

## สารบัญ

ส่วนที่ 1	การประกอบธุรกิจ	ส่วนที่
1	นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ	1-1
2	ลักษณะการประกอบธุรกิจ	1-2
3	ปัจจัยความเสี่ยง	1-3
4	ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ	1-4
5	ข้อพิพาททางกฎหมาย	1-5
6	ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น	1-6
<b>ส่วนที่ 2</b>	<b>การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ</b>	
7	ข้อมูลหลักทรัพย์และผู้ถือหุ้น	2-7
8	โครงสร้างการจัดการ	2-8
9	การกำกับดูแลกิจการ	2-9
10	ความรับผิดชอบต่อสังคม	2-10
11	การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง	2-11
12	รายการระหว่างกัน	2-12
<b>ส่วนที่ 3</b>	<b>ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน</b>	
13	ข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ	3-13
14	การวิเคราะห์และคำอธิบายของฝ่ายจัดการ	3-14
	<b>การรับรองความถูกต้องของข้อมูล</b>	3-A
<b>เอกสารแนบ</b>		
เอกสารแนบ 1	รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจควบคุมและเลขานุการบริษัท	3-A1
เอกสารแนบ 2	รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการของบริษัทย่อย	3-A2
เอกสารแนบ 3	รายละเอียดเกี่ยวกับ CFO สมุหบัญชี หัวหน้างานตรวจสอบภายใน และหัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ (compliance)	3-A3
เอกสารแนบ 4	รายงานของคณะกรรมการตรวจสอบ	3-A4
เอกสารแนบ 5	รายงานของคณะกรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล	3-A5
เอกสารแนบ 6	รายงานของคณะกรรมการบริหาร	3-A6
เอกสารแนบ 7	รายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน	3-A7
เอกสารแนบ 8	รายงานของคณะกรรมการกำกับและติดตามแผนยุทธศาสตร์	3-A8

## ส่วนที่ 1 การประกอบธุรกิจ

### 1. นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

#### 1.1 ความเป็นมาของบริษัทฯ

รัฐบาลไทยในปี 2503 ได้จัดตั้ง บริษัท การบินไทย จำกัด เพื่อให้ประเทศไทยมีสายการบินแห่งชาติที่ให้บริการในระดับสากล โดยการร่วมทุนระหว่างบริษัท เดินอากาศไทย จำกัด กับสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ชิสดีมมีวัตถุประสงค์แรกเริ่มเพื่อดำเนินธุรกิจการบินระหว่างประเทศ โดยบริษัทฯ ได้รับการสนับสนุนทางด้านการบริหาร และด้านเทคนิคจากสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ชิสดีม

เมื่อวันที่ 29 มีนาคม 2503 บริษัทฯ ได้จดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัด ด้วยทุนจดทะเบียนแรกเริ่ม 2 ล้านบาท มีบริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ถือหุ้นร้อยละ 70 และสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ชิสดีม ถือหุ้นร้อยละ 30 ของทุนจดทะเบียน

การดำเนินการของบริษัทฯ ประสบผลสำเร็จด้วยดี หลังการก่อตั้งในวันที่ 30 มีนาคม 2520 สายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ชิสดีม ได้โอนหุ้นที่มีอยู่ทั้งหมดให้แก่ บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ทำให้การร่วมทุนสิ้นสุดลง และบริษัทฯ ได้ทำการเพิ่มทุนโดยมีกระทรวงการคลังเข้าเป็นผู้ถือหุ้น ต่อมาเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2531 รัฐบาลในสมัยนายกรัฐมนตรี พณฯ พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ ได้รวมกิจการการบินภายในประเทศที่บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ให้บริการ เข้ากับกิจการของบริษัทฯ ตามมติคณะรัฐมนตรีฝ่ายเศรษฐกิจ ส่งผลให้เงินทุนจดทะเบียนของบริษัทฯ เพิ่มขึ้นเป็น 2,230 ล้านบาท โดยมีกระทรวงการคลังเป็น ผู้ถือหุ้นรายใหญ่

จากการขยายตัวของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ ได้เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2534 โดยได้แปลงกำไรสะสมให้เป็นทุนของบริษัทฯ ทำให้ทุนจดทะเบียนเพิ่มขึ้นเป็น 13,000 ล้านบาท และทำการเพิ่มทุนใหม่อีกจำนวน 1,000 ล้านบาทในปี 2535 และ 3,000 ล้านบาท ในปี 2546 และ 4,838,709,670 บาท ในปี 2553

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ มีทุนจดทะเบียน 26,989,009,500 บาท มีทุนชำระแล้ว 21,827,719,170 บาท มีกระทรวงการคลังและธนาคารออมสินถือหุ้นคิดเป็นร้อยละ 53.16 ส่วนที่เหลือร้อยละ 46.84 ถือหุ้นโดยประชาชนทั่วไป ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งรวมถึงพนักงานของบริษัทฯ

จากบริบทแรกในการสร้างธุรกิจการบินที่ได้สัมประสมประสบการณ์และกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรจนสามารถเพิ่มทุนและสามารถจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ปัจจุบัน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นสายการบินแห่งชาติของประเทศไทย มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม ประกอบธุรกิจบริการขนส่งทางอากาศทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ ณ สำนักงานใหญ่ที่กรุงเทพมหานคร โดยมีฐานปฏิบัติการบินที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เป็นศูนย์กลางของเครือข่ายการขนส่ง ประกอบด้วย การให้บริการขนส่งทางอากาศ ได้แก่ การขนส่งผู้โดยสาร และการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ และมีธุรกิจที่เกี่ยวข้อง คือ บริการคลังสินค้า บริการลูกค้าภาคพื้น บริการอุปกรณ์ภาคพื้น คริวการบิน และบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน

เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2556 บริษัทฯ ได้จัดตั้ง บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียน 1,800 ล้านบาท ชำระแล้วร้อยละ 100 เป็นเงิน 1,800 ล้านบาท โดยมีบริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 100 สายการบินไทยสมายล์ได้เริ่มดำเนินการบินตั้งแต่วันที่ 10 เมษายน 2557 ด้วยรหัสสายการบิน WE โดยทำการบินจากท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ซึ่งในช่วงแรกทำการบินเส้นทางภายในประเทศ ทั้งหมด 10 เส้นทาง และตั้งแต่วันที่ 25 ตุลาคม 2557 เป็นต้นมา สายการบินไทยสมายล์ได้เพิ่มการให้บริการในเส้นทางระหว่างประเทศในภูมิภาคอาเซียน จีน ไต้หวัน และอินเดีย

## วิสัยทัศน์

“เป็นสายการบินแห่งชาติที่มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และมีกำไรอย่างยั่งยืน ให้บริการดีเลิศด้วยเสน่ห์ความเป็นไทย”

ด้วยบทบาทของสายการบินแห่งชาติ ประกอบธุรกิจการเดินอากาศ ขนส่งผู้โดยสาร สินค้าพัสดุภัณฑ์และไปรษณียภัณฑ์ การบินไทยมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นสายการบินที่คนไทยภาคภูมิใจ จากการให้บริการ ระดับโลก ตามมาตรฐานสากลผสมผสานด้วยเสน่ห์ความเป็นไทย สร้างความประทับใจและพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า จากการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและสร้างกำไรที่ยั่งยืน

## พันธกิจ

- ให้บริการขนส่งทางอากาศอย่างครบวงจรทั้งภายในและระหว่างประเทศ โดยมุ่งเน้นในเรื่องมาตรฐานความปลอดภัย ความสะอาดสบาย การบริการที่มีคุณภาพด้วยเอกลักษณ์ความเป็นไทย เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าและความน่าเชื่อถือสูง รวมทั้งเสริมสร้างความประทับใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับ **ลูกค้า**
- มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล เพื่อสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กรและสร้างผลตอบแทนการลงทุนที่สูงให้แก่ **ผู้ถือหุ้น**
- เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สร้างความแข็งแกร่งให้กับ **พนักงาน** เพื่อให้ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพตระหนักถึงการให้ความสำคัญแก่ลูกค้า เสริมสร้างขีดความสามารถ ทักษะ และความรับผิดชอบ ตลอดจนเพิ่มพูนความผูกพันต่อองค์กร
- ช่วยเหลือ ส่งเสริม และแสดงความรับผิดชอบต่อ **สังคม** และสิ่งแวดล้อม ในฐานะเป็นสายการบินแห่งชาติ

