## บทสรุปผู้บริหาร

## คำวิเคราะห์ ประจำไตรมาส 3 ปี 2569

### ภาพรวม

ในไตรมาสที่ 3 ปี 2569 บริษัท เอ็นอาร์ อินสแตนท์ โปรดิวซ์ จำกัด (มหาชน) (“บริษัทฯ”) มีรายได้จากการขายจำนวน 668.1 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 14.3 เมื่อเทียบกับรายได้จำนวน 779.7 ล้านบาท ในไตรมาสเดียวกันของปีก่อน (YoY) อย่างไรก็ตาม รายได้จากการขายเพิ่มขึ้นร้อยละ 4.7 จากจำนวน 637.8 ล้านบาท ในไตรมาสที่ 2 ปี 2569 (QoQ) ขณะที่บริษัทฯ มีกำไรสุทธิ 4.7 ล้านบาท พลิกจากผลขาดทุนสุทธิ 64.4 ล้านบาท ในไตรมาส 3 ปี 2568 และผลขาดทุนสุทธิ 23.3 ล้านบาทในไตรมาส 2 ปี 2569 และมี EBITDA จำนวน 93.6 ล้านบาท ซึ่งเป็นระดับสูงสุดในรอบปี 2569

การลดลงของรายได้เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อนมีสาเหตุหลักจากการชะลอและเลื่อนคำสั่งซื้อของลูกค้าบางส่วนในตลาดสหรัฐอเมริกา ท่ามกลางความไม่แน่นอนจากนโยบายภาษีนำเข้าของรัฐบาลสหรัฐฯ ซึ่งส่งผลให้ลูกค้าเพิ่มความระมัดระวังในการบริหารสินค้าคงคลังและวางแผนคำสั่งซื้อ นอกจากนี้ สถานการณ์ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ในภูมิภาคตะวันออกกลางยังส่งผลต่อความผันผวนของต้นทุนและระยะเวลาการขนส่งระหว่างประเทศ อย่างไรก็ดี ในไตรมาสนี้บริษัทมีรายได้จากการขายรวมเพิ่มขึ้นร้อยละ 4.7 เมื่อเทียบกับไตรมาสก่อนหน้า (QoQ) โดยมีปัจจัยสนับสนุนหลักจากยอดขายอาหารท้องถิ่นที่เพิ่มขึ้น ประกอบกับผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นของกลุ่มธุรกิจซูเปอร์มาร์เก็ตในสหราชอาณาจักร

อีกปัจจัยสำคัญคือผลจากการจำหน่ายเงินลงทุนในธุรกิจอาหารสัตว์เลี้ยงตามแผนปรับโครงสร้างธุรกิจ ส่งผลให้รายได้จากธุรกิจดังกล่าวไม่รวมอยู่ในผลการดำเนินงานของกลุ่มบริษัทฯ ซึ่งต่างจากช่วงเดียวกันของปีก่อน ทั้งนี้ การดำเนินการดังกล่าวสอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัทฯ ในการลดการลงทุนในธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจหลัก และมุ่งจัดสรรทรัพยากรไปยังกลุ่มธุรกิจที่บริษัทฯ มีความเชี่ยวชาญและมีศักยภาพในการเติบโตในระยะยาว

อย่างไรก็ตาม การเพิ่มขึ้นของรายได้เมื่อเทียบกับไตรมาสก่อนหน้าสะท้อนถึงการฟื้นตัวของคำสั่งซื้อในธุรกิจหลักบางส่วน โดยบริษัทฯ ยังคงให้ความสำคัญกับการรักษาฐานลูกค้าเดิม การขยายตลาดและช่องทางจัดจำหน่าย ตลอดจนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่ม เพื่อสนับสนุนการฟื้นตัวของรายได้และสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะต่อไป

รายได้จากกลุ่มธุรกิจอาหารท้องถิ่นและอาหารเฉพาะทาง (Ethnic and Specialty Food) ซึ่งเป็นธุรกิจหลักของบริษัทฯ อยู่ที่ 394.6 ล้านบาท ในไตรมาส 3 ปี 2569 เพิ่มขึ้นจาก 381.5 ล้านบาท ในไตรมาสก่อนหน้า สะท้อนถึงการฟื้นตัวของคำสั่งซื้อบางส่วน อย่างไรก็ตาม รายได้ลดลงจาก 517.5 ล้านบาท ในช่วงเดียวกันของปีก่อน ซึ่งยังรวมรายได้จากธุรกิจอาหารสัตว์เลี้ยงที่บริษัทฯ ได้จำหน่ายไปในเดือนพฤศจิกายน 2568 ประกอบกับการชะลอตัวของคำสั่งซื้อของลูกค้าบางกลุ่มตามภาวะเศรษฐกิจ ขณะที่ธุรกิจจำหน่ายตรงถึงผู้บริโภค (DTC) มีรายได้ 273.5 ล้านบาท เพิ่มขึ้นทั้งเมื่อเทียบกับไตรมาสก่อนหน้าและช่วงเดียวกันของปีก่อน

ในปีนี้การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ยังคงเผชิญกับปัจจัยแวดล้อมทางเศรษฐกิจหลายประการ อาทิ ภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว การปรับเพิ่มอัตราภาษีนำเข้าของสหรัฐอเมริกา สถานการณ์ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ในภูมิภาคตะวันออกกลางประกอบกับราคาพลังงานที่ปรับตัวสูงขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนค่าน้ำมันและค่าขนส่งเพิ่มขึ้น และกดดันต้นทุนการดำเนินงานของบริษัทในบางส่วน ซึ่งมีส่วนกดดันต่อยอดขายของทุกกลุ่มธุรกิจ (Business Line) เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน (YoY)

สำหรับไตรมาส 3 ปี 2569 บริษัทฯ ยังคงต่อยอดความสำเร็จจากปี 2568 ของผลิตภัณฑ์หอมเจียวพริกกรอบในน้ำมันรำข้าวภายใต้แบรนด์ “พ่อขวัญ” ซึ่งได้รับการตอบรับที่ดีในตลาดภายในประเทศ โดยบริษัทฯ ใช้กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดผ่านผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด (Influencer Marketing) และแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดีย ควบคู่กับการขยายตลาดต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มนำผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาดสหรัฐอเมริกา แคนาดา และฝรั่งเศส

นอกจากนี้ บริษัทฯ คาดว่าการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการรองรับการขยายกำลังการผลิตจะช่วยลดต้นทุนต่อหน่วยในระยะต่อไป อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ยังคงเผชิญข้อจำกัดด้านเงินทุนหมุนเวียน (Working Capital) อย่างต่อเนื่องจากปีก่อน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ต้องบริหารจัดการอย่างระมัดระวัง เพื่อสนับสนุนการขยายยอดขายให้เป็นไปอย่างเต็มศักยภาพในระยะถัดไป

บริษัทฯ ยังคงมุ่งมั่นในการดำเนินตามแผนกลยุทธ์องค์กร ซึ่งเน้นการเติบโตของธุรกิจหลัก (Core Business) เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับบริษัทฯ ท่ามกลางความผันผวนทางเศรษฐกิจระยะสั้น และสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในระยะยาว

โดยผู้สอบบัญชีไม่ให้ข้อสรุป (Disclaimer of Conclusion) ต่อข้อมูลทางการเงินระหว่างกาลสำหรับไตรมาสนี้ เกี่ยวกับความไม่แน่นอนที่มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานต่อเนื่อง มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. บริษัทมีหนี้สินหมุนเวียนสูงกว่าสินทรัพย์หมุนเวียน
2. บริษัทผิดเงื่อนไขการชำระสินเชื่อเพื่อการส่งออกกับสถาบันการเงินพร้อมดอกเบี้ยและบริษัทยังอยู่ระหว่างเจรจาปรับโครงสร้างหนี้
3. บริษัทอยู่ระหว่างถูกสถาบันการเงินอีกแห่งหนึ่งฟ้องร้องในฐานะผู้ค้ำประกันสินเชื่อเงินกู้ยืมให้กับบริษัทอื่นแห่งหนึ่ง และในระหว่างงวดบริษัทแห่งอื่นที่ถูกฟ้องได้ชำระหนี้ให้กับสถาบันการเงินบางส่วน โดยเดิมศาลกำหนดนัดชี้สองสถานในวันที่ 24 สิงหาคม 2569 และต่อมาศาลได้มีคำสั่งกำหนดนัดสืบพยานใหม่วันที่ 22 เมษายน 2570
4. บริษัทอยู่ระหว่างถูกสถาบันการเงินอีกแห่งหนึ่งฟ้องร้องในฐานะผู้ค้ำประกันการเช่าทรัพย์สิน โดยเรียกร้องให้บริษัทร่วมรับผิดชำระหนี้ ซึ่งรวมเบี้ยปรับและค่าขาดประโยชน์จนถึงวันฟ้อง ศาลได้กำหนดนัดทำสัญญายอมหรือชี้สองสถานในวันที่ 9 พฤศจิกายน 2569 อย่างไรก็ตาม เงื่อนไขการประนีประนอมยอมความยังอยู่ระหว่างการพิจารณาอนุมัติของผู้มีอำนาจฝ่ายโจทก์ จึงยังไม่มีการทำสัญญาประนีประนอมยอมความ โดยศาลได้เลื่อนนัดทำสัญญายอมหรือชี้สองสถานเป็นวันที่ 21 ธันวาคม 2569
5. การผิดนัดชำระหนี้และการถูกฟ้องในฐานะผู้ค้ำประกันดังกล่าวส่งผลให้บริษัทผิดเงื่อนไขตามสัญญาเงินกู้ยืมกับสถาบันการเงิน และถือเป็นเหตุผิดเงื่อนไขตามสัญญาเงินกู้ยืมกับสถาบันการเงินอีกสามแห่งด้วย ดังนั้น สถาบันการเงินจึงมีสิทธิเรียกชำระคืนเงินเบิกเกินบัญชีและเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน ให้ถึงกำหนดชำระทันทีโดยไม่ต้องทวงถาม รวมทั้งมีสิทธิระงับวงเงินสินเชื่อที่ยังไม่ได้เบิกใช้

