังไม่ถึงระดับที่มีการด้อยคุณภาพ โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 ธนาคารและบริษัทย่อยมีเงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้และสถาบันการเงินรวมจำนวน 2,911,863 ล้านบาท สำหรับเงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้ (ไม่รวมสถาบันการเงิน) ที่รวมดอกเบี้ยค้างรับและรายได้ดอกเบี้ยที่ยังไม่ถึงกำหนดชำระรวมทั้งค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น มีดังนี้

(หน่วย: ล้านบาท)

	31 ธ.ค. 2565		31 ธ.ค. 2564	
	เงินให้สินเชื่อและดอกเบี้ยค้างรับ <sup>1)</sup>	ค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	เงินให้สินเชื่อและดอกเบี้ยค้างรับ <sup>1)</sup>	ค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น
ระดับที่ 1 เงินให้สินเชื่อที่ไม่มีการเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญของความเสี่ยงด้านเครดิต	2,229,656	46,612	2,130,347	47,459
ระดับที่ 2 เงินให้สินเชื่อที่มีการเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญของความเสี่ยงด้านเครดิต	188,303	46,075	201,878	51,060
ระดับที่ 3 เงินให้สินเชื่อที่มีการด้อยค่าด้านเครดิต	93,344	40,842	106,187	46,253
<b>รวม</b>	<b>2,511,303</b>	<b>133,529</b>	<b>2,438,412</b>	<b>144,772</b>

<sup>1)</sup> รวมเงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้ และดอกเบี้ยค้างรับและรายได้ดอกเบี้ยที่ยังไม่ถึงกำหนดชำระ

อัตราส่วนเงินให้สินเชื่อที่มีการเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญของความเสี่ยงด้านเครดิตต่อเงินให้สินเชื่ออยู่ที่ร้อยละ 6.47 และอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อที่มีการเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญของความเสี่ยงด้านเครดิตและเงินให้สินเชื่อที่มีการด้อยค่าด้านเครดิตต่อเงินให้สินเชื่ออยู่ที่ร้อยละ 9.67 ปรับตัวดีขึ้นจากระดับร้อยละ 7.27 และ 11.09 ตามลำดับ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564

● **เงินให้สินเชื่อสำหรับลูกหนี้ที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไข**

ธนาคารและบริษัทย่อยมีการทำสัญญาที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขของลูกหนี้ด้วยคุณภาพและลูกหนี้ที่ยังไม่ด้อยคุณภาพแต่มีส่วนสูญเสีย โดยไม่รวมลูกหนี้ที่เข้ามาตราการช่วยเหลือของธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งมียอดเงินให้สินเชื่อตามบัญชีก่อนการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขในปี 2565 จำนวน 21,626 ล้านบาท และมีผลขาดทุนจากการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขจำนวน 668 ล้านบาท

● **ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น**

ธนาคารและบริษัทย่อยมีผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น สำหรับปี 2565 จำนวน 51,919 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนจำนวน 11,587 ล้านบาท หรือร้อยละ 28.73 โดยเป็นการตั้งสำรองในระดับสูงเพื่อให้สอดคล้องกับหลักความระมัดระวังอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ นอกจากนี้ยังเป็นการเสริมสร้างความแข็งแกร่งและเพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการคุณภาพสินทรัพย์ให้มีความพร้อมในการดูแลช่วยเหลือลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ ตามยุทธศาสตร์ของธนาคาร ส่งผลให้อัตราส่วนผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นต่อเงินให้สินเชื่อเฉลี่ยสำหรับปี 2565

อยู่ที่ร้อยละ 2.11 เพิ่มขึ้นจากปีก่อนซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 1.73 และมีอัตราส่วนค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นต่อเงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 อยู่ที่ระดับร้อยละ 154.26

### ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

(หน่วย: ล้านบาท)

	ปี 2565	ปี 2564	การเปลี่ยนแปลง	
			เพิ่ม (ลด)	ร้อยละ
ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	51,919	40,332	11,587	28.73
อัตราส่วนผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น				
ต่อเงินให้สินเชื่อเฉลี่ย (ร้อยละ)	2.11	1.73		0.38

### ค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 ธนาคารและบริษัทย่อยมีค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น จำนวน 133,529 ล้านบาท

#### — เงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพและทรัพย์สินรอการขาย

##### เงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 ธนาคารและบริษัทย่อยมีเงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพ จำนวน 92,536 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 3.19 ของเงินให้สินเชื่อที่รวมสถาบันการเงิน และธนาคารมีเงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพ จำนวน 88,047 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 3.19 ของเงินให้สินเชื่อที่รวมสถาบันการเงินดังนี้

#### เงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพ

(หน่วย: ล้านบาท)

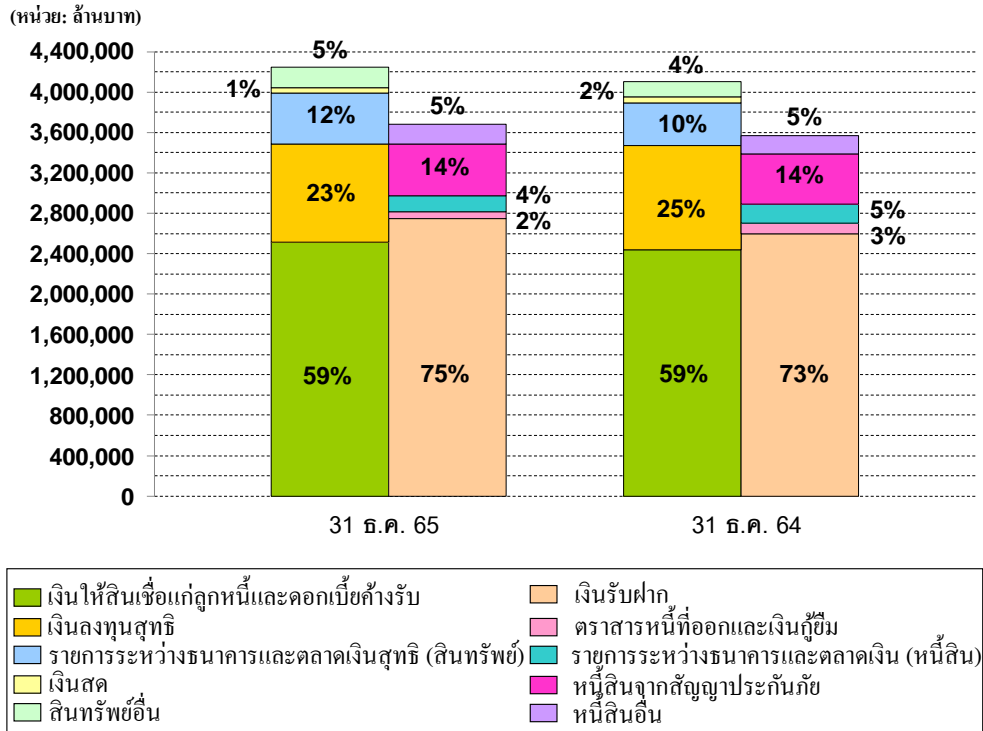
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่	31 ธ.ค. 2565	31 ธ.ค. 2564
เงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพของธนาคารและบริษัทย่อย	92,536	104,036
ร้อยละของเงินให้สินเชื่อที่รวมสถาบันการเงิน	3.19	3.76
เงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพของธนาคาร	88,047	101,200
ร้อยละของเงินให้สินเชื่อที่รวมสถาบันการเงิน	3.19	3.81

##### ทรัพย์สินรอการขาย

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 ธนาคารและบริษัทย่อยมีทรัพย์สินรอการขายสุทธิ จำนวน 51,007 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 1.20 ของสินทรัพย์รวม