ทั้งนี้ ต้องดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี **ตามหลักธรรมาภิบาล**

## คุณค่าหลัก (Core Values)

เพื่อให้บริษัทฯ สามารถเติบโตอย่างแข็งแกร่งและยั่งยืน และสามารถแข่งขันได้ในสถานะแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บริษัทฯ ส่งเสริมและยึดมั่นในคุณค่าหลักสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. **มุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Customer Satisfaction)**  
เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้าโดยนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ
2. **ให้การบริการระดับโลก (World Class Services)**  
เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการให้บริการที่เป็นเลิศ สม่ำเสมอ และเป็นไปตามมาตรฐาน

### 3. สร้างคุณค่าในทุกมิติ (Value Creation)

เป็นองค์กรที่ส่งเสริมให้พนักงานสร้างคุณค่าจากการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมส่งมอบคุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการในทุกมิติอย่างยั่งยืน

#### กลยุทธ์

บริษัทฯ ได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์ระยะยาว 10 ปี (พ.ศ. 2560 – 2569) ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจและนโยบายภาครัฐ ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่

1. กลยุทธ์เร่งทำกำไรเพิ่มจากการตลาดเชิงรุกและมีต้นทุนที่แข่งขันได้ (Aggressive Profit)

เพื่อสร้างกำไรสูงสุดอย่างต่อเนื่อง โดยการบริหารจัดการรายได้ด้านขนส่งทางอากาศและรายได้เสริม ต้นทุน ฝูงบิน และเครือข่ายเส้นทางบินอย่างมีประสิทธิภาพ

2. กลยุทธ์พัฒนาศักยภาพและแสวงหาโอกาสของกลุ่มธุรกิจ (Business Portfolio)

เพื่อใช้ประโยชน์จากการบริหารทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์สูงสุด สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจากการประสานความร่วมมือภายในกลุ่มธุรกิจสายการบินและองค์กรพันธมิตร รวมถึง พัฒนาธุรกิจที่มีอยู่หรือธุรกิจใหม่ หรือร่วมทุนกับเอกชนในธุรกิจที่มีศักยภาพ

3. กลยุทธ์สร้างประสบการณ์การเดินทางที่ดีให้กับลูกค้า (Customer Experience)

เพื่อให้มีการบริการแบบไร้รอยต่อ (Seamless) ในทุกจุดบริการ อย่างเหมาะสมกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม โดยสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า

4. กลยุทธ์ดำเนินงานด้วยนวัตกรรมและดิจิทัลเทคโนโลยี (Digital Technology)

เพื่อพัฒนาโครงสร้างสถาปัตยกรรมที่ทันสมัยรองรับนวัตกรรมที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน และมีระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และลดต้นทุน

5. กลยุทธ์บริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Human Capital Management)

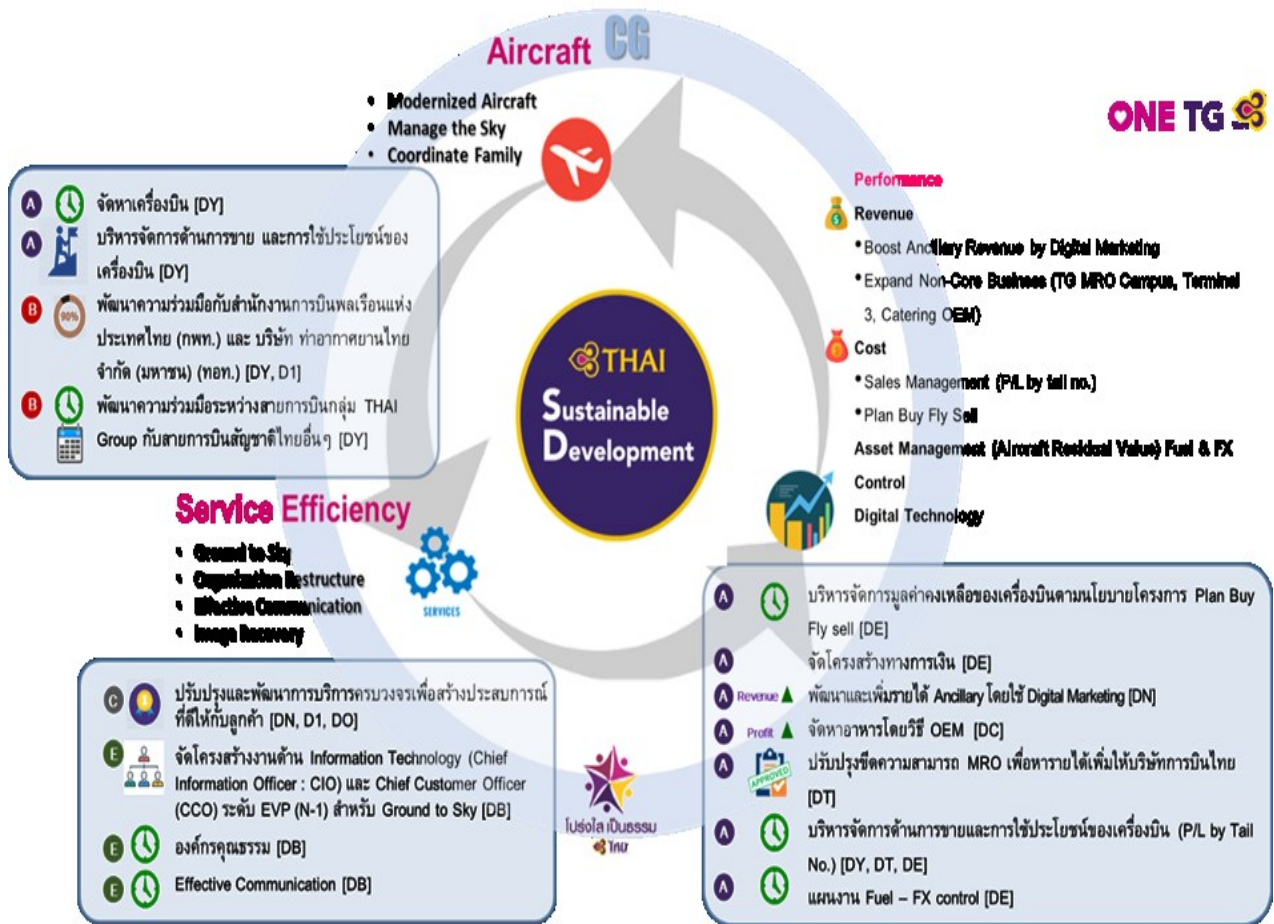
มีโครงสร้างองค์กรที่กระชับและคล่องตัว พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร ความเป็นเจ้าของ และเข้าในการมีส่วนร่วมเชิงธุรกิจ มีการพัฒนาความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้พนักงานทุกระดับ มีทักษะและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน

ปลายปี 2561 คณะกรรมการและฝ่ายบริหาร เล็งเห็นว่า ที่ผ่านมามีบริษัทฯ ประสบกับ 3 ปัญหาสำคัญ ที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัทฯ เสมือนเป็นกับดัก (Trap) ที่ส่งผลให้บริษัทฯ ขาดทุนเป็นวัฏจักรหมุนเวียนต่อเนื่องมานาน ประกอบกับ บริษัทฯ ปรับตัวไม่ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังคุ้นชินกับวัฒนธรรมเดิมมานานเกินไป ทั้งนี้ ปัญหาดังกล่าว ประกอบด้วย

1. เครื่องบิน เนื่องจากมีอายุการใช้งานนาน ทำให้ต้นทุนการดำเนินงานสูงขึ้นจากค่าใช้จ่ายซ่อมบำรุงสูง จากสาเหตุเครื่องบินเข้าซ่อม ทำให้จำนวนเครื่องบินพร้อมใช้งานมีจำนวนน้อยลง รวมทั้งการนำเครื่องบินไปใช้ในเส้นทางที่ไม่เหมาะสมตาม Stage Length และค่าใช้จ่ายน้ำมันสูง เนื่องจากเครื่องบินรุ่นเก่าสิ้นเปลืองเชื้อเพลิงมากกว่าเครื่องบินรุ่นใหม่
2. ประสิทธิภาพการบริการ เนื่องจากคุณภาพของการให้บริการไม่สม่ำเสมอ มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ การให้บริการและความพึงพอใจของลูกค้า
3. ประสิทธิภาพการดำเนินงานในด้านรายได้และค่าใช้จ่าย เนื่องจากรายได้จากการขายบัตรโดยสารลดลง ซึ่งถึงแม้จะมีรายได้เสริมจากช่องทางอื่น แต่ยังมีสัดส่วนน้อยมากเมื่อเทียบกับสายการบินชั้นนำต่างๆ ในขณะเดียวกัน บริษัทฯ ยังคงต้องบริหารจัดการค่าใช้จ่ายต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งค่าใช้จ่ายซ่อมบำรุง ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่สูงมาก