## แผนการดำเนินธุรกิจในปี 2569 ประกอบด้วย

- **การขับเคลื่อนสินค้าเด่นด้วยเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI):** มุ่งเน้นการผลักดันสินค้าเรือธงด้วยข้อมูลเชิงลึก
- **ขยายแพลตฟอร์ม Bamboo:** เพื่อเร่งการกระจายสินค้า โดยเน้นการดำเนินงานในสหราชอาณาจักรเป็นหลัก
- **เพิ่มยอดขายผ่าน E-Commerce และ Tiktok:** ขยายช่องทางการขายตรงให้กับลูกค้าและสื่อออนไลน์
- **ใช้ AI เพิ่มประสิทธิภาพการตลาดและการขาย:** ปรับปรุงการเข้าถึงลูกค้าและเพิ่มอัตราการแปลงยอดขาย

## แผนธุรกิจสำหรับปี 2569-2571

บริษัทยังคงยึดแนวทางเดิม แต่มีการปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยประกอบด้วย 4 แนวทางหลัก ได้แก่

**1. เสริมความแข็งแกร่งธุรกิจหลัก:** การมุ่งเน้นธุรกิจหลัก และสร้าง Synergy ระหว่างการผลิตและการจัดจำหน่ายในประเทศอังกฤษ

**2. สร้างการเติบโตในอนาคต:** โดยเน้นการวิเคราะห์ข้อมูล (Data) เพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภค การพัฒนาแบรนด์และสินค้า และการทดลองตลาดของสินค้าใหม่ ๆ

**3. ปลดล็อคมูลค่า: การเพิ่มมูลค่าและสภาพคล่อง ผ่านการจำหน่ายสินทรัพย์ที่ไม่ใช่ธุรกิจหลัก และการดำเนินนโยบาย** Asset-light ซึ่งเป็นการใช้สินทรัพย์ที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุดและไม่ลงทุนเพิ่มเติม

**4. เสริมศักยภาพองค์กร:** พัฒนาองค์กร โดยนำ AI มาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญ

## เหตุการณ์เศรษฐกิจที่สำคัญ

ในไตรมาส 3 ปี 2569 เศรษฐกิจโลกยังคงเผชิญกับความไม่แน่นอนจากปัจจัยด้านภูมิรัฐศาสตร์ ความขัดแย้งระหว่างประเทศ และความตึงเครียดทางการค้าระหว่างประเทศมหาอำนาจ ซึ่งส่งผลต่อทิศทางการค้าโลก ความเชื่อมั่นของภาคธุรกิจ และการตัดสินใจลงทุน นอกจากนี้ ความผันผวนของราคาพลังงาน ต้นทุนการขนส่งระหว่างประเทศ และอัตราแลกเปลี่ยน ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อต้นทุนการดำเนินธุรกิจและความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการ โดยภาพรวมเศรษฐกิจโลกยังมีแนวโน้มขยายตัว แต่การเติบโตมีความแตกต่างกันในแต่ละภูมิภาคและยังมีความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกที่ต้องติดตามอย่างใกล้ชิด

สำหรับเศรษฐกิจไทยในไตรมาสดังกล่าว ยังคงเผชิญความท้าทายจากความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจโลกและนโยบายการค้าระหว่างประเทศ ตลอดจนภาระค่าครองชีพและกำลังซื้อของผู้บริโภคที่อาจส่งผลต่อการบริโภคภายในประเทศ ขณะที่ภาคการส่งออกยังต้องเผชิญกับความผันผวนของอุปสงค์ในตลาดต่างประเทศ อัตราแลกเปลี่ยน และการแข่งขันด้านราคา ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญกับการควบคุมต้นทุน การบริหารสภาพคล่อง และการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้สอดคล้องกับสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลง

ในส่วนของอุตสาหกรรมอาหาร ความต้องการผลิตภัณฑ์อาหารเอเชีย เครื่องปรุงรส และอาหารที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวยังคงเป็นโอกาสสำหรับผู้ประกอบการที่สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละตลาด อย่างไรก็ตามอุตสาหกรรมยังคงเผชิญความท้าทายจากการแข่งขัน ต้นทุนวัตถุดิบ พลังงาน และโลจิสติกส์ รวมถึงข้อกำหนดด้านคุณภาพและมาตรฐานอาหารในตลาดส่งออก บริษัทฯ จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สร้างความแตกต่าง การขยายช่องทางจัดจำหน่าย และการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

บริษัทฯ ยังคงมุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจหลัก (Core Business) ในกลุ่มผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องปรุงรส รวมถึงผลิตภัณฑ์อาหารเอเชีย โดยให้ความสำคัญกับการขยายตลาดส่งออกในภูมิภาคที่มีศักยภาพ การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ การเพิ่มช่องทางจัดจำหน่าย เพื่อเพิ่มโอกาสในการเติบโตและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว ขณะเดียวกัน บริษัทฯ ยังคงให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการโครงสร้างต้นทุน การเพิ่มประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) การบริหารช่องทางการจัดจำหน่าย และการบริหารสภาพคล่องและเงินทุนหมุนเวียนอย่างรอบคอบ เพื่อรองรับความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจและต้นทุนการดำเนินงาน ตลอดจนสนับสนุนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องและสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

## เหตุการณ์และพัฒนาการที่สำคัญ

### หุ้นกู้ NRF254A

เมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2569 บริษัทได้ชำระดอกเบี้ยหุ้นกู้รุ่น NRF254A ตามกำหนด โดยบริษัทฯ ยังคงติดตามและบริหารจัดการภาระหนี้สินและสภาพคล่องอย่างใกล้ชิด เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามข้อกำหนดและเงื่อนไขของหุ้นกู้ได้อย่างต่อเนื่อง

### ผลิตภัณฑ์

ในระหว่างไตรมาส 3 ปี 2569 บริษัทฯ เดินหน้าขยายตลาดต่างประเทศผ่านผลิตภัณฑ์ Pink Sriracha ซอสพริกศรีราชาสีชมพู ภายใต้แบรนด์ SABZU โดยร่วมมือกับร้านอาหาร Pho เพื่อเปิดตัวผลิตภัณฑ์ในสหราชอาณาจักร และวางจำหน่ายในร้านอาหารมากกว่า 50 สาขาทั่วสหราชอาณาจักร ซึ่งเป็นการต่อยอดโอกาสทางธุรกิจจากการได้รับความสนใจในงาน THAIFEX – Anuga Asia 2026 และสะท้อนแนวทางการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์อาหารไทยในตลาดต่างประเทศ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังเดินหน้าขยายช่องทางจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ภายใต้แบรนด์พ่อขวัญ โดยนำสินค้าเข้าสู่ช่องทาง GO WHOLESALE และ Tops เพื่อเพิ่มการเข้าถึงผู้บริโภคและขยายโอกาสทางการตลาดในประเทศ ควบคู่กับการพัฒนากลุ่มผลิตภัณฑ์เครื่องปรุงรสและผลิตภัณฑ์อาหารที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่หลากหลายยิ่งขึ้น ทั้งนี้ บริษัทฯ ยังคงนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) มา

ประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้บริโภค แนวโน้มอาหาร และพฤติกรรมตลาด เพื่อสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การออกแบบบรรจุภัณฑ์ และการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดให้เหมาะสมกับตลาดเป้าหมาย

**รายงานความคืบหน้ารายการทางการเงินที่มีความเสี่ยงต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน**

อ้างถึงรายการทางการเงินที่มีความเสี่ยงต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัท ที่ได้รายงานไว้เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2569 : การจำหน่ายเงินลงทุนในบริษัท นิวทรา รีเจนเนอเรทีฟ โปรตีน จำกัด (บริษัทร่วมค้าของกลุ่มบริษัท) และบริษัท แพลนท์ แอนด์ บีน (ประเทศไทย) จำกัด (บริษัทร่วมของกลุ่มบริษัท) ได้ดำเนินการแล้วเสร็จ โดยผู้ซื้อชำระเงินส่วนที่เหลือจำนวน 20 ล้านบาท ครบถ้วนแล้ว เมื่อวันที่ 13 สิงหาคม 2569 ทั้งนี้ กลุ่มบริษัทรับรู้ผลขาดทุนจากการด้อยค่าเงินลงทุนในบริษัท นิวทรา รีเจนเนอเรทีฟ โปรตีน จำกัด จำนวน 24.55 ล้านบาท กำไรจากการขายเงินลงทุนในบริษัท แพลนท์ แอนด์ บีน (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 4.87 ล้านบาท และผลขาดทุนจากการยกหนี้ให้ของเงินให้กู้ยืมและดอกเบี้ยค้างรับ จำนวน 2.64 ล้านบาท ในงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวมครบถ้วนแล้ว