## 4.2 สถานะทางการเงิน

### โครงสร้างสินทรัพย์และหนี้สิน

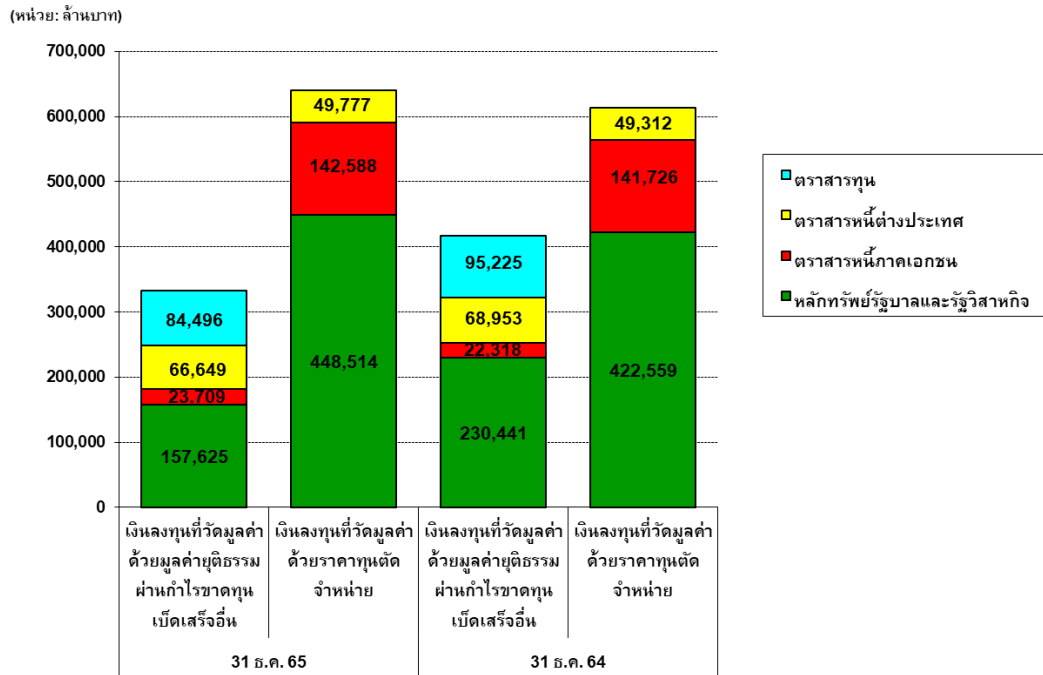


#### □ สินทรัพย์

สินทรัพย์รวมของธนาคารและบริษัทย่อย ณ สิ้นปี 2565 มีจำนวน 4,246,369 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก ณ สิ้นปี 2564 จำนวน 142,970 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 3.48 ส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นของรายการระหว่างธนาคารและตลาดเงินสุทธิ และเงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้ ในขณะที่เงินลงทุนสุทธิลดลง โดยมีรายละเอียดที่สำคัญ ดังนี้

- รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงินสุทธิ ณ สิ้นปี 2565 มีจำนวน 502,536 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก ณ สิ้นปี 2564 จำนวน 82,042 ล้านบาท หรือร้อยละ 19.51 ส่วนใหญ่เกิดจากการบริหารสภาพคล่องของธนาคาร
- เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้ ณ สิ้นปี 2565 มีจำนวน 2,495,077 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก ณ สิ้นปี 2564 จำนวน 73,264 ล้านบาท หรือร้อยละ 3.03 ส่วนหนึ่งเกิดจากการเพิ่มขึ้นของสินเชื่อตามกลยุทธ์ของธนาคาร
- เงินลงทุนสุทธิ ณ สิ้นปี 2565 มีจำนวน 973,358 ล้านบาท ลดลงจาก ณ สิ้นปี 2564 จำนวน 57,176 ล้านบาท หรือร้อยละ 5.55 ส่วนใหญ่เกิดจากการขายพันธบัตรรัฐบาล

## เงินลงทุนในหลักทรัพย์



### □ หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น

หนี้สินรวมของธนาคารและบริษัทย่อย ณ สิ้นปี 2565 มีจำนวน 3,679,289 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก ณ สิ้นปี 2564 จำนวน 112,565 ล้านบาท หรือร้อยละ 3.16 ส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นของเงินรับฝาก ในขณะที่ตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืม และรายการระหว่างธนาคารและตลาดเงินลดลง โดยรายการที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ มีดังนี้

- เงินรับฝาก ณ สิ้นปี 2565 มีจำนวน 2,748,685 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก ณ สิ้นปี 2564 จำนวน 150,055 ล้านบาท หรือร้อยละ 5.77 ส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นของเงินรับฝากออมทรัพย์
- ตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืม ณ สิ้นปี 2565 มีจำนวน 67,897 ล้านบาท ลดลงจาก ณ สิ้นปี 2564 จำนวน 35,989 ล้านบาท หรือร้อยละ 34.64 ส่วนใหญ่เกิดจากการไถ่ถอนหุ้นกู้ระยะสั้น หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิและไม่มีหลักประกัน และการไถ่ถอนตราสารทางการเงินประเภทด้อยสิทธิที่สามารถนับเป็นเงินกองทุนชั้นที่ 2 ก่อนครบกำหนด
- รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน ณ สิ้นปี 2565 มีจำนวน 155,240 ล้านบาท ลดลงจาก ณ สิ้นปี 2564 จำนวน 31,209 ล้านบาท หรือร้อยละ 16.74 เกิดจากการบริหารสภาพคล่องของธนาคาร

ทั้งนี้ ส่วนของผู้ถือหุ้น (เฉพาะส่วนของผู้ถือหุ้น) ณ สิ้นปี 2565 มีจำนวน 503,270 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 26,556 ล้านบาท หรือร้อยละ 5.57 จาก ณ สิ้นปี 2564 โดยส่วนใหญ่เกิดจากการกำไรสุทธิหลังหักการจ่ายเงินปันผลจากผลการดำเนินงานประจำปี 2564

## □ ความสัมพันธ์ของแหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 โครงสร้างเงินทุนตามงบการเงินรวม ประกอบด้วย หนี้สินจำนวน 3,679,289 ล้านบาท และส่วนของผู้ถือหุ้นจำนวน 567,080 ล้านบาท ซึ่งเป็นส่วนของผู้ถือหุ้น (เฉพาะส่วนของผู้ถือหุ้น) จำนวน 503,270 ล้านบาท คิดเป็นอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เฉพาะส่วนของผู้ถือหุ้น) เท่ากับ 7.31 เท่า โดยองค์ประกอบของแหล่งเงินทุนด้านหนี้สินที่สำคัญ ได้แก่ เงินรับฝาก ซึ่ง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 มีจำนวน 2,748,685 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 64.73 ของแหล่งเงินทุนทั้งหมด สำหรับรายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน รวมทั้งตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืมนั้นมีสัดส่วนร้อยละ 3.66 และร้อยละ 1.60 ของแหล่งเงินทุนทั้งหมดตามลำดับ

### แหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุนที่สำคัญของธนาคารและบริษัทย่อย

(หน่วย: ล้านบาท)

ระยะเวลา	เงินรับฝาก				เงินให้สินเชื่อและดอกเบี้ยค้างรับ <sup>1)</sup>			
	31 ธ.ค. 2565	ร้อยละ	31 ธ.ค. 2564	ร้อยละ	31 ธ.ค. 2565	ร้อยละ	31 ธ.ค. 2564	ร้อยละ
≤ 1 ปี	2,721,860	99.02	2,581,587	99.34	1,078,144	42.93	980,901	40.23
> 1 - 5 ปี	26,825	0.98	17,043	0.66	614,164	24.46	529,714	21.72
> 5 ปี	-	-	-	-	818,995	32.61	927,797	38.05
<b>รวม</b>	<b>2,748,685</b>	<b>100.00</b>	<b>2,598,630</b>	<b>100.00</b>	<b>2,511,303</b>	<b>100.00</b>	<b>2,438,412</b>	<b>100.00</b>

<sup>1)</sup> รวมเงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้ และดอกเบี้ยค้างรับและรายได้ดอกเบี้ยที่ยังไม่ถึงกำหนดชำระ

จำนวนเงินรับฝากที่มีระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี มีจำนวนมากกว่าเงินให้สินเชื่อที่มีระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี ซึ่งถือว่าเป็นปกติของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ทั่วไปในประเทศไทย โดยเงินรับฝากส่วนใหญ่ของธนาคารมีแนวโน้มอยู่กับธนาคารเป็นเวลานานกว่าระยะเวลาตามสัญญา ทำให้ธนาคารสามารถใช้เป็นแหล่งเงินสนับสนุนการให้สินเชื่อได้

ธนาคารและบริษัทย่อยมีแหล่งใช้ไปของเงินทุนที่สำคัญ ได้แก่ เงินให้สินเชื่อ ซึ่ง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 มีจำนวน 2,495,077 ล้านบาท ทำให้อัตราส่วนของเงินให้สินเชื่อต่อเงินรับฝากของธนาคารคิดเป็นร้อยละ 90.77 สำหรับสภาพคล่องส่วนที่เหลือธนาคารนำไปลงทุนในสินทรัพย์สภาพคล่องต่าง ๆ อันได้แก่ รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน สินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน รวมทั้งเงินลงทุนในหลักทรัพย์

### การเปลี่ยนแปลงของกระแสเงินสด

เงินสดของธนาคารและบริษัทย่อย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 มีจำนวน 57,115 ล้านบาท ลดลงจำนวน 2,857 ล้านบาท เมื่อเปรียบเทียบกับสิ้นปีก่อน โดยมีเงินสดสุทธิได้มาและใช้ไปในกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

- เงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงานจำนวน 504 ล้านบาท ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากการกำไรจากการดำเนินงานก่อนการเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงานจำนวน 106,893 ล้านบาท และการเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงานที่สำคัญ อันได้แก่ เงินรับฝาก เพิ่มขึ้น 125,080 ล้านบาท หนี้สินอื่น เพิ่มขึ้น 35,945 ล้านบาท หนี้สินอนุพันธ์ เพิ่มขึ้น 16,687 ล้านบาท ส่วนรายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน (หนี้สิน) รวมถึงตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืมระยะสั้น ลดลง 37,361 และ 11,896 ล้านบาทตามลำดับ ในขณะที่เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้ เพิ่มขึ้น 157,211 ล้านบาท รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน (สินทรัพย์) เพิ่มขึ้น 69,608 ล้านบาท สินทรัพย์อนุพันธ์ เพิ่มขึ้น 26,975 ล้านบาท สินทรัพย์อื่น เพิ่มขึ้น 8,180

ล้านบาท สินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน ลดลง 14,135 ล้านบาท และทรัพย์สินรอการขาย ลดลง 12,752 ล้านบาท

- เงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมลงทุนจำนวน 25,777 ล้านบาท ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากเงินสดรับจากการจำหน่ายเงินลงทุนที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น จำนวน 218,706 ล้านบาท และเงินสดรับจากการไถ่ถอนเงินลงทุนที่วัดมูลค่าด้วยราคาทุนตัดจำหน่าย จำนวน 85,830 ล้านบาท ในขณะที่มีเงินสดจ่ายเพื่อซื้อเงินลงทุนที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น จำนวน 149,194 ล้านบาท เงินสดจ่ายเพื่อซื้อเงินลงทุนที่วัดมูลค่าด้วยราคาทุนตัดจำหน่าย จำนวน 107,929 ล้านบาท เงินสดจ่ายเพื่อซื้อเงินลงทุนในบริษัทย่อย จำนวน 6,684 ล้านบาท เงินสดจ่ายในการซื้อที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ จำนวน 5,153 ล้านบาท เงินสดจ่ายเพื่อซื้อเงินลงทุนในบริษัทร่วมและการร่วมค้า จำนวน 5,037 ล้านบาท และเงินสดจ่ายในการซื้อสินทรัพย์ไม่มีตัวตนจำนวน 4,799 ล้านบาท
- เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมจัดหาเงิน จำนวน 29,128 ล้านบาท ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากเงินสดจ่ายชำระคืนตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืมระยะยาว จำนวน 21,504 ล้านบาท การจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้น จำนวน 7,700 ล้านบาท ในขณะที่มีเงินสดรับจากตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืมระยะยาว จำนวน 2,929 ล้านบาท

### หนี้สินที่อาจเกิดขึ้นในภายหน้าและภาวะผูกพัน

หนี้สินที่อาจเกิดขึ้นในภายหน้าและภาวะผูกพันของธนาคารและบริษัทย่อยประกอบด้วย

(หน่วย: ล้านบาท)

	31 ธ.ค. 2565	31 ธ.ค. 2564
การรับอวัลด์ตัวเงินและการค้ำประกันการกู้ยืมเงิน	18,431	29,263
ภาระตามตั๋วแลกเงินค่าสินค้าเข้าที่ยังไม่ครบกำหนด	47,898	42,952
เล็ดเตอร์ออฟเครดิต	38,491	36,469
ภาวะผูกพันอื่น	744,206	741,818
<b>รวม</b>	<b>849,026</b>	<b>850,502</b>

## 4.3 เงินให้สินเชื่อและเงินรับฝาก

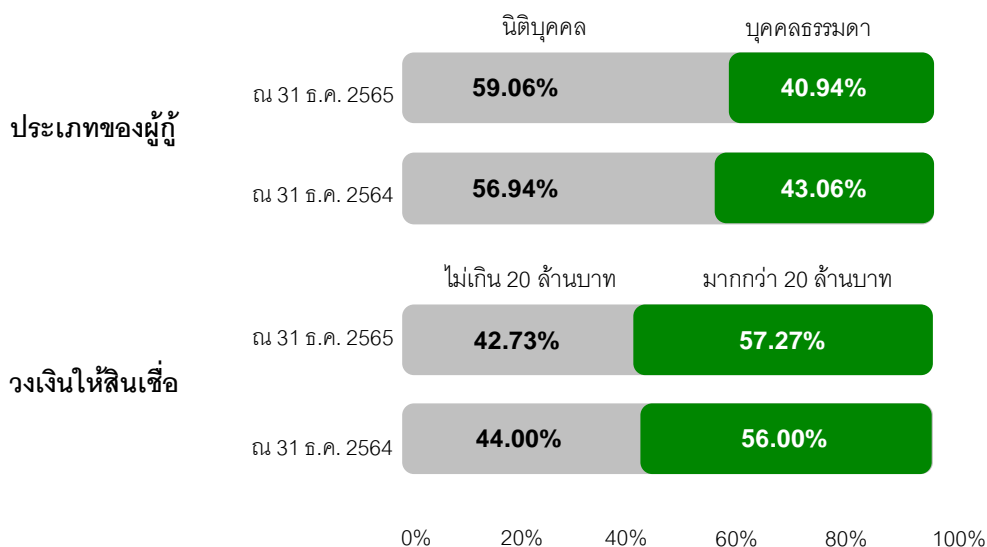
### □ เงินให้สินเชื่อ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 ธนาคารและบริษัทย่อยมียอดเงินให้สินเชื่อตามงบการเงินรวมของธนาคาร จำนวน 2,495,077 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 73,264 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 3.03 จากยอดสินเชื่อจำนวน 2,421,813 ล้านบาท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564

เงินให้สินเชื่อตามงบการเงินเฉพาะของธนาคาร ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 ส่วนใหญ่เป็นลูกค้าประเภทนิติบุคคล คิดเป็นร้อยละ 59.06 ของเงินให้สินเชื่อทั้งหมด และหากพิจารณาตามวงเงินให้สินเชื่อ ลูกค้าที่มีวงเงินกู้ยืมมากกว่า 20 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 57.27 ของเงินให้สินเชื่อทั้งหมด



## เงินให้สินเชื่อจำแนกตามประเภทผู้กู้ และวงเงินให้สินเชื่อ



## เงินให้สินเชื่อแยกตามกลุ่มธุรกิจลูกค้า

(หน่วย: ล้านบาท)

	31 ธ.ค. 2565		31 ธ.ค. 2564	
	กลุ่มลูกค้าธุรกิจ <sup>1)</sup>	กลุ่มลูกค้าบุคคล <sup>2)</sup>	กลุ่มลูกค้าธุรกิจ <sup>1)</sup>	กลุ่มลูกค้าบุคคล <sup>2)</sup>
เงินให้สินเชื่อ	1,660,279	702,856	1,609,411	711,243

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

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

## เงินให้สินเชื่อกลุ่มลูกค้าธุรกิจ

สินเชื่อกลุ่มลูกค้าธุรกิจ (ธุรกิจลูกค้าบริษัทและธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ) ณ สิ้นปี 2565 ปรับตัวเพิ่มขึ้น 50,868 ล้านบาท หรือร้อยละ 3.16 จาก ณ สิ้นปี 2564

สินเชื่อธุรกิจบริษัทขยายตัวดีจากสินเชื่อระยะสั้นและระยะยาวในกลุ่มสถาบันการเงิน อุตสาหกรรมพาณิชย์ อุตสาหกรรมอุปโภคบริโภค อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม และอุตสาหกรรมเคมีและเคมีภัณฑ์

ในขณะที่สินเชื่อในกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการหดตัวลงเล็กน้อย อีกทั้งยังมีผลของการตัดขายหนี้ให้กับบริษัทบริหารสินทรัพย์ที่ธนาคารร่วมทุนเพื่อบริหารจัดการหนี้ให้มีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ดี ธนาคารยังคงนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายเพื่อให้ครอบคลุมทุกความต้องการของลูกค้า โดยอำนวยความสะดวกในการสมัครสินเชื่อผ่านช่องทางดิจิทัล ภายใต้การกำหนดราคาตามความเสี่ยงของลูกค้า ซึ่งได้นำข้อมูลธุรกรรมอื่นมาร่วมประเมินความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้า เพื่อให้ธนาคารสามารถพิจารณาสินเชื่อให้กับลูกค้าที่มีศักยภาพแต่มีข้อจำกัดด้านการเงินให้ได้รับโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนมากขึ้น