บริษัทฯ จึงได้จัดทำแผนฟื้นฟูปี 2562 หรือโครงการมนต์ตรา โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผลการดำเนินงานมีกำไรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน รวมทั้งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการที่เทียบเคียงมาตรฐานชั้นนำ และรักษามาตรฐานความปลอดภัยในระดับสากลได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวทางการดำเนินงานตามกลยุทธ์หลัก 5 กลยุทธ์ ดังกล่าวข้างต้น ประกอบด้วย 11 โครงการ ดังนี้

1. โครงการบริหารจัดการโครงสร้างทางการเงิน
2. โครงการพัฒนาและเพิ่มรายได้ Ancillary โดยใช้ Digital Marketing
3. โครงการจัดหาอาหารโดยวิธี OEM
4. โครงการบริหารจัดการอากาศยานแบบครบวงจร Plan Buy Fly Sell
5. โครงการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายน้ำมัน
6. โครงการบริหารจัดการด้านการขายและการใช้ประโยชน์ของเครื่องบิน (Profit & Loss by Tail Number)
7. โครงการ THAI MRO Master Plan
8. โครงการพัฒนาความร่วมมือกับสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) และบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.)
9. โครงการปรับปรุงและพัฒนาการบริการครบวงจรเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า
10. โครงการพัฒนาศักยภาพการขายผ่าน Digitalization
11. โครงการจัดโครงสร้างองค์กร



ทั้งนี้ ในการดำเนินการทั้งหมด การบินไทย ยึดหลัก

1. Digitalization นำไปสู่การพัฒนา เปลี่ยนแปลง ปรับปรุงธุรกิจ โดยเน้นประสิทธิภาพ รวดเร็ว ยืดหยุ่น ต่อการทำธุรกิจที่มีพลวัตสูง
2. หลักการดำเนินการแบบ “การบินไทยคุณธรรม โปร่งใส เป็นธรรม” โดยให้มีการดำเนินการอย่างรอบคอบรัดกุม เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ ทั้งภายในและภายนอก

## 1.2 การเปลี่ยนแปลงลักษณะการประกอบธุรกิจของปีที่ผ่านมา

- การบริหารจัดการด้านการเงินและการบัญชี

ในปี 2562 บริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารจัดการด้านการเงิน การบัญชี และการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน ดังนี้

- การบริหารเงินสด บริษัทฯ มีการบริหารกระแสเงินสดคงเหลือในแต่ละสกุลเงินให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมเพียงพอค่าใช้จ่าย และการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มผลตอบแทนและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทฯ อีกทั้งรักษาระดับวงเงินสินเชื่อระยะสั้นจากสถาบันการเงินต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อรองรับความผันผวนทางเศรษฐกิจและปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ

- ในด้านการปรับโครงสร้างเงินกู้ยืม บริษัทฯ ใช้เครื่องมือทางการเงิน ได้แก่ Cross Currency Swap (CCS) และ/หรือ Interest Rate Swap (IRS) ในการดำเนินการ ภายใต้มติคณะกรรมการบริษัทฯ โดยให้สอดคล้องกับสกุลเงินของเงินสดสุทธิจากการดำเนินงาน (Net Operating Cash Flow)

- การจัดการด้านการเงินเหล่านี้มีผลทำให้ต้นทุนทางการเงิน (Cost of Fund) ลดลง 0.55% โดยเงินกู้เฉลี่ยของบริษัทฯ ลดลง 6.4% จาก 157 พันล้านบาท ในปี 2561 เป็น 147 พันล้านบาท ในปี 2562 โดยค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยของบริษัทฯ ลดลงเพียง 1.6% จาก 4.51 พันล้านบาท ในปี 2561 เป็น 4.44 พันล้านบาท ในปี 2562 แม้ว่าอัตราดอกเบี้ยจะปรับลดลงตลอดปี 2562 แต่เนื่องจากบริษัทฯ มีเงินกู้ที่มีอัตราดอกเบี้ยคงที่อยู่ที่ร้อยละ 66 ในขณะที่เงินกู้แบบอัตราดอกเบี้ยลอยตัวอยู่ที่ร้อยละ 34

- ในการจัดการด้านบัญชี บริษัทฯ ได้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานรายงานทางการเงินฉบับใหม่ที่มีผลบังคับใช้ในปี 2562 เรื่องรายได้จากสัญญาที่ทำกับลูกค้า อย่างครบถ้วนถูกต้องตามเกณฑ์ที่มีผลบังคับใช้แล้ว และได้ศึกษาเตรียมการรองรับการปฏิบัติตามมาตรฐานรายงานทางการเงินฉบับใหม่ที่จะมีผลบังคับใช้ในปี 2563 ในเรื่องเครื่องมือทางการเงิน และเรื่องสัญญาเช่า นอกจากนี้ในส่วนการบริหารงานบัญชีของสำนักงานสาขาต่างประเทศ ยังคงดำเนินการอย่างต่อเนื่องในการควบคุมทางบัญชีจากส่วนกลางทดแทนการส่งพนักงานจากสำนักงานใหญ่ไปประจำที่สำนักงานสาขา

- ในด้านการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน บริษัทฯ ได้มีการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันอากาศยานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยได้ปรับนโยบายการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ให้สามารถจัดทำประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 และไม่เกินร้อยละ 80 ของปริมาณการใช้ในรอบหนึ่งปีงบประมาณ และระยะเวลาประกันไม่เกิน 24 เดือน จากในปี 2561 ที่กำหนดไว้ที่ 18 เดือน ทั้งนี้ การป้องกันความเสี่ยงในปริมาณที่สูงหรือต่ำกว่าระดับที่กำหนดไว้จะ ต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทฯ โดยบริษัทฯ จะจัดทำประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ด้วยเครื่องมือทางการเงินแบบต่าง ๆ เพื่อให้เหมาะสมต่อสภาพตลาดในแต่ละช่วงเวลา โดยบริษัทฯ จะพิจารณาถึงการลดความผันผวนของราคาน้ำมันเป็นสำคัญ

- **การปลดระวางเครื่องบิน**

ในการจัดหา ปลดระวาง และจำหน่ายเครื่องบิน เครื่องยนต์อะไหล่ และอุปกรณ์การบินหมุนเวียน บริษัทฯ ได้พิจารณาความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานะตลาดเครื่องบิน แนวโน้มอุตสาหกรรมการบินโลก แผนการตลาดของบริษัทฯ และศักยภาพของฝูงบินปัจจุบัน ในปี 2562 บริษัทฯ อยู่ระหว่างการทบทวนโครงการจัดหาเครื่องบินปี 2562-2569 ได้มีแผนยึดการใช้งานเครื่องบินรุ่นเก่าที่ใช้งานมานานและมีกำหนดจะปลดระวางในปี 2562 ออกไปก่อน เพื่อรักษาปริมาณการผลิต (ASK) โดยในไตรมาส 4 ปี 2563 บริษัทฯ มีกำหนดรับมอบเครื่องบินเช่าดำเนินงาน แบบโบอิง 777-300ER จำนวน 3 ลำ เพื่อใช้ทำการบินในเส้นทางข้ามทวีป และแก้ปัญหาเรื่องเครื่องบินไม่พอใช้งานผลกระทบจากเครื่องยนต์โรลสรอยซ์