## ปัจจัยที่อาจมีผลต่อการดำเนินงานหรือการเติบโตในอนาคต

**การบริหารจัดการต้นทุนวัตถุดิบและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน**

ผลการดำเนินงานของบริษัทฯ อาจได้รับผลกระทบจากความผันผวนของราคาวัตถุดิบหลัก อาทิ เนื้อสัตว์ เครื่องเทศ และวัตถุดิบทางการเกษตร รวมถึงต้นทุนบรรจุภัณฑ์ พลังงาน และการขนส่ง ซึ่งได้รับอิทธิพลจากภาวะเศรษฐกิจโลก ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ สภาพภูมิอากาศ และความไม่แน่นอนของห่วงโซ่อุปทาน หากต้นทุนดังกล่าวปรับตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง อาจส่งผลกระทบต่ออัตรากำไรและความสามารถในการแข่งขันของบริษัทฯ

บริษัทฯ จึงให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการวางแผนจัดซื้อวัตถุดิบ การกระจายแหล่งจัดซื้อ การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิต และการบริหารต้นทุนให้สอดคล้องกับสภาวะตลาด ควบคู่กับการพิจารณากลยุทธ์ด้านราคาและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม เพื่อช่วยลดผลกระทบจากความผันผวนของต้นทุนและรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

**การเติบโตของยอดขายท่ามกลางความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจโลกและกำลังซื้อของผู้บริโภค**

การเติบโตของยอดขายบริษัทฯ อาจได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจโลก กำลังซื้อและพฤติกรรมของผู้บริโภค ตลอดจนความไม่แน่นอนของนโยบายการค้าระหว่างประเทศ มาตรการภาษีนำเข้า และการแข่งขันในตลาดต่างประเทศ ซึ่งอาจส่งผลต่อการตัดสินใจสั่งซื้อของลูกค้าและความต่อเนื่องของคำสั่งซื้อ โดยเฉพาะในกลุ่มธุรกิจ OEM และผลิตภัณฑ์ที่พึ่งพาตลาดส่งออก นอกจากนี้ ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนระหว่างเงินบาทกับสกุลเงินหลัก อาจส่งผลต่อรายได้เมื่อแปลงกลับเป็นเงินบาทและความสามารถในการแข่งขันด้านราคาของบริษัทฯ

บริษัทฯ ยังคงมุ่งเน้นการขยายฐานลูกค้าและตลาดส่งออก การพัฒนาอาหารชาติพันธุ์ (Ethnic Food) เครื่องปรุงรส รวมถึงการขยายช่องทางจัดจำหน่ายทั้งในและต่างประเทศ โดยในไตรมาส 3 ปี 2569 บริษัทฯ ได้ต่อยอดผลิตภัณฑ์ Pink Sriracha ภายใต้แบรนด์ SABZU สู่ตลาดสหราชอาณาจักรผ่านความร่วมมือกับร้านอาหาร Pho และขยายช่องทางจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ภายใต้แบรนด์พ่อขวัญเข้าสู่ GO WHOLESALE และ Tops เพื่อเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงผู้บริโภคและสร้างแหล่งรายได้จากช่องทางที่หลากหลาย ทั้งนี้ บริษัทฯ จะยังคงติดตามสถานการณ์ตลาดอย่างใกล้ชิดและปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้เหมาะสมกับสภาวะเศรษฐกิจ เพื่อสนับสนุนการเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนในระยะยาว

## การบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน

### ด้านสิ่งแวดล้อม

- บริษัทฯ ดำเนินโครงการลดการสูญเสียอาหารและขยะอาหาร (Food Loss and Waste) โดยร่วมมือกับสถาบันพัฒนานักธุรกิจเกษตร (Godfarmer Agribusiness) และเกษตรกรรายย่อยในพื้นที่จังหวัดสมุทรสาคร นำเศษวัตถุดิบส่วนเกินจากกระบวนการผลิต เช่น เศษตะไคร้ หอมแขก ใบย่านาง เพื่อนำกลับมาใช้ประโยชน์ โดยผลิตเป็นปุ๋ยหมักอินทรีย์ (Compost) และส่งต่อให้กับเครือข่ายเกษตรกร โดยในไตรมาส 3 ปี 2569 บริษัทฯ ได้ส่งมอบวัตถุดิบส่วนเกินจากกระบวนการผลิตสะสมจำนวน 14.40 ตัน ช่วยลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการนำของเสียไปกำจัดด้วยวิธีการฝังกลบได้ประมาณ 6,633 กิโลกรัมคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า
- บริษัทฯ ส่งเสริมการคัดแยกขยะพลาสติกภายในองค์กรและการนำทรัพยากรกลับมาใช้ประโยชน์ โดยร่วมกับโครงการ Wake Up Waste นำขวดพลาสติกเข้าสู่กระบวนการรีไซเคิล ในช่วง 3 ไตรมาสแรกของปี 2569 สามารถรวบรวมและส่งมอบขวดพลาสติกทั้งสิ้น 9,155 ขวด ช่วยลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกได้ 215.85 กิโลกรัมคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า กิจกรรมดังกล่าวส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในการคัดแยกขยะตั้งแต่ต้นทาง และสนับสนุนการใช้ทรัพยากรตามแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน

### ด้านสังคม

- บริษัทฯ จัดกิจกรรมบริจาคโลหิตร่วมกับธนาคารเลือด โรงพยาบาลศิริราช ณ สำนักงานใหญ่ จังหวัดสมุทรสาคร อย่างต่อเนื่อง โดยในไตรมาสที่ 3 ปี 2569 มีพนักงานและผู้บริหารเข้าร่วมจำนวน 27 ราย คิดเป็นปริมาณโลหิตรวมกว่า 12,150 มิลลิลิตร เพื่อสนับสนุนระบบสาธารณสุขและสุขภาวะของสังคม สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน SDG 3: Good Health and Well-being
- บริษัทฯ ส่งมอบอาหารส่วนเกิน (surplus food) ให้แก่มูลนิธิ SOS Thailand อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปใช้เป็นวัตถุดิบในการประกอบอาหารและส่งต่อให้แก่ชุมชน ตั้งแต่ต้นปีจนถึงสิ้นไตรมาส 3 ปี 2569 บริษัทฯ ส่งมอบอาหารส่วนเกินรวม 1,702 กิโลกรัม คิดเป็นมื้ออาหารเทียบเท่า 7,149 มื้อ และช่วยหลีกเลี่ยงการปล่อยก๊าซเรือนกระจกได้ 4,306 กิโลกรัมคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า สะท้อนการใช้ทรัพยากรอาหารให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควบคู่กับการสนับสนุนการเข้าถึงอาหารของชุมชน และ สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน SDG 2: Zero Hunger และ SDG 12: Responsible Consumption and Production
- บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์และสืบสานประเพณีทางพระพุทธศาสนา โดยเมื่อวันที่ 30 กรกฎาคม 2569 ได้จัดกิจกรรมทำบุญตักบาตร ถวายภัตตาหาร และถวายเทียนพรรษา ณ วัดสุวรรณรัตนาราม จังหวัดสมุทรสาคร เนื่องในวันอาสาฬหบูชาและวันเข้าพรรษา เพื่อถวายเป็นพระราชกุศลและส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำนุบำรุงพระพุทธศาสนา ตลอดจนอนุรักษ์วัฒนธรรมไทย กิจกรรมดังกล่าวยังเป็นโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมและสร้างความสามัคคีภายในองค์กร

### ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

- นายแดน ปฐมวาณิชย์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการสมาคมเครือข่ายโกลบอลคอมแพ็กแห่งประเทศไทย (UNGCNT) วาระปี 2569–2572 เพื่อร่วมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทย ท่ามกลางความท้าทายด้านภูมิรัฐศาสตร์ การเปลี่ยนผ่านพลังงาน เทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ อันสะท้อนบทบาทของภาคเอกชนในการร่วมกำหนดทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างมีความรับผิดชอบ
- บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของสิทธิและการมีส่วนร่วมของผู้ถือหุ้น โดยมุ่งมั่นยกระดับคุณภาพการกำกับดูแลกิจการและการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียม ทั้งนี้ ในปี 2569 บริษัทฯ ได้รับผลการประเมินคุณภาพการจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้น (AGM Checklist) จากสมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทยในระดับ “ดีเยี่ยมสมควรเป็นตัวอย่าง (Excellent)” (5 เหรียญ 100 คะแนน) เพิ่มขึ้นจากระดับ 4 เหรียญในปี 2568 สะท้อนถึงพัฒนาการด้านคุณภาพการจัดประชุมและการคุ้มครองสิทธิของผู้ถือหุ้นอย่างต่อเนื่อง