## เงินให้สินเชื่อกลุ่มลูกค้าบุคคล

สินเชื่อกลุ่มลูกค้าบุคคล ณ สิ้นปี 2565 ปรับตัวลดลงจาก ณ สิ้นปี 2564 จำนวน 8,387 ล้านบาท หรือร้อยละ 1.18 อันเป็นผลจากสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยชะลอตัวตามยอดสินเชื่อใหม่ที่ลดลงเนื่องจากการแข่งขันทางการตลาด อย่างไรก็ตาม สินเชื่อบัตรเครดิตยังคงมีการใช้จ่ายอย่างต่อเนื่อง ขณะที่สินเชื่อส่วนบุคคลขยายตัวต่อเนื่องจากการสมัครสินเชื่อด้วยตนเองผ่าน KPLUS และการใช้ข้อมูล (Data Analytic) ในการวิเคราะห์สถานะของลูกค้าในทุกมิติ ซึ่งส่งผลให้ธนาคารสามารถนำเสนอสินเชื่อได้อย่างเหมาะสมและขยายฐานการเข้าถึงลูกค้าจำนวนมาก

## □ เงินรับฝาก

### เงินรับฝากแยกตามประเภทบัญชี

(หน่วย: ล้านบาท)

	สัดส่วน (ร้อยละ)	ยอดเงินรับฝาก		การเปลี่ยนแปลง	
		31 ธ.ค. 2565	31 ธ.ค. 2564	เพิ่ม (ลด)	ร้อยละ
<b>เงินรับฝากรวม</b>	100.00	2,748,685	2,598,630	150,055	5.77
เงินรับฝากกระแสรายวัน	5.76	158,343	161,303	(2,960)	(1.84)
เงินรับฝากออมทรัพย์	75.83	2,084,414	1,960,581	123,833	6.32
เงินรับฝากประจำ	18.41	505,928	476,746	29,182	6.12

ภาพรวมการแข่งขันด้านเงินฝากของธนาคารพาณิชย์ในปี 2565 ยังอยู่ในระดับต่ำต่อเนื่องจากปีที่แล้ว เนื่องจากธนาคารพาณิชย์บริหารจัดการสภาพคล่องให้สอดคล้องกับการขยายตัวของเงินให้สินเชื่อภายใต้ทิศทางการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายในประเทศจากร้อยละ 0.50 ณ สิ้นปี 2564 เป็นร้อยละ 1.25 ณ สิ้นปี 2565 และยังมีแนวโน้มปรับขึ้นต่อเนื่องในปี 2566

ธนาคารยังคงดำเนินกลยุทธ์รักษาสภาพคล่องให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมเพียงพอรองรับการเติบโตของเงินให้สินเชื่อ ควบคู่ไปกับการบริหารจัดการต้นทุนเงินฝากอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถแข่งขันในตลาดได้ โดยคำนึงถึงการกระจายสัดส่วนเงินรับฝากจากลูกค้าแต่ละกลุ่มอย่างสมดุล เพื่อตอบสนองโจทย์ยุทธศาสตร์ของธนาคารในการเป็นธนาคารแห่งความยั่งยืน และการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง

โดยในปี 2565 ธนาคารได้นำเสนอผลิตภัณฑ์เงินฝากประจำพิเศษที่มีอัตราดอกเบี้ยอยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันได้ตามช่วงเวลาที่เหมาะสมเพื่อเป็นทางเลือกให้กับลูกค้าและใช้เป็นเครื่องมือในการระดมทุนในการบริหารจัดการสภาพคล่องของธนาคาร รวมทั้งจัดกิจกรรมส่งเสริมการเปิดบัญชีเงินฝากออมทรัพย์อิเล็กทรอนิกส์ (K-eSavings) อาทิ การออกบุรุษประชาสัมพันธ์ในพื้นที่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายและองค์กรพันธมิตร โดยแนะนำขั้นตอนการเปิดบัญชีเงินฝาก K-eSavings พร้อมยืนยันตัวตนและผูกบัญชีกับแอปพลิเคชันที่เป็นแพลตฟอร์มขององค์กรพันธมิตร นอกจากนี้ ยังมีกิจกรรมส่งเสริมการตลาดร่วมกับตัวแทนธนาคาร (Banking Agent) เช่น การมอบคู่มืออิเล็กทรอนิกส์ให้แก่ลูกค้าที่เปิดบัญชีเงินฝาก K-eSavings และยืนยันตัวตนผ่านตัวแทนธนาคาร

ทั้งนี้ ธนาคารมีระบบป้องกันความเสี่ยงกรณีเปิดบัญชีเงินฝากด้วยการสวมตัวตนของบุคคลอื่นเพื่อใช้เป็นช่องทางในการฟอกถ่ายเงินที่ได้รับจากการทุจริต โดยกำหนดให้ลูกค้าถ่ายภาพตนเองด้วยวิธีสแกนใบหน้าและยืนยันตัวตนผ่านระบบการจดจำใบหน้า (Facial Recognition) ก่อนการเปิดบัญชีเงินฝากออมทรัพย์อิเล็กทรอนิกส์ทุกครั้ง นอกจากนี้ ธนาคารยังให้ความสำคัญกับการพัฒนากระบวนการให้ดียิ่งขึ้น โดยสามารถแจ้งเรื่องขอรับมรดกและขอรับการโอนเงินเข้าบัญชีเงินฝากตามที่ให้ไว้กับธนาคารพร้อมบริการแจ้งผลการโอนเงินผ่าน SMS

#### 4.4 การบริหารเงิน

ธุรกรรมการกู้ยืมระหว่างธนาคารประเภทข้ามคืนในปี 2565 มีอัตราดอกเบี้ยเฉลี่ยร้อยละ 0.65 ต่อปี เพิ่มขึ้นจากอัตราดอกเบี้ยเฉลี่ยในปี 2564 ที่อยู่ในระดับเฉลี่ยร้อยละ 0.44 ต่อปี ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับการปรับเพิ่มขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายตามมติคณะกรรมการนโยบายการเงิน รวม 3 ครั้ง ครั้งละร้อยละ 0.25 ต่อปี จากร้อยละ 0.50 ต่อปี ณ สิ้นปี 2564 เป็นร้อยละ 1.25 ต่อปี ณ สิ้นปี 2565

ธนาคารมีแนวทางในการบริหารพอร์ตการลงทุนที่คำนึงถึงการดำรงสภาพคล่องเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจเป็นเป้าหมายหลัก โดยกำหนดกลยุทธ์การลงทุนที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจและความเคลื่อนไหวของตลาดเงินและตลาดทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งในปี 2565 ธนาคารกลางสหรัฐฯ ได้ปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายรวม 7 ครั้ง สู่ระดับกรอบนโยบายที่ร้อยละ 4.25-4.50 ณ สิ้นปี 2565 เทียบกับกรอบนโยบายที่ร้อยละ 0-0.25 ณ สิ้นปี 2564 จึงก่อให้เกิดความผันผวนและส่งผ่านแรงกดดันไปยังอัตราดอกเบี้ยในตลาดพันธบัตรสกุลดอลลาร์สหรัฐฯ และตลาดพันธบัตรอื่นทั่วโลก รวมถึงพันธบัตรไทย ดังนั้น ธนาคารจึงจัดการภาพรวมการถือครองพันธบัตรของพอร์ตการลงทุนให้สอดคล้องกับการเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ยนโยบายที่เพิ่มสูงขึ้น โดยปรับลดอายุเฉลี่ยของพันธบัตรที่ถือครองในปี 2565 เพื่อจำกัดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับธนาคารจากการเพิ่มขึ้นของอัตราดอกเบี้ย

#### รายได้หลักจากการบริหารเงิน

(หน่วย: ล้านบาท)

โครงสร้างรายได้หลักจากการบริหารเงิน (สำหรับบัญชีเพื่อการธนาคาร)	สัดส่วน (ร้อยละ)	ปี 2565	ปี 2564	การเปลี่ยนแปลง	
				เพิ่ม (ลด)	ร้อยละ
<b>รายได้ดอกเบี้ยรับ<sup>1)</sup></b>					
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน <sup>2)</sup>	32.73	2,751	1,873	878	46.88
เงินลงทุน	67.27	5,653	4,967	686	13.81
<b>รวม</b>	<b>100.00</b>	<b>8,404</b>	<b>6,840</b>	<b>1,564</b>	<b>22.87</b>

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

<sup>2)</sup> รวมรายการเงินให้สินเชื่อ

รายได้ดอกเบี้ยรับในปี 2565 รวมเป็นจำนวน 8,404 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน จำนวน 1,564 ล้านบาท คิดเป็นอัตราเพิ่มร้อยละ 22.87 โดยมีสาเหตุหลักจากอัตราดอกเบี้ยในตลาดที่ปรับตัวขึ้นตามอัตราดอกเบี้ยนโยบาย