ในปี 2562 บริษัทฯ ได้ทำการส่งมอบเครื่องบินที่ดำเนินการขายในปีก่อนหน้า จำนวน 6 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 5 ลำ เครื่องบินบรรทุกสินค้าแบบโบอิง 747-400BCF จำนวน 1 ลำ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ มีเครื่องบินรอการขายตามบัญชีจำนวน 15 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินที่อยู่ระหว่างดำเนินการขาย จำนวน 14 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A340-500 จำนวน 3 ลำ เครื่องบินแบบแอร์บัส A340-600 จำนวน 6 ลำ พร้อมเครื่องยนต์อะไหล่ 6 เครื่องยนต์ เครื่องบินแบบ A300-600R จำนวน 1 ลำ เครื่องบินแบบโบอิง 737-400 จำนวน 3 ลำ และเครื่องบินบรรทุกสินค้าแบบโบอิง 747-400BCF จำนวน 1 ลำ คาดว่าจะเริ่มส่งมอบในไตรมาสแรกปี 2563 เป็นต้นไป (หมายเหตุ: เครื่องบินแบบโบอิง 737-400 TDE จำนวน 1 ลำ ที่จะไม่อยู่ในรายการขายเนื่องจากใช้เป็น Static Show )

- **การบริหารจัดการด้านการบริการบนเครื่องบิน**

- **First Class Service**

เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้โดยสารชั้นหนึ่ง บริษัทฯ ได้มีการปรับเปลี่ยนและปรับปรุงเพิ่มเมนูอาหารให้มีความหลากหลายและเป็นที่ยอมรับในแต่ละเส้นทางบิน โดยออกแบบเมนูอาหาร Michelin Chef นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้มีการคัดเลือกพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่จะปฏิบัติหน้าที่ในชั้นหนึ่ง โดยจะได้รับการอบรมเพิ่มเติมเพื่อปฏิบัติงานในชั้นหนึ่งอย่างมีประสิทธิภาพและอย่างมืออาชีพ

- **Business Class Service**

บริษัทฯ ได้ปรับเปลี่ยนการบริการผู้โดยสารในชั้นธุรกิจ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้โดยสารมากที่สุด โดยปรับลดขั้นตอนในการเตรียมงานก่อนให้บริการ โดยนำ Service Trolley/ Meal Cart มาใช้และนำภาชนะ Rectangle Plate มาให้บริการในบางเที่ยวบิน เพื่อให้ผู้โดยสารได้รับการบริการเร็วขึ้น

- **การอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินแบบใหม่**

บริษัทฯ ได้จัดระบบการฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินรุ่นใหม่ โดยเชื่อมโยงหลักการฝึกอบรมแบบ Competency Base Training และพื้นฐานความรู้ด้าน Safety, Security และ Service เพื่อสร้างมนต์เสน่ห์ด้านการบริการที่มุ่งเน้น Customer Experience Management พัฒนาศักยภาพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ให้มีคุณภาพ สร้างจิตสำนึกด้านการให้บริการที่มุ่งเน้นบทบาทและหน้าที่ในการให้บริการที่มีความปลอดภัยและมีคุณภาพ รวมถึงการสร้าง ความภาคภูมิใจในการเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ของบริษัทฯ ที่มีส่วนผลักดันให้บริษัทฯ มีศักยภาพในการแข่งขันระดับโลก



อีกทั้งยังมีโครงการเพิ่มศักยภาพการเรียนรู้ด้านวิชาชีพให้กับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินรุ่นใหม่ TQV ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาเพื่อให้พนักงานต้อนรับฯ มีความรู้รอบในทุกด้านประกอบด้วยหลักสูตรด้าน Commercial, Culture, Leadership and Management, Master of Ceremonies, Train the Trainer และ Personal Assistant หลักสูตรดังกล่าวข้างต้น ได้รับความร่วมมือและประสานงานกับฝ่ายพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร และองค์กรภายนอกที่มีความชำนาญการเฉพาะ

นอกจากนั้น ฝ่ายฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ได้จัดทำหลักสูตรเพิ่มเติม 12 หลักสูตร เพื่อตอบสนองนโยบายของบริษัทฯ ในการพัฒนาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในทุกระดับชั้น ตามการวิเคราะห์ผลจาก Skytrax และ IATA-Airs@t โดยหลักสูตรที่เพิ่มเติมดังกล่าว สามารถนำไปสู่การสร้างจิตสำนึก ทักษะคติ จิตวิทยาในการบริการ บทบาทหน้าที่รับผิดชอบทั้งในส่วนของพนักงานและหัวหน้างาน การสร้างทีม การสื่อสารกับลูกค้าอย่างมืออาชีพ บุคลิกภาพ ความเป็นมืออาชีพในงานบริการด้วยเสน่ห์ของความเป็นไทย เป็นต้น

- **ผลิตภัณฑ์ การบริการ และ เส้นทางบินใหม่ที่เปลี่ยนแปลง**

- เพิ่มความถี่ เส้นทาง กรุงเทพฯ-ปูซาน ในช่วงตารางบินฤดูร้อน 2562 ตั้งแต่เดือนเมษายน ถึง ตุลาคม 2562 ทั้งไปและกลับอีก 1 เที่ยวบินในวันอังคาร จากเดิม 6 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ เป็น 7 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ แต่ในตารางบินฤดูหนาวปี 2562/2563 ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2562 ถึง มีนาคม 2563 กลับมาเป็น 6 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ เนื่องจากไม่ได้รับอนุมัติตารางบินในวันอังคารจากท่าอากาศยานนานาชาติกิมแฮ เมืองปูซาน และใช้เครื่องบิน Airbus แบบ 330 (A330-300)

- เส้นทางกรุงเทพ-บาห์ลี จะทำการเปลี่ยน Aircraft ใหญ่ขึ้น จากเดิม แบบโบอิง 777-200 เป็น แบบโบอิง 747-400 (จำนวนที่นั่งเพิ่มมากขึ้น) เริ่มตั้งแต่ JAN 2020

- เส้นทางกรุงเทพ-บริสเบน อาจมีการทำการขอ เพิ่มขนาด Aircraft และ/หรือ เพิ่มเที่ยวบิน เป็นบางวัน เริ่มตั้งแต่ JAN 2020

- เส้นทางกรุงเทพ-เมลเบิร์น ได้ทำการเพิ่มเที่ยวบินจาก 11 เที่ยวบิน เป็น 14 เที่ยวบิน ต่อ สัปดาห์ ใน TPI WINTER19//20

- เส้นทางกรุงเทพ-แฟรงเฟิร์ต TG922/923 ทำการปรับเที่ยวบินทั้งไปและกลับ จาก 7 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ เป็น 4 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ และ ทำการบินเส้นทางไปกลับ ภูเก็ต-แฟรงเฟิร์ต TG926/927 3เที่ยวบิน จะให้บริการตั้งแต่วันที่ 27 ตุลาคม 2562

- เพิ่มเที่ยวบิน TG932/933 กรุงเทพฯ-ปารีส ทั้งไปและกลับ 3 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ โดยเที่ยวบินใหม่นี้จะเริ่มให้บริการตั้งแต่วันที่ 28 ตุลาคม 2562

- เพิ่มความถี่ เส้นทาง TG934/935 กรุงเทพฯ-บรัสเซลส์ ทั้งไปและกลับ เป็น 6 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

- เพิ่มความถี่ เส้นทาง TG936/937 กรุงเทพฯ-เวียนนา ทั้งไปและกลับ เป็น 7 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

- เพิ่มความถี่ เส้นทาง TG944/945 กรุงเทพฯ-โรม ทั้งไปและกลับ เป็น 5 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

- เส้นทางกรุงเทพ-ปักกิ่ง TG614/615 ทำการเปลี่ยน Aircraft เพิ่มจำนวนที่นั่งจากเดิมจากแบบแอร์บัส A350-900 เป็น แบบโบอิง B777-300ER

- โครงการขยายช่องทางจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อเพิ่มรายได้จากธุรกิจ **On Ground Catering Services** ภายในประเทศ

ปัจจุบัน ฝ่ายครว์การบิน ได้มุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์รูปแบบใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้มีการขยายช่องทางจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างรายได้เพิ่ม โดยมีการลงนามบันทึกความเข้าใจการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจภาคพื้น ระหว่างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กับบริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) ดำเนินการเพื่อส่งเสริมความร่วมมือในการศึกษาและพัฒนาการประกอบธุรกิจร่วมกัน โดยเริ่มจากการให้บริการอาหาร และเบเกอรี่ ของฝ่ายครว์การบินในร้าน Café Amazon เมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2561