- บริษัทฯ ได้รับผลการประเมินการกำกับดูแลกิจการ CGR ระดับ 5 ดาว “ดีเลิศ” ต่อเนื่องเป็นปีที่ 4 จากผลการสำรวจ Corporate Governance Report of Thai Listed Companies 2026 (CGR 2026) สะท้อนความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาลที่โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนในทุกมิติ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม
- ในปี 2568 บริษัทฯ ได้รับรางวัล Sustainability Disclosure Recognition 2025 จากสถาบันไทยพัฒน์ ต่อเนื่องเป็นปีที่ 2 ตอกย้ำความมุ่งมั่นในการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นประโยชน์ต่อสาธารณะ ตามกรอบมาตรฐานสากล สะท้อนความโปร่งใสและความรับผิดชอบในการดำเนินธุรกิจ พร้อมผลักดันการดำเนินงานด้าน ESG ควบคู่กับการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม
- เมื่อวันที่ 2 กันยายน 2569 คุณแดน ปฐมวาณิชย์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัทฯ และกรรมการเครือข่ายโกลบอลคอมแพ็กแห่งประเทศไทย (UN Global Compact Network Thailand: UNGCNT) ได้เข้าร่วมพิธีเปิดงาน GCNT Expo 2026 ภายใต้แนวคิด “From Shock to Shift: Thailand’s Sustainable Transition in a Fractured World” ณ ทรู ดิจิทัล พาร์ค เวสต์ กรุงเทพฯ งานดังกล่าวเป็นเวทีความร่วมมือของภาคธุรกิจ ภาครัฐ ภาคประชาสังคม ภาควิชาการ และภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และพัฒนาแนวทางขับเคลื่อนประเทศไทยสู่การเปลี่ยนผ่านด้านความยั่งยืน

## บทสรุปผลการดำเนินงานทางการเงิน

| สรุปผลการดำเนินงาน | Q3/68 | Q2/69 | Q3/69 | เปลี่ยนแปลง +/- | | 9M 2568 | 9M 2569 | เปลี่ยนแปลง +/- |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| หน่วย: ล้านบาท | | | | %YoY | %QoQ | | | %YoY |
| **รายได้จากการขาย** | **779.7** | **637.8** | **668.1** | **(14.3)** | **4.8** | **2,271.8** | **1,898.6** | **(16.4)** |
| กำไรขั้นต้น | 183.5 | 157.5 | 176.4 | (3.8) | 12.0 | 508.1 | 477.6 | (6.0) |
| EBITDA | 35.4 | 55.4 | 93.6 | 164.2 | 69.0 | (44.4) | 183.3 | 513.2 |
| กำไร (ขาดทุน) สุทธิ | (64.4) | (23.3) | 4.7 | 107.3 | 120.2 | (339.6) | (61.9) | 81.8 |
| ปรับปรุง: (กำไร) ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนที่ยังไม่เกิดขึ้นจริง | 17.6 | (7.2) | (3.5) | (119.9) | 51.5 | 20.1 | (37.0) | (284.1) |
| Normalized Net Profit (loss) | (42.0) | (4.2) | (0.3) | 99.2 | 91.7 | (143.7) | (50.6) | 64.8 |
| การแบ่งปันกำไร (ขาดทุน) ส่วนที่เป็นของผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ | (52.8) | (23.0) | 4.7 | 108.9 | 120.4 | (307.7) | (61.2) | 80.1 |
| **Normalized Net Profit (Loss) Attributable to NRF's equity holders** | **(30.4)** | **(4.0)** | **(0.4)** | **98.8** | **90.8** | **(111.9)** | **(49.9)** | **55.4** |
| อัตรากำไรขั้นต้น (%) | 23.5 | 24.7 | 26.4 | | | 22.4 | 25.2 | |
| EBITDA margin (%) | 4.5 | 8.4 | 13.8 | | | -1.9 | 9.4 | |
| Net profit margin (%) | -8.2 | -3.6 | 0.7 | | | -14.9 | -3.2 | |
| Normalized Net Profit margin (%) | -5.5 | -0.6 | -0.1 | | | -6.4 | -2.6 | |

อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (D/E) เป็น 4.23 เท่า

อัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้ (DSCR) เป็น -0.04 เท่า

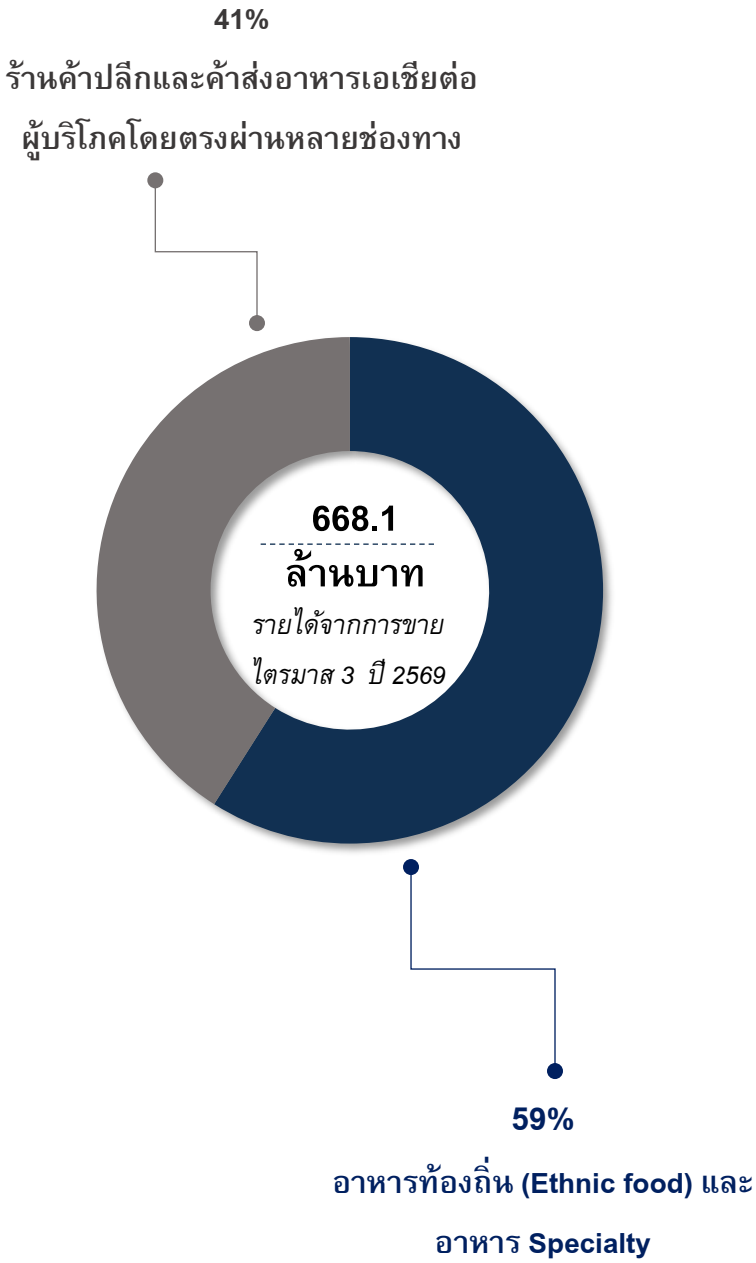
อัตราส่วนหนี้สินสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Net Debt/E) เป็น 2.89 เท่า

ภายใต้ข้อกำหนดสิทธิของหุ้นกู้ ผู้ออกหุ้นกู้มีหน้าที่ต้องดำรงอัตราส่วน "หนี้สินสุทธิ" ต่อ "ส่วนของผู้ถือหุ้น" (Net Debt to Equity Ratio) ณ วันสิ้นงวดบัญชีรายไตรมาสหรือสิ้นปีบัญชี ในอัตราส่วนไม่เกิน 3 : 1 ทั้งนี้ บริษัทยังคงสามารถดำรงอัตราส่วนดังกล่าวได้ตามเงื่อนไขที่กำหนด อย่างไรก็ตามบริษัทได้มีการพิจารณาจำหน่ายสินทรัพย์หรือเงินลงทุนที่ไม่ใช่ธุรกิจหลัก ( Asset Divestment) และบริษัทอยู่ระหว่างการพิจารณาปรับโครงสร้างการลงทุนและจำหน่ายสินทรัพย์หรือเงินลงทุนบางส่วนที่ไม่ก่อให้เกิดผลตอบแทนตามเป้าหมาย เพื่อนำเงินสดที่ได้รับมาไปใช้ชำระคืนหนี้สินทางการเงิน ซึ่งจะช่วยลดภาระหนี้และเพิ่มสภาพคล่องของบริษัทส่งผลให้อัตราส่วนดีขึ้น

## คำอธิบายและวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ

### 1. รายได้จากการขาย

**โครงสร้างของรายได้จากการขาย ไตรมาส 3 ปี 2569**




#### อาหารท้องถิ่น (Ethnic food) และ อาหาร Specialty

บริษัทฯ มีผลิตภัณฑ์มากกว่า 3,000 SKU และ 500 สูตรอาหาร ครอบคลุมทั้งสินค้าภายใต้ตราสินค้าของบริษัทฯ สินค้าภายใต้ ตราสินค้าของ บริษัท ซิตี้ฟูด จำกัด (บริษัทย่อยที่บริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 100) และสินค้ารับจ้างผลิต (OEM)