#### □ อัตราส่วนสินทรัพย์สภาพคล่อง

ธนาคารดำรงเงินฝากกระแสรายวันที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดโดยเฉลี่ยรายบัญชีแล้วไม่ต่ำกว่าร้อยละ 1.00 ของยอดเงินฝากและเงินกู้ยืมบางประเภท โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 ธนาคารมีเงินฝากที่ธนาคารแห่งประเทศไทยและเงินสดที่ศูนย์เงินสด รวมเป็นจำนวน 27,735 ล้านบาท

## 4.5 ผลการดำเนินงานบริษัทของธนาคารกสิกรไทย และบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)

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

(หน่วย: ล้านบาท)

ผลการดำเนินงาน		ปี 2565	ปี 2564	ปี 2563
บจก. หลักทรัพย์จัดการกองทุน กสิกรไทย	สินทรัพย์ภายใต้การบริหารจัดการ	1,489,097	1,575,362	1,477,369
	ส่วนแบ่งการตลาด (ร้อยละ)	18.10	18.00	17.84
บมจ. หลักทรัพย์ กสิกรไทย	ปริมาณการซื้อขาย	1,021,116	1,517,385	1,119,047
	ส่วนแบ่งการตลาด (ร้อยละ)	3.00	3.70	3.75
บจก. ลีสซิ่งกสิกรไทย	ยอดคงค้างสินเชื่อ	137,366	121,166	114,895
บจก. แพลตฟอร์ม แอนด์ อีคิวบิเนสส์ กสิกรไทย	ยอดคงค้างสินเชื่อ	24,314	25,149	25,106
บมจ. เมืองไทยประกันชีวิต	เบี้ยประกันชีวิตรวบรวม	61,831 <sup>2)</sup>	72,977	75,327
	ส่วนแบ่งการตลาด (ร้อยละ)	11.46 <sup>2)</sup>	11.88	12.55

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

<sup>2)</sup> ข้อมูล 11 เดือนแรกของปี 2565

ในปี 2565 บริษัทของธนาคารกสิกรไทย และบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) มีภาพรวมผลการดำเนินงานเป็นที่น่าพอใจทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ อันเนื่องมาจากการร่วมแรงร่วมใจของธนาคารกสิกรไทย บริษัทของธนาคารกสิกรไทย และบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)

**บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กสิกรไทย จำกัด** ณ สิ้นปี 2565 บริษัทมีสินทรัพย์ภายใต้การจัดการเป็นอันดับ 1 ในประเภทธุรกิจจัดการกองทุนรวม ด้วยส่วนแบ่งการตลาดที่ร้อยละ 21.85 และมีส่วนแบ่งการตลาดสินทรัพย์ภายใต้การบริหารจัดการทั้งหมดที่ร้อยละ 18.10 อันเป็นผลจากความร่วมมือกับธนาคารกสิกรไทยในการพัฒนาผลิตภัณฑ์กองทุนรวมที่หลากหลาย เพื่อเพิ่มทางเลือกและตอบสนองต่อความต้องการลงทุนของลูกค้าทุกกลุ่ม พร้อมสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า

ในปี 2565 บริษัทได้เข้าร่วมลงนามแนวทางการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศ (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures: TCFD) ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนที่ตระหนักถึงความสำคัญของสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) โดยเป็นการต่อยอดการเข้าร่วมลงนามรับหลักการลงทุนที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Principles for Responsible Investment: PRI) ในปี 2564 ทั้งนี้ นอกจากการนำหลักการ ESG มาปรับใช้กับกองทุนภายใต้การจัดการในทุกประเภทของสินทรัพย์ (ยกเว้น Passive Funds) เพื่อประคองผลการดำเนินงานที่ดีในช่วงตลาดผันผวนแล้ว บริษัทยังนำเสนอกองทุนทางเลือกที่มีกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับ ESG โดยตรง จำนวน 4 กองทุน ได้แก่ กองทุนเปิดเค Climate Transition (K-CLIMATE) กองทุนเปิดเค Sustainable (K-SUSTAIN) กองทุนเปิดเค พอสซิทีฟ เชนจ์ Һุ่นทุน (K-CHANGE) และกองทุนเปิดเค Һุ่นธรรมาภิบาลไทยเพื่อการเลี้ยงชีพ (KTHAICGRMF) ซึ่งได้รับความเห็นชอบให้เป็นกองทุนรวมเพื่อความยั่งยืน (SRI Fund) ในปี 2565 จากสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

นอกจากนี้บริษัทมีแนวทางปรับปรุงช่องทางการขาย โดยร่วมกับธนาคารกสิกรไทยในการพัฒนาผู้ขายกองทุนให้มีประสิทธิภาพและมีคุณสมบัติถูกต้องตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ควบคู่ไปกับการพัฒนาเครื่องมือสนับสนุนการขาย และพัฒนาช่องทางดิจิทัลสำหรับให้ข้อมูลและแนะนำการลงทุนในรูปแบบที่เข้าถึงลูกค้าได้ง่ายยิ่งขึ้น ผ่านเว็บไซต์ สื่อออนไลน์ แอปพลิเคชัน K PLUS และ K-My Funds ตลอดจนพัฒนาบริการที่ลูกค้าสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง (Self-Service) เพื่อเพิ่มความสะดวกและตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

**บริษัทหลักทรัพย์ กสิกรไทย จำกัด (มหาชน)** ในปี 2565 บริษัทมีปริมาณการซื้อขายรวมอยู่ที่ 1.02 ล้านล้านบาท คิดเป็นส่วนแบ่งการตลาดที่ร้อยละ 3.00 โดยได้พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและบริหารจัดการพอร์ตการลงทุนของลูกค้า ตลอดจนการให้ความรู้ด้านการลงทุนผ่านช่องทางออนไลน์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้บริษัทสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นเลิศให้แก่ลูกค้า และช่วยให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลการลงทุนได้ทุกที่ทุกเวลา

**บริษัท ลิสซิ่งกสิกรไทย จำกัด** ในปี 2565 บริษัทสามารถทำกำไรเพิ่มขึ้นเป็นปีที่ 2 ติดต่อกัน โดยมียอดสินเชื่อค้างชำระเพิ่มขึ้นร้อยละ 13.37 เมื่อเทียบกับปี 2564 สอดคล้องกับยอดจำหน่ายรถยนต์ในประเทศที่ฟื้นตัวขึ้นหลังการผ่อนคลายนโยบายการควบคุมโรคโควิด 19 และการทยอยเปิดประเทศต้อนรับนักท่องเที่ยว โดยมีส่วนแบ่งการตลาดของสินเชื่อให้เช่าซื้อรถยนต์ใหม่ตามเป้าหมายที่ร้อยละ 5.00

ทั้งนี้ บริษัทมีนโยบายให้บริการสินเชื่อรถยนต์ไฟฟ้าทุกประเภท (xEV) ซึ่งสอดคล้องกับแผนนโยบาย Go Green ของธนาคาร โดยร่วมมือกับบริษัทผู้ผลิตและผู้ขายรถยนต์ไฟฟ้ารายใหม่ ๆ ให้บริการสินเชื่อบริษัท และสินเชื่อรายย่อย สำหรับลูกค้าที่ต้องการซื้อรถยนต์ไฟฟ้า นอกจากนี้ บริษัทยังมุ่งขยายสินเชื่อประเภทที่ได้รับความนิยมสูง (High Yield) เช่น สินเชื่อรถช่วยได้ในกลุ่มลูกค้าตัวเล็ก โดยไม่ต้องแสดงเอกสารรายได้ รวมถึงสินเชื่อรีไฟแนนซ์ในกลุ่มลูกค้าเดิมของบริษัท โดยลดเอกสารและขั้นตอนการขอสินเชื่อ เพื่อเพิ่มความสะดวกในการใช้บริการและอนุมัติวงเงินได้รวดเร็วทันใจยิ่งขึ้น ตลอดจนสินเชื่อรถยนต์ใช้แล้ว โดยพัฒนาความร่วมมือกับผู้ให้บริการซื้อขายรถยนต์มือสองออนไลน์มากขึ้น พร้อมทั้งปรับลดขั้นตอนการขอสินเชื่อและเพิ่มความรวดเร็วในการบริการ

**บริษัท แฟคเตอรี แอนด์ อีควิปเมนท์ กสิกรไทย จำกัด** ให้บริการลิสซิ่งและเช่าซื้อเครื่องจักร โดยมียอดค้างสินเชื่อปี 2565 อยู่ที่ระดับ 24,314 ล้านบาท โดยบริษัทยังคงมุ่งสร้างพันธมิตรกับกลุ่มผู้จำหน่ายเครื่องจักรอย่างต่อเนื่อง และได้เพิ่มสัดส่วนการให้บริการสินเชื่อลิสซิ่งและเช่าซื้อเครื่องจักรอุตสาหกรรมใหม่ ได้แก่ เทคโนโลยีดิจิทัล ซอฟต์แวร์ อุตสาหกรรมการแพทย์ และร่วมกับธนาคารในการสนับสนุนสินเชื่ออุตสาหกรรมพลังงานสะอาด เช่น Solar Rooftop บนหลังคาโรงงาน ออฟฟิศ และสถานีชาร์จรถยนต์ไฟฟ้า (EV Charging Station) เป็นต้น

**บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)** มุ่งเน้นความร่วมมือกับธนาคารกสิกรไทย เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ ประกันชีวิตและสุขภาพที่มีความหลากหลายและเพิ่มทางเลือกในการรับความคุ้มครองที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่มในระดับปัจเจกบุคคล โดยในรอบ 11 เดือนแรกปี 2565 บริษัทมีส่วนแบ่งการตลาดเบี้ยประกันชีวิตรวบรวมจากช่องทางขายประกันผ่านธนาคาร ร้อยละ 17.01 เป็นอันดับที่ 2 ของอุตสาหกรรม

สำหรับผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาร่วมกับธนาคารกสิกรไทย ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตและสุขภาพ “อีลิท เฮลท์ พลัส (Elite Health Plus)” และ “ดี เฮลท์ พลัส (D Health Plus)” ผลิตภัณฑ์ประกันสุขภาพแบบผู้ป่วยใน “ป่วยหายห่วง” และผลิตภัณฑ์ประกันโรคร้าย “แคร์ พลัส (Care Plus)” ที่คุ้มครองค่ารักษาโรคมะเร็งและไตวายเรื้อรังทุกระยะ นอกจากนี้ยังมีผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตเพื่อสะสมทรัพย์ 3/2 แบบประกันชีวิตเพื่อสะสมทรัพย์ 5/3 รวมถึงแบบประกันชีวิตเพื่อสะสมทรัพย์ 315 มีเงินปันผล (Global) ตลอดจนแบบประกันชีวิตเพื่อคุ้มครองตลอดชีพ 99/1 (มีเงินคืนทุกปี) และแบบประกันชีวิตควบการลงทุน 615 mGrow (Unit Linked) เพื่อเป็นทางเลือกให้แก่ลูกค้าในการให้ความคุ้มครองและผลตอบแทนที่แตกต่างกัน

ทั้งนี้ บริษัทมีแนวทางขยายช่องทางการขายในช่องทางดิจิทัลเพิ่มขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับไลฟ์สไตล์ลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป และช่วยให้ลูกค้าเข้าถึงผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตได้ง่ายขึ้น โดยนำเสนอขายผลิตภัณฑ์ผ่านช่องทางออนไลน์ ได้แก่ แบบประกันชีวิต OnePlus 10/1 บน K PLUS และความคุ้มครองประกันชีวิตและสุขภาพป่วยมีจ่าย รวมทั้งความคุ้มครองประกันชีวิตและสุขภาพ D Health Easy Care บนเว็บไซต์บริษัท นอกจากนี้ ยังได้พัฒนากระบวนการขายแบบ Digital face-to-face เพิ่มเติม โดยมีบริการใหม่ K Payment Link ให้กับลูกค้าสามารถชำระเงินได้สะดวก ปลอดภัย ตรวจสอบได้ ภายใต้แนวทางการให้บริการอย่างเป็นธรรม (Market Conduct) และการพัฒนาบริการพิเศษเพื่อให้ข้อมูลและความรู้ด้านสถานการณ์การลงทุน (Unit Linked Portfolio Review) รวมถึงบริการบริหารพอร์ตการลงทุน MTL Portfolio Management Service โดยผู้จัดการกองทุนมืออาชีพ แก่ลูกค้าที่มีกรรมสิทธิ์ประกันชีวิตควบการลงทุน อีกทั้งเพิ่มช่องทางแจ้งเตือนการต่ออายุกรมธรรม์และการชำระเบี้ยประกันผ่าน KPLUS รวมถึงการแนะนำแอปพลิเคชัน MTL Click ที่ลูกค้าสามารถทำรายการได้ด้วยตนเอง

#### 4.6 เงินกองทุนตามกฎหมาย

ธนาคารตระหนักถึงความสำคัญของเงินกองทุน ในฐานะที่เป็นแหล่งเงินทุนสำคัญที่สะท้อนถึงความมั่นคง แข็งแกร่งทางการเงินและความน่าเชื่อถือของสถาบันการเงินนั้น ๆ จึงได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการเงินกองทุนตามหลักสากล โดยมีคณะกรรมการบริหารเงินกองทุนทำหน้าที่วางแผนและดูแลความเสี่ยงพหุของเงินกองทุน และมีคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงทำหน้าที่กำกับดูแลให้การบริหารจัดการเงินกองทุนของกลุ่มธุรกิจทางการเงินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ธนาคารยังมีการวางแผนการประเมินความเสี่ยงพหุของเงินกองทุนในอนาคต โดยคำนึงถึงภาวะเศรษฐกิจ แผนธุรกิจของธนาคาร และการเปลี่ยนแปลงทางด้านกฎเกณฑ์ทางการที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนมีการทดสอบภาวะวิกฤตอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารมีเงินกองทุนเพียงพอรองรับการดำเนินธุรกิจทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต

ณ สิ้นปี 2565 กลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทยมีเงินกองทุนตามกฎหมายตามหลักเกณฑ์ Basel III ทั้งสิ้นจำนวน 516,588 ล้านบาท แบ่งเป็น เงินกองทุนชั้นที่ 1 จำนวน 462,436 ล้านบาท (เงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของเจ้าของ จำนวน 435,662 ล้านบาท) และเงินกองทุนชั้นที่ 2 จำนวน 54,152 ล้านบาท สำหรับอัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงรวมเท่ากับร้อยละ 18.81 ซึ่งสูงกว่าอัตราเงินกองทุนขั้นต่ำและส่วนเพิ่มตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดไว้ที่ร้อยละ 12.00 โดยมีอัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 เท่ากับร้อยละ 16.84 และอัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของเจ้าของ เท่ากับร้อยละ 15.86 ซึ่งสูงกว่าอัตราเงินกองทุนขั้นต่ำและส่วนเพิ่มตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดไว้ที่ร้อยละ 9.50 และร้อยละ 8.00 ตามลำดับ

#### □ ภาพรวมหลักเกณฑ์การดำรงเงินกองทุน

หลังวิกฤตเศรษฐกิจการเงินโลก คณะกรรมการด้านการกำกับดูแลภาคการธนาคารในระดับสากล (Basel Committee on Banking Supervision: BCBS) ได้ปรับปรุงเกณฑ์การกำกับดูแลเงินกองทุน Basel III เพื่อให้ระบบสถาบันการเงินมีเสถียรภาพมากขึ้น สามารถรองรับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยกำหนดให้สถาบันการเงินดำรงเงินกองทุนที่มีคุณภาพและปริมาณสูงขึ้น ซึ่งธนาคารแห่งประเทศไทยได้พิจารณานำหลักเกณฑ์ดังกล่าวมาปรับใช้ในประเทศไทย ดังสรุปสาระสำคัญของหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับอัตราส่วนเงินกองทุนได้ดังนี้

## อัตราส่วนเงินกองทุนที่ต้องดำรงในปัจจุบัน ประกอบด้วย 2 ส่วน

- อัตราส่วนเงินกองทุนขั้นต่ำที่ต้องดำรง (Minimum Capital Requirement): ธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงินต้องดำรงเงินกองทุนรวมทั้งสิ้น (Total Capital Ratio) ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 8.50 โดยมีองค์ประกอบเป็นเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้น (CET1 Ratio) และเงินกองทุนชั้นที่ 1 (Tier1 Ratio) ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 4.50 และร้อยละ 6.00 ของสินทรัพย์เสี่ยงทั้งสิ้นตามลำดับ
- การดำรงเงินกองทุนส่วนเพิ่ม (Capital Buffer): ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดให้ดำรงเงินกองทุนส่วนเพิ่มเพื่อรองรับผลขาดทุนในภาวะวิกฤต (Conservation Buffer) โดยให้ดำรงอัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้น (CET1 Ratio) เพิ่มเติมจากเกณฑ์ขั้นต่ำอีกเกินกว่าร้อยละ 2.50 และกำหนดให้ดำรงเงินกองทุนส่วนเพิ่มสำหรับธนาคารพาณิชย์ที่มีนัยสำคัญต่อความเสี่ยงเชิงระบบในประเทศ (Domestic Systemically Important Banks: D-SIBs Buffer) เพื่อรองรับความเสียหายในรูปของเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้น (CET1 Ratio) อีกร้อยละ 1.00 ของสินทรัพย์เสี่ยงทั้งสิ้น ซึ่งธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงินมีระดับเงินกองทุนที่สูงเพียงพอครอบคลุมทุกหลักเกณฑ์ที่ทางการกำหนด