นอกเหนือจากนี้ ฝ่ายครว์การบิน ยังได้ขยายช่องทางจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เพิ่มเติม โดยการจำหน่ายอาหารกล่องและเครื่องดื่ม เพื่อให้บริการผู้โดยสารบนรถโดยสารปรับอากาศ ชั้น 1 ทุกมาตรฐานในเที่ยวไปและเที่ยวกลับ ของ บริษัท ขนส่ง จำกัด (บขส.) จำนวนกว่า 16 ล้านชุด กำหนดระยะเวลาสัญญา 3 ปี โดยเริ่มให้บริการตั้งแต่วันที่ 1 ธันวาคม 2561 เป็นต้นไป

### 1.3 รางวัลที่บริษัทฯ ได้รับ

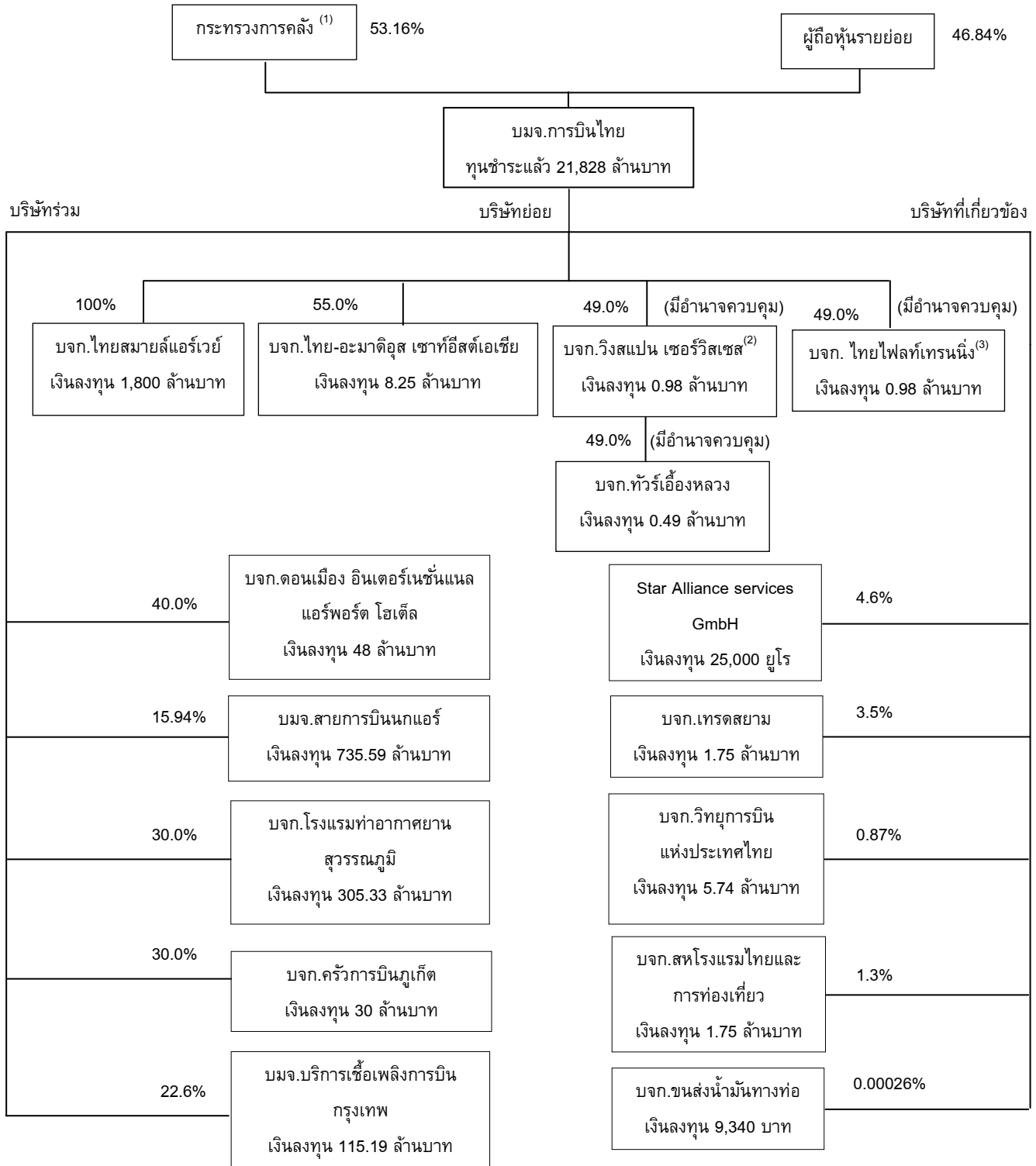
ในปี 2562 บริษัทฯ ได้รับรางวัลด้านต่างๆ อาทิ

รางวัลสายการบินยอดเยี่ยม

- ได้รับรางวัลสายการบินยอดเยี่ยมของโลก ประจำปี 2019 จากสกายแทร็กซ์ ได้แก่
  - รางวัลอันดับ 1 สายการบินที่ให้บริการสปาเลาจน์ยอดเยี่ยมของโลก (World's Best Airline Lounge Spa 2019)
  - รางวัลอันดับ 1 สายการบินที่มีพนักงานให้บริการยอดเยี่ยมของเอเชีย (Best Airline Staff in Asia 2019)
  - รางวัล 1 ใน 10 สายการบินชั้นนำยอดเยี่ยมของโลก ปี 2019 (World's Top 10 Airlines of 2019)
  - รางวัลสายการบินที่ให้บริการภาคพื้นที่ยอดนิยมที่ดีที่สุดเป็นอันดับ 2 ของโลก (The World's Best Airport Services 2019)
  - รางวัลสายการบินที่ให้บริการชั้นประหยัดที่ดีที่สุดเป็นอันดับ 4 ของโลก (World's Best Economy Class Airlines 2019)
  - รางวัลสายการบินที่ให้บริการชั้นธุรกิจที่ดีที่สุดเป็นอันดับ 7 ของโลก (World's Best Business Class Airlines 2019)
  - รางวัลสายการบินที่มีพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ดีที่สุดเป็นอันดับ 4 ของโลก (The World's Best Airline Cabin Crew 2019)
  - รางวัลสายการบินที่มีพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ดีที่สุดในประเทศไทย (Best Cabin Crew in Thailand 2019)
- รางวัล Best Intercontinental Airline จาก The Grand Travel Awards 2019
- รางวัลสายการบินที่ให้บริการอาหารบนเครื่องบินยอดเยี่ยมอันดับ 1 ของภูมิภาคเอเชีย จากงาน 2019 PAX International Readership Awards
- รางวัลสายการบินยอดเยี่ยมจาก TripAdvisor ประจำปี 2019 โดยได้รับติดต่อกันเป็นปีที่ 3
- รางวัล "Best Catering Award 2018" จากสายการบินแอร์ไชน่า ประจำปีประเทศไทย
- รางวัล "Certificate Of Appreciation" จากสายการบินเจแปนแอร์ไลน์ ประจำปีประเทศไทย
- รางวัล TTG Travel Hall of Fame จากงาน TTG Travel Awards 2019 โดยได้รับติดต่อกันครบ 10 ปี และได้รับเกียรติบันทึกใน TTG Travel Hall of Fame ตั้งแต่ปี 2016 ถึงปัจจุบัน
- รางวัลสายการบินที่ให้บริการตรงต่อเวลายอดเยี่ยมประจำปี 2019 จาก AIRNAV อินโดนีเซีย

- รับรางวัล SUVARNABHUMI SERVICE EXCELLENCE (SSE) ประจำปี 2562 จากท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ 3 รางวัล ได้แก่
- รางวัลหน่วยงานพัฒนาการบริการยอดเยี่ยม EXCELLENCE SERVICE IMPROVEMENT AWARDS ประจำปี 2562
- พนักงานต้อนรับภาคพื้นการบินไทย สังกัดกองบริการผู้โดยสารสายการบินลูกค้ำ ได้รับมอบรางวัลผู้ให้บริการยอดเยี่ยมประเภทบุคคล เหรียญเงิน STAFF SERVICE EXCELLENCE AWARDS SILVER MEDAL
- พนักงานกองบริการพิเศษ ได้รับมอบรางวัลผู้ให้บริการยอดเยี่ยมประเภทบุคคล เหรียญทองแดง STAFF SERVICE MODEL AWARDS BRONZE MEDAL
- การบินไทยรับรางวัลสายการบินที่มีเว็บไซต์ของสายการบินยอดเยี่ยมจาก TravelMole ประจำปี 2019 รางวัลอื่นๆ
- รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายช่าง การบินไทย รับรางวัล “คนต้นแบบคณาคม” ประจำปี 2562