- สินค้าภายใต้ตราสินค้าของบริษัทฯ ได้แก่ Por Kwan, Sabzu, Lee Brand, Thai Delight และ Shanggie
- สินค้าภายใต้ตราสินค้าของบริษัท ซิตี้ฟูด จำกัด ได้แก่ Classic Thai
- สินค้ารับจ้างผลิต (OEM) ครอบคลุมการผลิตอาหารตามความต้องการของลูกค้า เช่น อาหารพร้อมรับประทาน ซอส เครื่องปรุงรส เครื่องดื่ม เส้นอุด้ง และผลิตภัณฑ์อาหารอื่น ๆ

#### ร้านค้าปลีกและค้าส่งอาหารเอเชียต่อผู้บริโภคโดยตรงผ่านหลายช่องทาง

รายได้มาจากธุรกิจค้าปลีกและค้าส่งอาหารเอเชียที่จำหน่ายสินค้าให้แก่ผู้บริโภคและผู้ประกอบการผ่านหลากหลายช่องทางในสหราชอาณาจักร โดยประกอบด้วย

- CHUANGLEE LIMITED (CNL)
- CHUANGLEE CASH & CARRY LIMITED (CCC)
- MINI C

## รายได้จากการขายแบ่งตามกลุ่มธุรกิจ

| รายได้ | Q3/68 | Q2/69 | Q3/69 | เปลี่ยนแปลง +/- | | 9M2568 | 9M2569 | เปลี่ยนแปลง +/- |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| หน่วย: ล้านบาท | | | | %YoY | %QoQ | | | %YoY |
| ธุรกิจอาหารท้องถิ่นและอาหารเฉพาะทาง (Ethnic & Specialty Food) | 517.5 | 381.5 | 394.6 | (23.7) | 3.4 | 1,501.3 | 1,111.5 | (26.0) |
| ธุรกิจจำหน่ายตรงถึงผู้บริโภค (DTC) | 262.2 | 256.3 | 273.5 | 4.3 | 6.7 | 770.5 | 787.2 | 2.2 |
| **รวมรายได้จากการขาย** | **779.7** | **637.8** | **668.1** | **(14.3)** | **4.7** | **2,271.8** | **1,898.6** | **(16.4)** |

### Q3/2569 vs Q3/2568

รายได้จากการขายสุทธิลดลง 111.6 ล้านบาท หรือร้อยละ 14.3 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน (YoY) โดยมีปัจจัยหลักดังนี้

1. **ธุรกิจอาหารท้องถิ่นและอาหารเฉพาะทาง (Ethnic and Specialty Food Business)**
   ยอดขายลดลง 122.9 ล้านบาท หรือร้อยละ 23.7 YoY จาก 517.5 ล้านบาทในไตรมาส 3 ปี 2568 เป็น 394.6 ล้านบาท ในไตรมาส 3 ปี 2569 สาเหตุหลักจากบริษัทฯได้จำหน่ายเงินลงทุนในอดีตบริษัทย่อยที่ดำเนินธุรกิจอาหารสัตว์เลี้ยงไปในเดือนพฤศจิกายน 2568 ส่งผลให้บริษัทไม่มีรายได้จากธุรกิจอาหารสัตว์เลี้ยงในไตรมาส 3 ปี 2569

2. **ธุรกิจจำหน่ายตรงถึงผู้บริโภค (Direct-to-Consumer หรือ DTC Business)**
   รายได้เพิ่มขึ้น 11.2 ล้านบาท หรือร้อยละ 4.3 YoY จาก 262.2 ล้านบาทในไตรมาส 3 ปี 2568 เป็น 273.5 ล้านบาทในไตรมาส 3 ปี 2569 จากผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกและค้าส่งอาหารเอเชียในสหราชอาณาจักร

### Q3/2569 vs Q2/2569

รายได้จากการขายสุทธิเพิ่มขึ้น 30.3 ล้านบาท หรือร้อยละ 4.7 เมื่อเทียบกับไตรมาสก่อนหน้า (QoQ) โดยมีปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นดังต่อไปนี้

1. **ธุรกิจอาหารท้องถิ่นและอาหารเฉพาะทาง (Ethnic and Specialty Food Business)**
   ยอดขายเพิ่มขึ้น 13.1 ล้านบาท หรือร้อยละ 3.4 QoQ จาก 381.5 ล้านบาทในไตรมาส 2 ปี 2569 เป็น 394.6 ล้านบาทในไตรมาส 3 ปี 2569 จากการฟื้นตัวของคำสั่งซื้อ รวมถึงยอดขายผลิตภัณฑ์ภายใต้ตราสินค้าของบริษัทฯ ที่ปรับตัวดีขึ้น

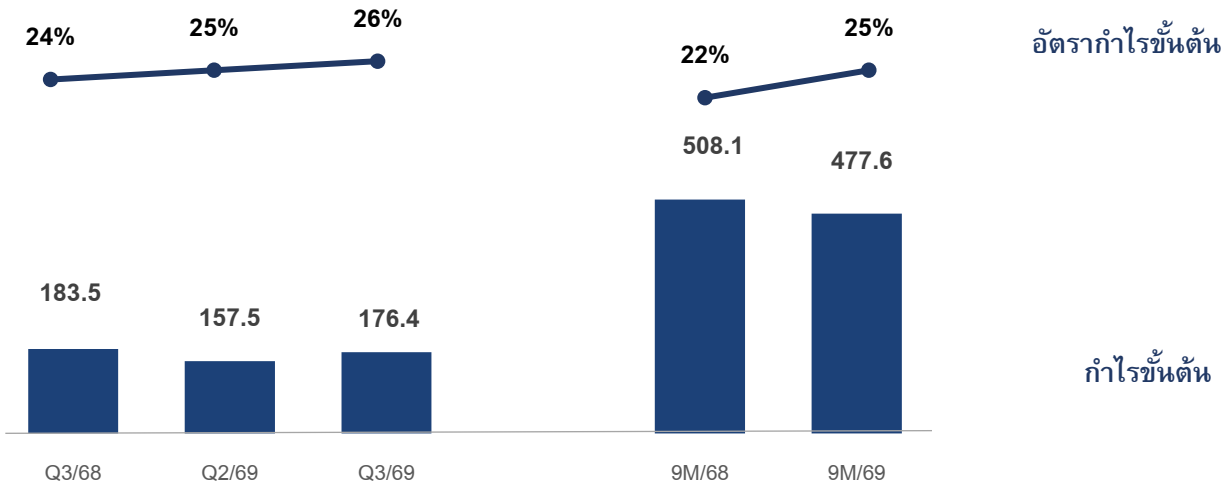
2. **ธุรกิจจำหน่ายตรงถึงผู้บริโภค (Direct-to-Consumer หรือ DTC Business)**
   รายได้เพิ่มขึ้น 17.2 ล้านบาท หรือร้อยละ 6.7 QoQ จาก 256.3 ล้านบาทในไตรมาส 2 ปี 2569 เป็น 273.5 ล้านบาทในไตรมาส 3 ปี 2569 จากผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นของกลุ่มธุรกิจซูเปอร์มาร์เก็ตในสหราชอาณาจักร

### 9M2569 VS 9M2568

รายได้จากการขายสุทธิลดลง 373.2 ล้านบาท หรือร้อยละ 16.4 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน (YoY) สาเหตุหลักจากรายได้ของธุรกิจอาหารท้องถิ่นและอาหารเฉพาะทางที่ลดลง 389.8 ล้านบาท หรือร้อยละ 26.0 จาก 1,501.3 ล้านบาท เป็น 1,111.5 ล้านบาท ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผลจากการที่บริษัทฯ ขายธุรกิจอาหารสัตว์เลี้ยงไปในเดือนพฤศจิกายน 2568 อย่างไรก็ตาม ธุรกิจจำหน่ายตรงถึงผู้บริโภค (DTC) มีรายได้เพิ่มขึ้น 16.7 ล้านบาท หรือร้อยละ 2.2 จาก 770.5 ล้านบาท เป็น 787.2 ล้านบาท

## 2. กำไรขั้นต้นและอัตรากำไรขั้นต้น

หน่วย: ล้านบาท, %




### Q3/2569 vs Q3/2568

ในไตรมาสที่ 3 ปี 2569 บริษัทมีกำไรขั้นต้นจำนวน 176.4 ล้านบาท ลดลง 7.0 ล้านบาท หรือร้อยละ 3.8 เมื่อเทียบกับ 183.5 ล้านบาทในช่วงเดียวกันของปีก่อน แต่อัตรากำไรขั้นต้นเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 24 ในไตรมาส 3 ปี 2568 เป็นร้อยละ 26 ในไตรมาส 3 ปี 2569 โดยมีสาเหตุหลักจาก

- กำไรขั้นต้นลดลงตามยอดขายของธุรกิจอาหารท้องถิ่น อย่างไรก็ตามธุรกิจร้านค้าปลีกยอดขายเพิ่มขึ้นเล็กน้อย
- อัตรากำไรขั้นต้นเพิ่มขึ้น เนื่องจากไม่มียอดขายของธุรกิจอาหารสัตว์เลี้ยงซึ่งมีอัตรากำไรขั้นต้นต่ำกว่าธุรกิจอื่น