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

- กลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทย<sup>2)</sup>

(หน่วย: ร้อยละ)

อัตราส่วนเงินกองทุนตามกฎหมาย	ขั้นต่ำและส่วนเพิ่ม <sup>3)</sup> ตามที่ธปท. กำหนด	Basel III				
		31 ธ.ค.	30 ก.ย.	30 มิ.ย.	31 มี.ค.	31 ธ.ค.
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1	9.50	16.84	17.21	16.39	16.35	16.49
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้น	8.00	15.86	16.20	15.38	15.31	15.46
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 2	-	1.97	1.98	1.98	1.99	2.28
อัตราส่วนเงินกองทุนทั้งสิ้น	12.00	18.81	19.19	18.37	18.34	18.77

- งบการเงินเฉพาะธนาคาร

(หน่วย: ร้อยละ)

อัตราส่วนเงินกองทุนตามกฎหมาย	ขั้นต่ำและส่วนเพิ่ม <sup>3)</sup> ตามที่ธปท. กำหนด	Basel III				
		31 ธ.ค.	30 ก.ย.	30 มิ.ย.	31 มี.ค.	31 ธ.ค.
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1	9.50	15.96	16.14	15.26	15.33	15.42
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้น	8.00	14.93	15.08	14.20	14.24	14.32
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 2	-	2.06	2.08	2.08	2.11	2.41
อัตราส่วนเงินกองทุนทั้งสิ้น	12.00	18.02	18.22	17.34	17.44	17.83

หมายเหตุ: <sup>1)</sup> ไม่นับรวมกำไรสุทธิของแต่ละงวด โดยธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดให้รวมกำไรสุทธิของงวดแรกเป็นเงินกองทุนหลังจากผ่านการประชุมคณะกรรมการธนาคารตามข้อบังคับของธนาคาร และรวมกำไรสุทธิของงวดครึ่งปีหลังเข้าเป็นเงินกองทุนหลังจากผ่านมติที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ยกเว้นกรณีที่มีผลขาดทุนสุทธิจะต้องนำไปหักทันที ณ วันสิ้นงวดบัญชี

- 2) กลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทย หมายถึง กลุ่มธุรกิจทางการเงินตามหลักเกณฑ์การกำกับแบบรวมกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วยธนาคารกสิกรไทย บริษัทของธนาคารกสิกรไทย บริษัทให้บริการสนับสนุนงานต่อธนาคารกสิกรไทย บบส.เพทาย และบริษัทอื่น ๆ ที่ได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทยให้อยู่ในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน
- 3) ธนาคารแห่งประเทศไทย กำหนดให้ธนาคารดำรงเงินกองทุนส่วนเพิ่ม 2 ประเภท ประกอบด้วย
  - เงินกองทุนส่วนเพิ่มเพื่อรองรับผลขาดทุนในภาวะวิกฤต (Conservation Buffer): ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดให้ธนาคารดำรงอัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของเจ้าของ เพิ่มเติมอีกเกินกว่าร้อยละ 2.50
  - เงินกองทุนส่วนเพิ่มสำหรับธนาคารที่มีนัยต่อความเสี่ยงเชิงระบบในประเทศ (Domestic Systemically Important Banks: D-SIBs Buffer): ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดให้ธนาคารที่จัดเป็น D-SIBs ดำรงอัตราส่วนเงินกองทุนส่วนเพิ่มเพื่อรองรับความเสี่ยงในรูปของเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของเจ้าของอีกร้อยละ 1.00

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

ในปี 2565 ธนาคารยังคงมุ่งเน้นนำหลักการบริหารจัดการเชิงมูลค่า (Value-based Management: VBM) มาเป็นแนวทางการดำเนินงาน โดยมีองค์ประกอบหลัก 2 ส่วน คือ การสร้างมูลค่าบริษัท (Corporate Value Creation) ควบคู่กับการดูแลบรรษัทภิบาล เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มสูงสุดให้กับผู้ถือหุ้น ในระยะยาวตามเป้าหมายขององค์กร โดยพิจารณาจากอัตราผลตอบแทนต่อเงินกองทุนเมื่อปรับค่าความเสี่ยงแล้ว (RAROC) และผลกำไรในเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP) ซึ่งเป็นผลกำไรสุทธิหลังปรับค่าต้นทุนของเงินกองทุนตามความเสี่ยงแล้ว

ธนาคารมีการจัดการความเสี่ยงด้านเครดิตเชิงรุกผ่านการวิเคราะห์ผลตอบแทนปรับความเสี่ยงในทุกกระบวนการเครดิต ตั้งแต่การปล่อยสินเชื่อใหม่ เพื่อประเมินความสามารถในการสร้างมูลค่าตามเป้าหมายทางธุรกิจที่กำหนดไว้โดยมีการวิเคราะห์คุณภาพสินทรัพย์และผลตอบแทนปรับความเสี่ยงของสินเชื่อที่ปล่อยใหม่ เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยให้หน่วยธุรกิจสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานะทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมุ่งเน้นไปในกลุ่มลูกค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่สร้างผลตอบแทนปรับความเสี่ยงที่เหมาะสมภายใต้ขอบเขตความเสี่ยงที่ยอมรับได้

นอกจากนี้ ธนาคารยังมีการติดตามและวัดผลตอบแทนที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ เพื่อจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการประเมินผลการดำเนินงานและการวิเคราะห์ผลกำไรเชิงมูลค่า ตามแนวคิดที่มุ่งเน้นการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งในมิติของกลุ่มลูกค้ากลุ่มผลิตภัณฑ์ และมิติของการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มลูกค้ากับกลุ่มผลิตภัณฑ์ อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพสูงสุดในการใช้เงินกองทุน



## 4.7 อันดับความน่าเชื่อถือ

ในปี 2565 อันดับความน่าเชื่อถือของธนาคารกสิกรไทย ซึ่งจัดโดยสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือสแตนดาร์ด แอนด์ พัวร์ (Standard & Poor's) และสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือมูตส์ อินเวสเตอร์ เซอร์วิส (Moody's Investors Service) ปรับลดลง ซึ่งสะท้อนแนวโน้มความเสี่ยงเชิงระบบที่สูงขึ้นของธุรกิจการธนาคารในประเทศไทย อย่างไรก็ตาม อันดับความน่าเชื่อถือของธนาคาร ที่จัดโดยสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือฟิทช์ เรตติ้งส์ (Fitch Ratings) ยังคงไม่เปลี่ยนแปลง ดังนี้

- **เดือนมีนาคม 2565 สแตนดาร์ด แอนด์ พัวร์** ปรับลดอันดับความน่าเชื่อถือระยะยาวของธนาคารพาณิชย์ไทยจำนวน 4 แห่ง รวมถึงธนาคารกสิกรไทย เนื่องจากความเสี่ยงเชิงระบบของการทำธุรกิจธนาคารในประเทศไทยสูงขึ้น โดยอันดับความน่าเชื่อถือระยะยาวของธนาคารกสิกรไทย ปรับจาก BBB+ เป็น BBB แนวโน้มมีเสถียรภาพ
- **เดือนพฤศจิกายน 2565 มูตส์ อินเวสเตอร์ เซอร์วิส** ปรับลดฐานอันดับความน่าเชื่อถือ (Baseline Credit Assessment) ของธนาคารพาณิชย์ไทยจำนวน 2 แห่ง ซึ่งรวมถึงธนาคารกสิกรไทย จาก baa1 เป็น baa2 เพื่อสะท้อนถึงความท้าทายเชิงโครงสร้างต่อคุณภาพสินทรัพย์และความสามารถในการทำกำไรที่มากขึ้นจากภาวะเศรษฐกิจที่ฟื้นตัวช้าของประเทศไทย ขณะเดียวกัน ยังปรับลดอันดับความน่าเชื่อถือตราสารหนี้ด้อยสิทธิสกุลเงินต่างประเทศของธนาคารกสิกรไทย จาก Baa3 เป็น Ba1 และอันดับความน่าเชื่อถือหุ้นบุริมสิทธิชนิดไม่สะสมสกุลเงินต่างประเทศ จาก Ba1 เป็น Ba2