### 1.4 โครงสร้างการถือหุ้นของบริษัทฯ



หมายเหตุ <sup>(1)</sup> รวมการถือหุ้นของธนาคารออมสิน 2.13%

<sup>(2)</sup> บจก. ครัวการบินภูเก็ตถือหุ้นบุริมสิทธิ 51%

<sup>(3)</sup> บจก. วิงสเปนฯ ถือหุ้นบุริมสิทธิ 51%

## 2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

### โครงสร้างรายได้ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

รายได้ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ใน 3 ปีที่ผ่านมา มีดังนี้

	ปี 2562		ปี 2561		ปี 2560	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
รายได้จากกิจการขนส่ง						
ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน	149,044	78.9	160,255	79.9	157,475	82.7
ค่าระวางขนส่งและไปรษณีย์ภัณฑ์	17,784	9.4	22,340	11.1	20,272	10.6
<b>รวมรายได้จากกิจการขนส่ง</b>	<b>166,828</b>	<b>88.3</b>	<b>182,595</b>	<b>91.0</b>	<b>177,747</b>	<b>93.3</b>
รายได้การบริการอื่นๆ <sup>(1)</sup>	13,452	7.1	13,370	6.7	12,111	6.3
<b>รวมรายได้จากการขายหรือการให้บริการ</b>	<b>180,280</b>	<b>95.4</b>	<b>195,965</b>	<b>97.7</b>	<b>189,858</b>	<b>99.6</b>
รายได้อื่น <sup>(2)</sup>	8,674	4.6	4,621	2.3	677	0.4
<b>รวมรายได้</b>	<b>188,954</b>	<b>100.0</b>	<b>200,586</b>	<b>100.0</b>	<b>190,535</b>	<b>100.0</b>

หมายเหตุ : <sup>(1)</sup> รายได้การบริการอื่นๆ ประกอบด้วย รายได้จากหน่วยธุรกิจและรายได้จากกิจการสนับสนุนอื่นๆ

<sup>(2)</sup> รายได้อื่น ประกอบด้วย ดอกเบี้ยรับ ผลกำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ รายได้อื่นๆ และกำไรจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนเงินลงทุน

ในฐานะที่บริษัทฯ การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคม และดำรงสถานะเป็นสายการบินแห่งชาติ บริษัทฯ ได้ดำเนินกิจการด้านการบินพาณิชย์ทั้งเส้นทางบินระหว่างประเทศและเส้นทางบินในประเทศ ให้บริการเกี่ยวข้องกับการขนส่งทางอากาศแบบครบวงจร โดยแบ่งการบริหารจัดการธุรกิจออกเป็น 3 กิจการ ประกอบด้วย กิจการขนส่งทางอากาศ (Core Business) หน่วยธุรกิจ (Business Unit) และกิจการอื่นๆ

กิจการขนส่งทางอากาศ ประกอบด้วย บริการขนส่งผู้โดยสาร บริการขนส่งสินค้าพัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์ ส่วนหน่วยธุรกิจเป็นกิจการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขนส่ง ประกอบด้วย การบริการคลังสินค้า การบริการลูกค้าภาคพื้น การบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น และครัวการบิน สำหรับกิจการอื่นๆ เป็นกิจการสนับสนุนการขนส่ง ประกอบด้วย การบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน การบริการอำนวยความสะดวกการบิน การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน การจำหน่ายสินค้าที่ระลึก บริการเครื่องบินจำลอง และการดำเนินงานของบริษัทย่อยทั้งหมด มีรายละเอียดดังนี้

#### ก) กิจการขนส่งทางอากาศ

กิจการขนส่งทางอากาศถือเป็นกิจการหลักของบริษัทฯ ประกอบด้วยบริการขนส่งผู้โดยสาร บริการขนส่งสินค้าพัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์ โดยให้บริการขนส่งในเส้นทางบินไปยังจุดบินต่างๆ ทั้งแบบเที่ยวบินประจำและเที่ยวบินเช่าเหมาลำ ครอบคลุมทั้งเส้นทางบินระหว่างประเทศและภายในประเทศ ซึ่งให้บริการโดยบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัทฯ

## ข) หน่วยธุรกิจ

หน่วยธุรกิจของบริษัทฯ มีความเกี่ยวเนื่องโดยตรงกับกิจการขนส่งและมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้การดำเนินธุรกิจสายการบินเป็นไปอย่างราบรื่น แต่ละหน่วยธุรกิจมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เครื่องบินสามารถเดินทางจากสถานีต้นทางถึงสถานีปลายทางตรงตามกำหนดเวลาที่ระบุในตารางบิน ด้วยความสะดวกรวดเร็ว และปลอดภัย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่บริษัทฯ พร้อมทั้งสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ใช้บริการ ทั้งนี้ ธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องโดยตรงกับการขนส่งมีรายละเอียดการให้บริการดังนี้

### 1. ธุรกิจการบริการคลังสินค้า (Cargo & Mail Terminal Services)

ให้บริการจัดการคลังสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และบริการจัดการคลังสินค้า ณ ท่าอากาศยานเชียงใหม่ ท่าอากาศยานเชียงใหม่ ท่าอากาศยานหาดใหญ่ ท่าอากาศยานกระบี่และท่าอากาศยานภูเก็ต โดยการดำเนินงานบริการคลังสินค้า ประกอบด้วย การจัดการเก็บรักษาชั่วคราวและการดูแลสินค้าทั่วไป สินค้าที่ต้องได้รับการดูแลพิเศษ เช่น สินค้าสด สัตว์ที่ยังมีชีวิต วัตถุมีค่า และการให้บริการขนส่งสินค้าที่ต้องการควบคุมอุณหภูมิเป็นพิเศษ เป็นต้น

### 2. ธุรกิจการบริการลูกค้าภาคพื้น (Ground Customer Services)

ให้บริการอำนวยความสะดวกโดยตรงกับผู้โดยสารตั้งแต่เข้าสู่ท่าอากาศยาน ผ่านขั้นตอนต่างๆ จนเข้าสู่ตัวอากาศยาน จากตัวอากาศยานสู่ภาคพื้น ในเที่ยวบินทั้งขาเข้า-ขาออก โดยให้บริการแก่ผู้โดยสารของบริษัทฯ และผู้โดยสารของสายการบินลูก

### 3. ธุรกิจการบริการอุปกรณ์ภาคพื้น (Ground Equipment Services)

ให้บริการที่เกี่ยวข้องกับอากาศยาน อำนวยความสะดวกบริเวณลานจอดอากาศยาน ให้กับบริษัทฯ และสายการบินลูก ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีความปลอดภัยสูงสุด พร้อมทำการบินเข้า-ออก ได้ตรงเวลา

### 4. ธุรกิจครัวการบิน (Catering Services)

ดำเนินการในการผลิตอาหารสำหรับบริการผู้โดยสารทั้งเที่ยวบินในประเทศและระหว่างประเทศของบริษัทฯ รวมถึงอาหารสำหรับบริการผู้โดยสารของสายการบินชั้นนำอื่นๆ พร้อมทั้งดำเนินธุรกิจภาคพื้นที่เกี่ยวข้องกับอาหาร เช่น ภัตตาคาร ณ ท่าอากาศยานนานาชาติ ร้านเบเกอรี่พัพแอนด์พาย (Puff & Pie Bakery House) การให้บริการจัดเลี้ยงทั้งในและนอกสถานที่ ร้านอาหารสวัสดิการพนักงาน การบริการอาหารในโรงพยาบาล การบริการอาหารห้องรับรองพิเศษสายการบิน (Airlines Lounge) และเป็นพันธมิตรกับองค์กรต่างๆ ในการจำหน่าย ให้บริการ อาหารและเครื่องดื่ม เช่น บขส. Café Amazon

## ค) กิจการอื่นๆ

ในส่วนของกิจการอื่นๆ ที่สนับสนุนการขนส่ง ได้แก่ ฝ่ายช่าง การบริการอำนวยความสะดวก การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน การจำหน่ายสินค้าที่ระลึก และบริการเครื่องฝึกบินจำลอง