### Q3/2569 vs Q2/2569

ในไตรมาสที่ 3 ปี 2569 บริษัทมีกำไรขั้นต้นจำนวน 176.4 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 18.9 ล้านบาท หรือร้อยละ 12.0 เมื่อเทียบกับ 157.5 ล้านบาทในไตรมาสก่อนหน้า และอัตรากำไรขั้นต้นเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 25 ในไตรมาสที่ 2 ปี 2569 เป็นร้อยละ 26 ในไตรมาสที่ 3 ปี 2569 โดยมีสาเหตุหลักจากยอดขายเพิ่มขึ้น

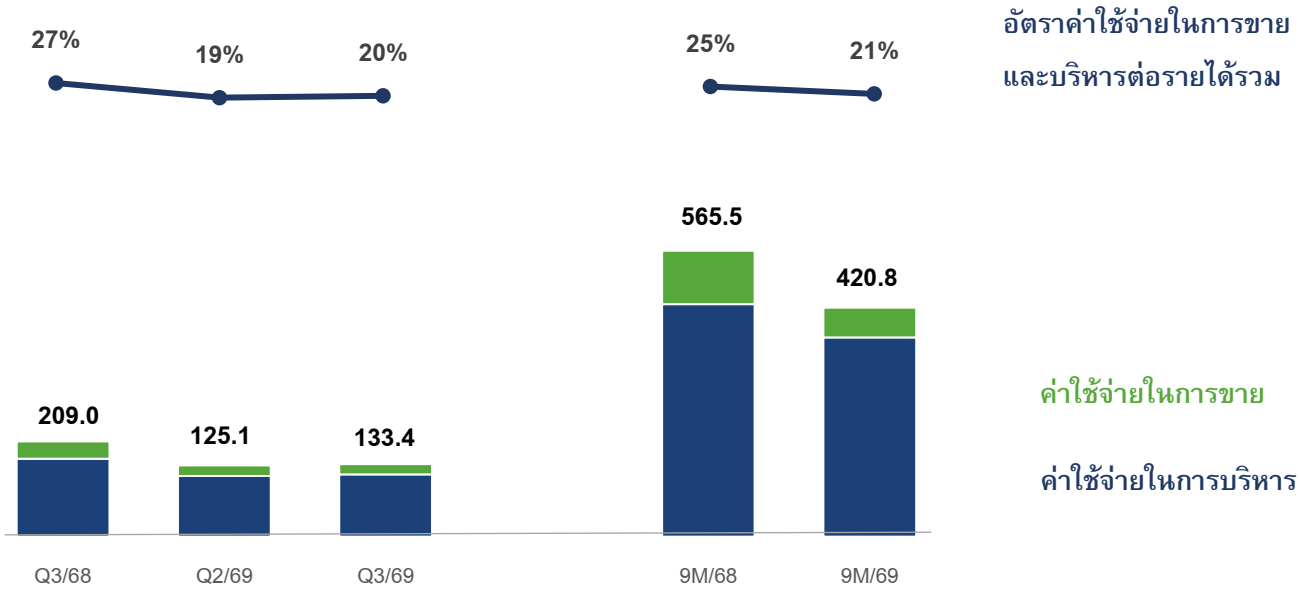
### 9M2569 vs 9M2568

ในงวดเก้าเดือนปี 2569 บริษัทมีกำไรขั้นต้นจำนวน 477.6 ล้านบาท ลดลง 30.5 ล้านบาท หรือร้อยละ 6.0 เมื่อเทียบกับ 508.1 ล้านบาทในช่วงเดียวกันของปีก่อน แต่อัตรากำไรขั้นต้นเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 22 ในงวดเก้าเดือนปี 2568 เป็นร้อยละ 25 ในงวดเก้าเดือนปี 2569 โดยมีสาเหตุหลักมาจาก

- กำไรขั้นต้นลดลงเนื่องจากมีการขายธุรกิจอาหารสัตว์เลี้ยงในเดือนพฤศจิกายน 2568 ทำให้ไม่มีกำไรขั้นต้นจากธุรกิจดังกล่าวในงวดเก้าเดือนปี 2569
- อัตรากำไรขั้นต้นเพิ่มขึ้น เนื่องจากไม่มียอดขายของธุรกิจอาหารสัตว์เลี้ยงซึ่งมีอัตรากำไรขั้นต้นต่ำกว่าธุรกิจอื่น

## 3. ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร

หน่วย: ล้านบาท, %




### Q3/2569 vs Q3/2568

ในไตรมาสที่ 3 ปี 2569 บริษัทมีค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร (SG&A) จำนวน 133.4 ล้านบาท ลดลง 75.6 ล้านบาท หรือร้อยละ 36.2 เมื่อเทียบกับ 209.0 ล้านบาทในช่วงเดียวกันของปีก่อน สาเหตุหลักจากการไม่มีค่าใช้จ่ายของธุรกิจอาหารสัตว์เลี้ยงซึ่งบริษัทฯ ได้ขายไปในเดือนพฤศจิกายน 2568 และการควบคุมค่าใช้จ่ายของกลุ่มบริษัท ทั้งนี้ อัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้รวมลดลงจากร้อยละ 27 เป็นร้อยละ 20

### Q3/2569 vs Q2/2569

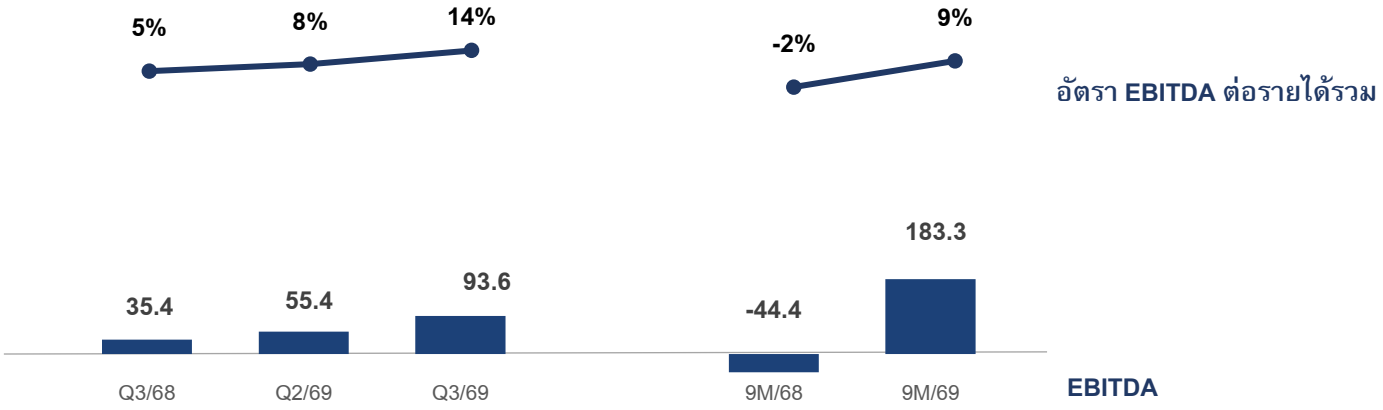
ในไตรมาสที่ 3 ปี 2569 บริษัทมีค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร (SG&A) จำนวน 133.4 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 8.3 ล้านบาท หรือร้อยละ 6.6 เมื่อเทียบกับ 125.1 ล้านบาท ในไตรมาสก่อนหน้า

### 9M2569 VS 9M2568

ในงวดเก้าเดือนปี 2569 บริษัทมีค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร (SG&A) จำนวน 420.8 ล้านบาท ลดลง 144.7 ล้านบาท หรือร้อยละ 25.6 เมื่อเทียบกับ 565.5 ล้านบาทในช่วงเดียวกันของปีก่อน เนื่องจากการลดลงของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารของธุรกิจอาหารสัตว์เลี้ยงจากการที่บริษัทได้ขายธุรกิจดังกล่าวไปในเดือนพฤศจิกายน 2568 และการควบคุมค่าใช้จ่ายของกลุ่มบริษัท ทั้งนี้ อัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้รวมลดลงจากร้อยละ 25 เป็นร้อยละ 21

## 4. EBITDA และอัตรา EBITDA

หน่วย: ล้านบาท, %




### Q3/2569 vs Q3/2568

ในไตรมาสที่ 3 ปี 2569 บริษัทมี EBITDA จำนวน 93.6 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 58.2 ล้านบาท หรือร้อยละ 164.2 เมื่อเทียบกับ EBITDA จำนวน 35.4 ล้านบาท ในไตรมาสที่ 3 ปี 2568 เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารที่ลดลง