รายละเอียดอันดับความน่าเชื่อถือในด้านต่าง ๆ ของธนาคาร เป็นดังนี้

### อันดับความน่าเชื่อถือของธนาคารกสิกรไทย

สถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือ	31 ธ.ค. 2565	31 ธ.ค. 2564
<b>มูตส์ อินเวสเตอร์ เซอร์วิส <sup>1)</sup></b>		
<b>สกุลเงินต่างประเทศ</b>		
แนวโน้ม	มีเสถียรภาพ	มีเสถียรภาพ
ระยะยาว – ตราสารหนี้ไม่มีหลักประกันไม่ด้อยสิทธิ	Baa1	Baa1
- เงินฝาก	Baa1	Baa1
- ความเสี่ยงของคู่สัญญา (Counterparty Risk)	A3	A3
- ตราสารหนี้ด้อยสิทธิ	Ba1	Baa3
- หุ้นบุริมสิทธิชนิดไม่สะสม (Non-Cumulative Preferred Stock)	Ba2	Ba1
ระยะสั้น - ตราสารหนี้/ เงินฝาก	P-2	P-2
- ความเสี่ยงของคู่สัญญา (Counterparty Risk)	P-2	P-2
ฐานอันดับความน่าเชื่อถือ (Baseline Credit Assessment)	baa2	baa1
<b>สกุลเงินในประเทศ</b>		
แนวโน้ม	มีเสถียรภาพ	มีเสถียรภาพ
ระยะยาว - เงินฝาก	Baa1	Baa1
- ความเสี่ยงของคู่สัญญา (Counterparty Risk)	A3	A3
ระยะสั้น - ตราสารหนี้/ เงินฝาก	P-2	P-2
- ความเสี่ยงของคู่สัญญา (Counterparty Risk)	P-2	P-2

สแตนดาร์ด แอนด์ พัวร์<sup>1)</sup>อันดับความน่าเชื่อถือสากล

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

ฟิทช์ เรตติ้งส์<sup>1)</sup>อันดับความน่าเชื่อถือสากล (สกุลเงินต่างประเทศ)

แนวโน้ม	มีเสถียรภาพ	มีเสถียรภาพ
ระยะยาว	BBB	BBB
ระยะสั้น	F2	F2
ตราสารหนี้ไม่มีหลักประกันไม่ด้อยสิทธิ	BBB	BBB
ความแข็งแกร่งทางการเงิน (Viability)	bbb	bbb
ตราสารหนี้ด้อยสิทธิที่นับเป็นเงินกองทุนชั้นที่ 2 ตามเกณฑ์ Basel III	BB+	BB+
สนับสนุนจากรัฐบาล	bbb	bbb

อันดับความน่าเชื่อถือภายในประเทศ

แนวโน้ม	มีเสถียรภาพ	มีเสถียรภาพ
ระยะยาว	AA+(tha)	AA+(tha)
ระยะสั้น	F1+(tha)	F1+(tha)
ตราสารหนี้ด้อยสิทธิที่นับเป็นเงินกองทุนชั้นที่ 2 ตามเกณฑ์ Basel III	AA-(tha)	AA-(tha)

หมายเหตุ: <sup>1)</sup> อันดับความน่าเชื่อถือระยะยาว ซึ่งถือเป็นระดับที่นำลงทุน (Investment Grade) สำหรับสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือมูดีส์ อินเวสเตอร์ เซอร์วิส สแตนดาร์ด แอนด์ พัวร์ และฟิทช์ เรตติ้งส์ คือ ระดับตั้งแต่ Baa3 BBB- และ BBB- ตามลำดับ ขณะที่อันดับความน่าเชื่อถือระยะสั้นนั้น ระดับที่นำลงทุนสำหรับสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือมูดีส์ อินเวสเตอร์ เซอร์วิส สแตนดาร์ด แอนด์ พัวร์ และฟิทช์ เรตติ้งส์ ได้แก่ ระดับตั้งแต่ P-3 A-3 และ F3 ตามลำดับ

## 5. การลงทุนของธนาคารในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และกิจการร่วมค้า

### □ ความหมายของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

ความหมายของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมเป็นไปตามคำนิยามของมาตรฐานการรายงานทางการเงินซึ่งธนาคารได้เปิดเผยไว้ในงบการเงินในส่วนของหมายเหตุประกอบงบการเงิน

### □ นโยบายการลงทุนของธนาคาร

ธนาคารมีนโยบายการลงทุนซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### ● การลงทุนเชิงกลยุทธ์

ธนาคารลงทุนในบริษัทที่ประกอบธุรกิจที่เชื่อมโยงกับธุรกิจธนาคารในเชิงยุทธศาสตร์ โดยธนาคารและบริษัทย่อยได้ร่วมกันพิจารณาแผนธุรกิจและวิธีเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างกัน โดยมุ่งใช้ทรัพยากร อุปกรณ์ เครื่องมือ และช่องทางต่าง ๆ ที่มีอยู่เพื่อตอบสนองโจทย์ของลูกค้าให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและไม่มีการดำเนินการที่ซ้ำซ้อน

#### ● การลงทุนเพื่อสนับสนุนธุรกิจของธนาคาร

ธนาคารลงทุนในบริษัทที่ประกอบธุรกิจสนับสนุนธุรกิจของธนาคาร ซึ่งเน้นการให้บริการแก่ธนาคารเพื่อทดแทนหน่วยงานต่าง ๆ ที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักของธนาคารและขาดความคล่องตัวในการจัดการ หากยังคงเป็นหน่วยงานภายในธนาคาร โดยธนาคารจะแต่งตั้งผู้บริหารของธนาคารเป็นกรรมการตัวแทน เพื่อกำกับดูแลด้านนโยบาย อีกทั้งมอบหมายให้กรรมการตัวแทน กำกับดูแลการทำธุรกิจของบริษัท เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทเป็นไปตามมาตรฐานการให้บริการ รวมทั้งให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดแก่ธนาคาร

สำหรับปี 2565 ธนาคารได้ขยายการลงทุนในกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคาร ดังนี้

1. **บริษัท บริหารสินทรัพย์ เจเค จำกัด:** โดย บริษัท กสิกร วิชั่น จำกัด ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 50 ของทุนจดทะเบียนรวม 10,000 ล้านบาท เพื่อประกอบธุรกิจบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของสถาบันการเงิน
2. **KBTG Vietnam Company Limited:** ประกอบธุรกิจในสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม โดย บริษัท กสิกร วิชั่น จำกัด ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 100 ของทุนจดทะเบียนรวม 170,000 ล้านบาทเวียดนาม เพื่อประกอบธุรกิจสนับสนุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศแก่กลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคารกสิกรไทย
3. **บริษัท กสิกร คาราบาว จำกัด:** โดย บริษัท กสิกร วิชั่น จำกัด ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 50 ของทุนจดทะเบียนรวม 100 ล้านบาท เพื่อประกอบธุรกิจให้กู้ยืมเงินแก่ลูกค้ารายย่อย
4. **KASIKORN VISION ANALYTICS Company Limited:** ประกอบธุรกิจในสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม โดย บริษัท กสิกร วิชั่น จำกัด ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 100 ของทุนจดทะเบียนรวม 22,870 ล้านบาทเวียดนาม เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของธนาคารกสิกรไทย ในสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม
5. **บริษัท เงินเทอร์โบ จำกัด:** โดย บริษัท กสิกร วิชั่น จำกัด ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 9.99 ของทุนจดทะเบียนรวม 1,111.11 ล้านบาท เพื่อประกอบธุรกิจให้บริการสินเชื่อ

#### Disclaimer

บทความบางบทความที่ปรากฏอยู่ในรายงานฉบับนี้เป็นบทความคาดการณ์ในอนาคต (Forward-Looking Statement) เกี่ยวกับฐานะทางการเงินและการดำเนินงานของบริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) (“ธนาคาร”) ซึ่งธนาคารได้จัดทำขึ้นโดยอาศัยสมมติฐานหลายประการ รวมทั้งอาศัยข้อมูลทางการเงินและข้อมูลอื่น ๆ ที่ได้มาจากแหล่งข้อมูลภายนอกเท่าที่มีอยู่ ณ วันที่ที่บทความดังกล่าวได้ถูกจัดทำขึ้น บทความที่มีคำเช่นว่า “คาดว่า” “เชื่อว่า” “ประมาณว่า” เป็นต้น และข้อความอื่นในทำนองเดียวกัน นั้นจัดเป็นบทความคาดการณ์ในอนาคตซึ่งอาจมีความไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา อันเนื่องมาจากเหตุการณ์ในอนาคตต่าง ๆ รวมถึงแต่ไม่จำกัดอยู่เพียง การเปลี่ยนแปลงในภาวะเศรษฐกิจ การเมือง หรือกฎระเบียบระดับโลกหรือระดับประเทศ ดังนั้น ผู้อ่านหรือผู้รับข้อมูลจึงต้องศึกษาบทความด้วยความระมัดระวังและใช้วิจารณญาณของตนเอง รวมทั้งพิจารณาข้อเท็จจริง/ข้อมูลที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปให้รอบคอบก่อนการตัดสินใจลงทุนหรือเข้าทำธุรกรรม

A large, solid green abstract shape that starts as a point at the top left and curves downwards and to the right, ending in a vertical line at the bottom right. The shape is smooth and occupies the upper and middle portions of the page.

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

K-Contact Center 02-8888888