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**ก) กิจการขนส่งทางอากาศ**

บริษัทฯ เป็นสายการบินแห่งชาติ ที่ให้บริการด้านการขนส่งทางอากาศ เป็นกิจการหลักซึ่งได้พัฒนาการขนส่งไปสู่ภูมิภาคต่างๆ ของโลก ประกอบด้วย

1. กิจการขนส่งผู้โดยสาร
2. กิจการขนส่งสินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์

โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการดังนี้

**ก) กิจการขนส่งทางอากาศ**

**1. กิจการขนส่งผู้โดยสาร**

กิจการขนส่งผู้โดยสารมีเป้าหมายในการพัฒนาตลาดและเครือข่ายเส้นทางบินอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นขีดความสามารถและดำเนินการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิให้เป็นศูนย์กลางการบิน (Hub) ที่สำคัญของภูมิภาค

**2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์ หรือบริการ**

**2.1.1 ผู้บินของบริษัท**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ และสายการบินไทยสมายล์ มีจำนวนเครื่องบินที่ใช้ปฏิบัติการบินจำนวน 103 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินพิสัยไกลที่ใช้ทำการบินเส้นทางข้ามทวีป จำนวน 48 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A380-800 แอร์บัส A350-900 โบอิง 747-400 โบอิง 777-200ER/300ER เครื่องบินพิสัยกลางที่ใช้ทำการบินเส้นทางภูมิภาค จำนวน 35 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบโบอิง 777-200/300 แอร์บัส A330-300 โบอิง 787-8/9 และเครื่องบินลำตัวแคบที่ใช้ทำการบินเส้นทางระยะใกล้ จำนวน 20 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A320-200

**เครื่องบินที่ใช้ในการปฏิบัติการบิน**

แบบเครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	
	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561
แอร์บัส A380-800	6	6
แอร์บัส A350-900	12	12
โบอิง 747-400	10	10
โบอิง 777-200ER	6	6
โบอิง 777-300ER	14	14
โบอิง 777-300	6	6
โบอิง 777-200	6	6
แอร์บัส A330-300	15	15
โบอิง 787-8	6	6
โบอิง 787-9	2	2
แอร์บัส A320-200	20	20
<b>รวม</b>	<b>103</b>	<b>103</b>

## 2.1.2 การพัฒนาเส้นทางบินและจุดบิน

ในปี 2562 บริษัทฯ มีเป้าหมายปรับปรุงเครือข่ายเส้นทางบินตามแผนปฏิบัติการบินไทย เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของบริษัทฯ และมุ่งให้มีกำไรในระยะยาว โดยดำเนินการปรับเวลา หรือแบบเครื่องบิน ให้เหมาะสมกับสภาพตลาดของแต่ละจุดบิน รวมทั้งพัฒนาตลาด โดยเน้นการปรับความถี่ของเที่ยวบินในจุดบินที่มีศักยภาพ สร้างความแข็งแกร่งของเครือข่ายเส้นทางบิน โดยเพิ่มจุดบินใหม่ และเพิ่มการใช้ประโยชน์จากความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตร เพื่อขยายเครือข่ายเส้นทางบินให้ครอบคลุมลูกค้าได้ทุกกลุ่มเป้าหมาย เพิ่มความคล่องตัวในการปรับแผนตารางการบินให้สอดคล้องกับสถานะความต้องการในแต่ละฤดูกาล รวมทั้งตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของการเดินทางและสถานะการแข่งขัน รวมถึงส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการเชื่อมต่อเส้นทางบินของภูมิภาคอาเซียน เพื่อรองรับการเปิดเสรีภายใต้กรอบประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC)

บริษัทฯ ยังคงความร่วมมือตามแนวทางของ THAI Group เพื่อบริหารบริษัทฯ สายการบินไทยสมายล์ และสายการบินนกแอร์ ไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งวางแผนการบิน เสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันร่วมกัน และครอบคลุมลูกค้าได้ทุกกลุ่มเป้าหมาย โดยสายการบินไทยสมายล์ ได้ร่วมลงนามสัญญาความร่วมมือระหว่างกันบนเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Flight) กับสายการบินนกแอร์ในเส้นทางไป-กลับ ดอนเมือง-ระนอง เพื่อเพิ่มเที่ยวบินไปยังจุดบินที่เป็นจังหวัดท่องเที่ยวเมืองรอง พร้อมทั้งตอบรับนโยบายรัฐบาลในการส่งเสริมการท่องเที่ยวเมืองรองของรัฐบาล นอกจากนี้สายการบินไทยสมายล์ได้ทำการบินทดแทนการบินไทย และทำการบินเสริมในจุดบินที่เหมาะสม รวมทั้งขยายเส้นทางบินให้ครอบคลุมในภูมิภาคอาเซียน จีน และอินเดีย เพื่อเสริมความแข็งแกร่งของเครือข่ายเส้นทางบินของบริษัทฯ และรองรับการขยายตัวของตลาด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 สายการบินไทยสมายล์ทำการบินภายในประเทศ รวม 10 เมือง ไปยัง อุดรธานี อุบลราชธานี ขอนแก่น เชียงใหม่ เชียงราย ภูเก็ต กระบี่ หาดใหญ่ สุราษฎร์ธานี และนราธิวาส เส้นทางภายในประเทศข้ามภาค คือ เชียงใหม่-ภูเก็ต และทำการบินไปยังต่างประเทศ รวม 20 เมือง ได้แก่ ฮองกง ฉางชานฉิง เจิ้งโจว เกาสง ปีนัง กัวลาลัมเปอร์ มณฑลเฉิงเต๋อ ย่างกุ้ง มุมไบ พุทธยา พาราณสี ชัยปุระ ลัคเนาวัล กัลกัตตา อาร์เมดาบัด เสียมราฐ พนมเปญ หลวงพระบาง และเวียงจันทน์ บริษัทฯ ได้ร่วมลงนามสัญญาความร่วมมือระหว่างกันบนเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Flight) กับสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส เป็นการสร้างความแข็งแกร่งของเครือข่ายเส้นทางบินในรูปแบบพันธมิตรการบินของทั้งสองสายการบิน และส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการเชื่อมต่อเส้นทางบินของภูมิภาคอาเซียน โดยบริษัทฯ ได้ทำเที่ยวบินรหัสร่วมในเส้นทางบินภายในประเทศ รวม 10 เส้นทาง ได้แก่ เส้นทางกรุงเทพฯ ไปยัง สมุย เชียงใหม่ เชียงราย ภูเก็ต กระบี่ ลำปาง สุโขทัย ตราด รวมทั้งเชียงใหม่-แม่ฮ่องสอน และสมุย-ภูเก็ต ในเส้นทางบินระหว่างประเทศ 7 เส้นทาง ได้แก่ กรุงเทพฯ ไปยัง ดานัง หลวงพระบาง มัลดีฟส์(มาเล) เสียมราฐ ฟูโก๊วก เนปีตอร์ และคัมรัน

บริษัทฯ ขยายเครือข่ายเส้นทางบิน เสริมความแข็งแกร่งของเครือข่ายเส้นทางบินของบริษัทฯ และรองรับการขยายตัวของตลาด โดยบริษัทฯ ได้ขยายความร่วมมือไปยังทวีปแอฟริกา ซึ่งบริษัทฯ ได้ร่วมลงนามสัญญาความร่วมมือระหว่างกันบนเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Flight) กับสายการบิน Ethiopian Airlines (ET) ไปยังเมืองแอดดิสอาบาบา ในทวีปแอฟริกา และเริ่มให้บริการเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Flight) ณ ปลายปี 2562

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จัดทำตารางบินเป็นสองช่วงฤดู ประกอบด้วย ตารางบินฤดูร้อน (Summer Schedule) เริ่มจากวันอาทิตย์สุดท้ายของเดือนมีนาคมถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนตุลาคมของแต่ละปี และตารางบินฤดูหนาว (Winter Schedule) เริ่มจากวันอาทิตย์สุดท้ายของเดือนตุลาคมถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนมีนาคมของแต่ละปี เป็นไปตามข้อกำหนดของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association: IATA) ทั้งนี้ ในแต่ละฤดูจะมีการกำหนดความถี่ของเที่ยวบิน ชนิดเครื่องบิน และตารางการบินไปยังจุดบินต่างๆ ที่อาจแตกต่างกันตามการ