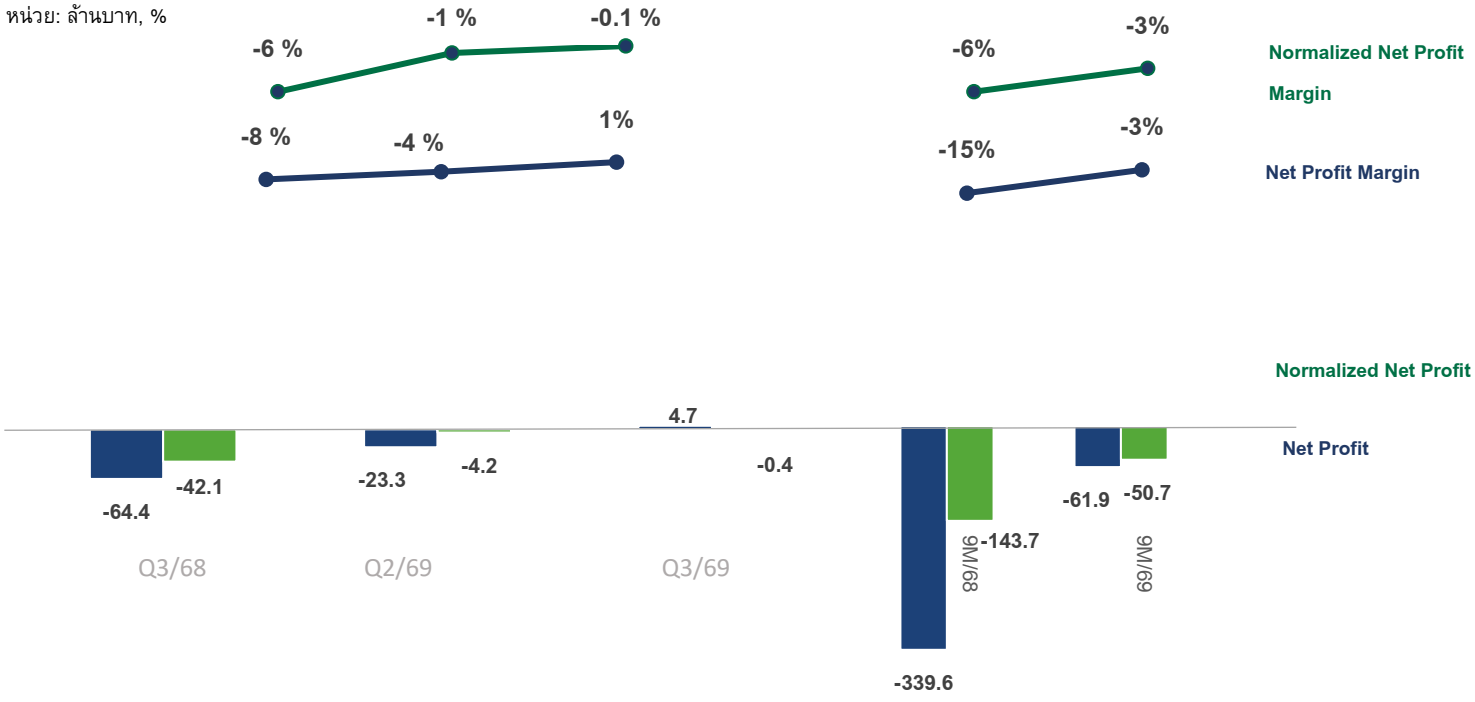
### Q3/2569 VS Q2/2569

ในไตรมาสที่ 3 ปี 2569 บริษัทมี EBITDA จำนวน 93.6 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 38.2 ล้านบาท หรือร้อยละ 69.0 เมื่อเทียบกับ EBITDA จำนวน 55.4 ล้านบาท ในไตรมาสที่ 2 ปี 2569 เนื่องจากยอดขายและกำไรขั้นต้นที่เพิ่มขึ้น และรายการขาดทุนจากการด้อยค่าเงินลงทุนในบริษัทร่วมค้าในไตรมาสที่ 2 ปี 2569

### 9M2569 VS 9M2568

ในงวดเก้าเดือนของปี 2569 บริษัทมี EBITDA จำนวน 183.3 ล้านบาท ปรับตัวดีขึ้น 227.7 ล้านบาท จาก EBITDA ติดลบ 44.4 ล้านบาท ในช่วงเดียวกันของปีก่อน เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารที่ลดลง กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนที่เพิ่มขึ้น และรายการประมาณการผลขาดทุนสำหรับการใช้สิทธิขายคืนตามสัญญาในงวดเก้าเดือนปี 2568

## 5. กำไร (ขาดทุน) สุทธิ และอัตรากำไรสุทธิ




### Q3/2569 vs Q3/2568

ในไตรมาสที่ 3 ปี 2569 บริษัทมีกำไรสุทธิ 4.7 ล้านบาท ปรับตัวดีขึ้น 69.1 ล้านบาท เมื่อเทียบกับผลขาดทุนสุทธิ 64.4 ล้านบาท ในไตรมาสที่ 3 ปี 2568 เนื่องจากการขายธุรกิจอาหารสัตว์เลี้ยงซึ่งมีผลประกอบการขาดทุนสุทธิในไตรมาส 3 ปี 2568 ออกไปในเดือนพฤศจิกายน 2568 และกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนเพิ่มขึ้นในไตรมาส 3 ปี 2569

### Q3/2569 vs Q2/2569

ในไตรมาสที่ 3 ปี 2569 บริษัทมีกำไรสุทธิ 4.7 ล้านบาท ปรับตัวดีขึ้น 28.0 ล้านบาท เมื่อเทียบกับผลขาดทุนสุทธิ 23.3 ล้านบาทในไตรมาสที่ 2 ปี 2569 เนื่องจากยอดขายและกำไรขั้นต้นที่เพิ่มขึ้น และในไตรมาสที่ 2 ปี 2569 มีการรับรู้ผลขาดทุนจากการด้อยค่าเงินลงทุนในการร่วมค้า

### 9M2569 VS 9M2568

ในงวดเก้าเดือนแรกของปี 2569 บริษัทมีผลขาดทุนสุทธิ 61.9 ล้านบาท ขาดทุนลดลง 277.6 ล้านบาท หรือร้อยละ 81.8 เมื่อเทียบกับผลขาดทุนสุทธิ 339.6 ล้านบาทในช่วงเดียวกันของปีก่อน เนื่องจากการขายธุรกิจอาหารสัตว์เลี้ยงซึ่งมีผลประกอบการขาดทุนออกไปในเดือนพฤศจิกายน 2568 กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนเพิ่มขึ้น และในงวดเก้าเดือนปี 2568 มีรายการประมาณการผลขาดทุนสำหรับการใช้สิทธิขายคืนตามสัญญา อย่างไรก็ตาม ในงวดนี้บริษัทฯ รับรู้ผลขาดทุนจากการด้อยค่าเงินลงทุนในการร่วมค้าและบริษัทร่วมรวม 41.6 ล้านบาท

## อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ

| | Q3/2568 | Q2/2569 | Q3/2569 |
|---|---|---|---|
| **อัตราส่วนสภาพคล่อง** | | | |
| อัตราส่วนสภาพคล่อง (เท่า) | 0.47 | 0.50 | 0.55 |
| อัตราส่วนสภาพคล่องหมุนเร็ว (เท่า) | 0.27 | 0.28 | 0.32 |
| **อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร** | | | |
| อัตรากำไรขั้นต้น (%) | 23.5 | 24.7 | 26.4 |
| อัตรากำไรสุทธิ (%) | -8.2 | -3.6 | 0.7 |
| **อัตราส่วนต่อหุ้น** | | | |
| กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน (บาท) | -0.04 | -0.02 | 0.003 |
| อัตราหนี้สินต่อทุน (เท่า) | 3.29 | 4.33 | 4.23 |
| อัตราส่วนความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย (เท่า) | -3.99 | -1.48 | -1.08 |
| อัตราส่วนความสามารถในการชำระภาระผูกพัน (เท่า) | -0.35 | -0.09 | -0.04 |
| อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) (%) | -52.5 | -50.3 | -41.5 |
| อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA) (%) | -12.8 | -6.1 | -4.7 |

ในไตรมาส 3 ปี 2569 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) อยู่ที่ติดลบร้อยละ 41.5 และอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA) อยู่ที่ติดลบร้อยละ 4.7 โดยแม้ว่าอัตราดังกล่าวยังคงอยู่ในระดับติดลบ แต่ปรับตัวดีขึ้นเมื่อเทียบกับร้อยละ -50.3 และ -6.1 ในไตรมาส 2 ปี 2569 และร้อยละ -52.5 และ -12.8 ในไตรมาส 3 ปี 2568 เนื่องจากผลการดำเนินงานของบริษัทปรับตัวดีขึ้นจนมีกำไรสุทธิในไตรมาสนี้ รวมถึงไม่มีการรับรู้รายการพิเศษในระดับเดียวกับไตรมาสก่อนหน้า

นอกจากนี้ บริษัทสามารถรักษาอัตรากำไรขั้นต้นให้อยู่ในระดับที่ดีขึ้นที่ร้อยละ 26.4 ในไตรมาส 3 ปี 2569 จากร้อยละ 24.7 ในไตรมาส 2 ปี 2569 และร้อยละ 23.5 ในไตรมาส 3 ปี 2568 สะท้อนถึงการบริหารต้นทุนและการปรับโครงสร้างธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ขณะที่อัตราส่วนสภาพคล่องเพิ่มขึ้นเป็น 0.55 เท่า จาก 0.50 เท่าในไตรมาสก่อนหน้า และอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (D/E) ลดลงเล็กน้อยเป็น 4.23 เท่า จาก 4.33 เท่า

## งบแสดงฐานะการเงิน

| หน่วย:ล้านบาท | 31 ธ.ค. 68 | ร้อยละต่อสินทรัพย์รวม (%) | 30 ก.ย. 69 | ร้อยละต่อสินทรัพย์รวม (%) | การเปลี่ยนแปลง (%) |
|---|---|---|---|---|---|
| **สินทรัพย์** | | | | | |
| **สินทรัพย์หมุนเวียน** | | | | | |
| เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด | 28.07 | 0.73 | 64.96 | 1.79 | 131.42 |
| ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้หมุนเวียนอื่น | 379.93 | 9.92 | 346.54 | 9.54 | (8.79) |
| เงินให้กู้ยืมระยะสั้นแก่บุคคลที่เกี่ยวข้องกัน | 0.75 | 0.02 | - | - | (100.00) |
| สินค้าคงเหลือ | 294.55 | 7.69 | 324.34 | 8.93 | 10.11 |
| สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น | 25.03 | 0.65 | 28.23 | 0.78 | 12.78 |
| **รวมสินทรัพย์หมุนเวียน** | **728.33** | **19.01** | **764.07** | **21.04** | **4.91** |
| **สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน** | | | | | |
| เงินฝากธนาคารที่มีภาระค้ำประกัน | 35.50 | 0.93 | - | - | (100.00) |
| สินทรัพย์ทางการเงินไม่หมุนเวียนอื่น | 30.89 | 0.81 | 29.94 | 0.82 | (3.08) |
| เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการอื่น | 147.70 | 3.85 | 127.09 | 3.50 | (13.95) |
| เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน - สุทธิจากส่วนที่ถึงกำหนดรับคืนภายในหนึ่งปี | 2.50 | 0.07 | - | - | (100.00) |
| เงินลงทุนในการร่วมค้า | 61.31 | 1.60 | - | - | (100.00) |
| เงินลงทุนในบริษัทร่วม | 17.06 | 0.45 | - | - | (100.00) |
| อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน | 70.57 | 1.84 | 68.26 | 1.88 | (3.27) |
| ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ | 537.58 | 14.03 | 510.26 | 14.05 | (5.08) |
| สินทรัพย์สิทธิการใช้ | 68.36 | 1.78 | 47.39 | 1.30 | (30.67) |
| สินทรัพย์ไม่มีตัวตน | 1,210.25 | 31.59 | 1,163.38 | 32.03 | (3.87) |
| ค่าความนิยม | 806.42 | 21.05 | 806.42 | 22.21 | 0.00 |
| สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี | 107.90 | 2.82 | 108.24 | 2.98 | 0.31 |
| สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น | 7.27 | 0.19 | 6.64 | 0.18 | (8.67) |
| **รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน** | **3,103.30** | **80.99** | **2,867.62** | **78.96** | **(7.59)** |
| **รวมสินทรัพย์** | **3,831.63** | **100.00** | **3,631.69** | **100.00** | **(5.22)** |

| หน่วย:ล้านบาท | 31 ธ.ค. 68 | ร้อยละต่อสินทรัพย์รวม (%) | 30 ก.ย. 69 | ร้อยละต่อสินทรัพย์รวม (%) | การเปลี่ยนแปลง (%) |
|---|---|---|---|---|---|
| **หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น** | | | | | |
| **หนี้สินหมุนเวียน** | | | | | |
| เงินเบิกเกินบัญชีและเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน | 393.08 | 10.26 | 278.11 | 7.66 | (29.25) |
| เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น | 413.48 | 10.79 | 465.34 | 12.81 | 12.54 |
| เจ้าหนี้ซื้อหุ้นคืน | 166.42 | 4.34 | 156.58 | 4.31 | (5.92) |
| เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการอื่น | 100.00 | 2.61 | 100.00 | 2.75 | 0.00 |
| เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน | 124.66 | 3.25 | 139.36 | 3.84 | 11.80 |
| เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน-ส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี | 29.80 | 0.78 | 13.29 | 0.37 | (55.41) |
| หุ้นกู้ระยะยาว – ส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี | 1,290.04 | 33.67 | 123.56 | 3.40 | (90.42) |
| หนี้สินตามสัญญาเช่า-ส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี | 33.51 | 0.87 | 32.50 | 0.89 | (3.01) |
| ภาษีเงินได้ค้างจ่าย | 31.38 | 0.82 | 29.78 | 0.82 | (5.11) |
| ประมาณการหนี้สินจากการค้ำประกัน | 23.56 | 0.61 | 20.96 | 0.58 | (11.02) |
| หนี้สินหมุนเวียนอื่น | 39.37 | 1.03 | 27.21 | 0.75 | (30.89) |
| **รวมหนี้สินหมุนเวียน** | **2,645.30** | **69.04** | **1,386.69** | **38.18** | **(47.58)** |
| **หนี้สินไม่หมุนเวียน** | | | | | |
| เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน - สุทธิจากส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี | 6.78 | 0.18 | 33.34 | 0.92 | 391.71 |
| หนี้สินตามสัญญาเช่า – สุทธิจากส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี | 42.95 | 1.12 | 26.01 | 0.72 | (39.44) |
| หุ้นกู้ระยะยาวสุทธิ จากส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี | - | - | 1,168.78 | 32.18 | n.a. |
| ประมาณการหนี้สินไม่หมุนเวียนสำหรับผลประโยชน์ระยะยาวของพนักงาน | 19.42 | 0.51 | 20.26 | 0.56 | 4.34 |
| หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี | 267.36 | 6.98 | 257.13 | 7.08 | (3.83) |
| หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น | 55.11 | 1.44 | 44.70 | 1.23 | (18.90) |
| **รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน** | **391.62** | **10.22** | **1,550.22** | **42.69** | **295.85** |
| **รวมหนี้สิน** | **3,036.92** | **79.26** | **2,936.91** | **80.87** | **(3.29)** |
| **ส่วนของผู้ถือหุ้น** | **794.71** | **20.74** | **694.79** | **19.13** | **(12.57)** |
| **รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น** | **3,831.63** | **100.00** | **3,631.69** | **100.00** | **(5.22)** |

## งบกระแสเงินสด

| หน่วย: ล้านบาท | 9M/2568 | 9M/2569 | การเปลี่ยนแปลง | |
|---|---|---|---|---|
| | | | เพิ่ม (ลด) | %YoY |
| ขาดทุนก่อนภาษี (EBT) | (333.2) | (61.6) | 271.6 | 81.5 |
| ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย | 158.9 | 112.9 | (46.0) | (29.0) |
| การปรับปรุงรายการอื่น ๆ, ดอกเบี้ยรับ และดอกเบี้ยจ่าย | 322.6 | 172.7 | (149.9) | (46.4) |
| การเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์และหนี้สินที่ใช้ในการดำเนินงาน | (73.7) | (11.4) | 62.3 | 84.5 |
| จ่ายดอกเบี้ย | (122.1) | (105.5) | 16.6 | 13.6 |
| จ่ายภาษีเงินได้ | (30.1) | (17.9) | 12.2 | 40.5 |
| **เงินสดสุทธิจาก (ใช้ไปใน) กิจกรรมการดำเนินงาน** | **(77.5)** | **89.2** | **166.7** | **215.1** |
| **เงินสดสุทธิจาก (ใช้ไปใน) กิจกรรมลงทุน** | **3.3** | **89.9** | **86.6** | **2,624.2** |
| **เงินสดสุทธิจาก (ใช้ไปใน) กิจกรรมจัดหาเงิน** | **54.4** | **(121.6)** | **(176)** | **(323.5)** |
| **ผลต่างจากการแปลงค่างบการเงินเพิ่มขึ้น (ลดลง)** | **30.5** | **(20.7)** | **(51.2)** | **(167.9)** |
| **เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ หลังผลกระทบของอัตราแลกเปลี่ยน** | **10.7** | **36.9** | **26.2** | **244.9** |
| เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดต้นงวด | 63.8 | 28.1 | (35.7) | (56.0) |
| **เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดปลายงวด** | **74.5** | **65.0** | **(9.5)** | **(12.8)** |

***Disclaimer:***

*The information contained herein is intended to represent the Company's operating and financial position at a given point in time and may also contain forward looking information which only reflects expectations based on the prevailing geo-political, economic and non-controllable factors. Such information has been obtained from sources believed to be most reliable and the means in analyzing and preparation of such information for disclosure are based on approve practices and principles in the investment industry. The views are based on assumption subject to various risks and uncertainties and no assurance is made as to whether such future events will occur. No assurance is made as to the accuracy or completeness of information presented in this document.*

## ติดต่อเรา:

**ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์**

อีเมล: ir@nrinstant.com

**บริษัท เอ็นอาร์ อินสแตนท์โปรดิวซ์ จำกัด (มหาชน)**

**สำนักงานใหญ่**

99/1 หมู่ 4 ตำบลแคราย อำเภอกระทุ่มแบน

จังหวัดสมุทรสาคร 74110

**สำนักงานกรุงเทพฯ**

เลขที่ 518/5 อาคารมณียาเซ็นเตอร์ ชั้น 6 ถนนเพลินจิต

แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330