เปลี่ยนแปลงของความต้องการในแต่ละช่วงเวลา ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ และสายการบินไทยสมายล์มีเครือข่ายเส้นทางบินให้บริการครอบคลุม 82 จุดบิน ใน 31 ประเทศทั่วโลก โดยเป็น 10 จุดบินภายในประเทศ (ไม่รวมกรุงเทพมหานคร)

### เส้นทางบินภายในประเทศ

บริษัทฯ ได้พัฒนาเที่ยวบินภายในประเทศ โดยให้ความสำคัญกับจุดบินหลัก ขณะที่จุดบินรองและจุดบินย่อยบางจุด บริษัทฯ ได้ร่วมมือกับสายการบินพันธมิตร เพื่อรักษาส่วนแบ่งการตลาด

บริษัทฯ ทำการบินจากกรุงเทพฯ ด้วยความถี่ 108 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ดังนี้ ภาคเหนือ ได้แก่ เชียงใหม่ ภาคใต้ ได้แก่ ภูเก็ต และ กระบี่ โดยมีการเสริมผลิตภัณฑ์และให้บริการโดยสายการบินไทยสมายล์ ด้วยความถี่ 247 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ทำการบินในเส้นทางหลัก ได้แก่ กรุงเทพฯ-เชียงใหม่ กรุงเทพฯ-ภูเก็ต กรุงเทพฯ-กระบี่ และทำการบินทดแทนการบินไทย ในเส้นทางกรุงเทพฯ-เชียงใหม่ กรุงเทพฯ-สุราษฎร์ธานี กรุงเทพฯ-หาดใหญ่ กรุงเทพฯ-ขอนแก่น กรุงเทพฯ-อุดรธานี กรุงเทพฯ-อุบลราชธานี เชียงใหม่-ภูเก็ต และเส้นทางอื่น ได้แก่ กรุงเทพฯ-นราธิวาส

### ข้อมูลเส้นทางบินภายในประเทศ

	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>	10,483.67	11,230.25	11,626.4.
ร้อยละของรายได้การขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	7.8	7.5	7.5
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs) (ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>	3,717.5	3,803.6	4,108.0
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs) (ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>	4,735.4	5,053.3	5,533.1
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	78.5	75.3	74.2
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	10/10	10/10	11/11
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	355/370	374/368	394/427

หมายเหตุ:

- (1) รวมรายได้จากเที่ยวบินแบบประจำ รายได้ค่าน้ำหนักส่วนเกิน รายได้สุทธิจากการแลกเปลี่ยนการรับขนส่งผู้โดยสารสุทธิจากเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขาย โดยบริษัทฯ ตามความตกลงเที่ยวบินร่วม และรายได้จากการขายที่นั่งโดยสารบนเที่ยวบินของสายการบินอื่น ซึ่งไม่ได้เป็นเที่ยวบินร่วมแต่ไม่รวมรายได้จากเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบิน และไม่รวมรายได้ค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมันและเงินค่าประกันภัยเรียกเก็บจากผู้โดยสาร
- (2) ไม่รวมเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบิน และเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทฯ แต่รวมเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยบริษัทฯ และขายโดยสายการบินอื่น
- (3) ไม่รวมกรุงเทพมหานคร ตารางการบินในภาคฤดูหนาวเริ่มตั้งแต่วันที่อาทิตย์สุดท้ายของเดือนตุลาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนมีนาคมและตารางการบินในภาคฤดูร้อนเริ่มตั้งแต่วันที่อาทิตย์สุดท้ายของเดือนมีนาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนตุลาคมของทุกปี

### เส้นทางบินระหว่างประเทศ

บริษัทฯ ทำการบินเส้นทางระหว่างประเทศทั้งสิ้น 775 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ โดยแบ่งเป็น 2 เส้นทางหลัก ได้แก่ เส้นทางภูมิภาคเอเชีย 634 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ไปยัง 54 จุดบิน ใน 18 ประเทศ และเส้นทางข้ามทวีป 141 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ไปยัง 18 จุดบิน ใน 13 ประเทศ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### เส้นทางภูมิภาคเอเชีย

บริษัทฯ ได้ปรับแผนเครือข่ายการบินให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาเครือข่ายการบินให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาคเอเชีย ครอบคลุม 54 จุดบิน ใน 18 ประเทศ โดยบริษัทฯ แบ่งเส้นทางบินในภูมิภาคเอเชียเป็น 5 เส้นทาง ได้แก่ เส้นทางสายเหนือ เส้นทางสายใต้ เส้นทางสายตะวันตก เส้นทางสายตะวันออกกลาง และเส้นทางสายอินโดจีน

### ข้อมูลเส้นทางภูมิภาคเอเชีย

	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>	74,774.51	81,330.6	85,670.6
ร้อยละของรายได้การขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	55.6	54.5	55.6
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs)(ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>	34,602.3	33,903.1	33,486.3
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs)(ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>	44,975.7	45,087.5	43,570.4
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	76.9	75.2	76.9
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	54/51	52/51	53/52
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	634/609	620/592	590/564

หมายเหตุ:

- (1) รวมรายได้จากเที่ยวบินแบบประจำ รายได้ค่าน้ำหนักส่วนเกิน รายได้สุทธิจากการแลกเปลี่ยนการรับขนส่งผู้โดยสารสุทธิจากเที่ยวบินที่ดำเนินการ โดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทฯ ตามความตกลงเที่ยวบินร่วม และรายได้จากการขายที่นั่งโดยสารบนเที่ยวบินของสายการบินอื่นซึ่งไม่ได้เป็นเที่ยวบินร่วม แต่ไม่รวมรายได้จากเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบิน และไม่รวมรายได้ค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมันและเงินค่าประกันภัยเรียกเก็บจากผู้โดยสาร
- (2) ไม่รวมเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบิน และเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทฯ แต่รวมเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยบริษัทฯ และขายโดยสายการบินอื่น
- (3) ไม่รวมกรุงเทพมหานครตารางการบินในภาคฤดูหนาวเริ่มตั้งแต่วันที่สุดท้ายของเดือนตุลาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนมีนาคม และตารางการบินในภาคฤดูร้อนเริ่มตั้งแต่วันที่สุดท้ายของเดือนมีนาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนตุลาคมของทุกปี

### เส้นทางสายเหนือ

เป็นเส้นทางที่มีปริมาณผู้โดยสารหนาแน่น ทำกำไรสูงให้บริษัทฯ อย่างต่อเนื่อง โดยบริษัทฯ มีจุดบินไปยัง 22 จุดบิน ใน 4 ประเทศ ด้วยความถี่ 288 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ โตเกียว (นาริตะและฮาเนดะ) โอซากา นาโกยา ฟุกุโอกะ ซัปโปโร โซล ปูซาน มะนิลา ไทเป ฮองกง ปักกิ่ง เชียงไฮ้ กวางโจว คุนหมิง เซี่ยเหมิน ฉงตู และเพิ่มจุดบินใหม่ไปยัง เซินไต้ เมื่อวันที่ 29 ตุลาคม 2562

สำหรับจุดบินของสายการบินไทยสมายล์ ได้แก่ ฉางซา ฉงชิ่ง เจิ้งโจว เกาสง ฮองกง ภูเก็ต-ฮองกง และยกเลิกทำการบินไปยัง กวางโจว เมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2562

บริษัทฯ ได้ทำความร่วมมือกับพันธมิตรการบินสตาร์อัลไลแอนซ์ (Star Alliance) ทำเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Flight) ไปยังจุดบินอื่นๆ อาทิ เส้นทางในประเทศญี่ปุ่น เกาหลี และจีน รวมทั้งสิ้น 11 จุดบิน

### เส้นทางสายใต้

เป็นเส้นทางที่มีการแข่งขันสูงจากการที่สายการบินต้นทุนต่ำทำการบินด้วยความถี่สูงหลายสายการบิน บริษัทฯ มีจุดบินให้บริการ 5 จุดบิน ใน 3 ประเทศ ด้วยความถี่ 84 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ สิงคโปร์ กัวลาลัมเปอร์ เดนปาซาร์ และจาการ์ตา

สำหรับจุดบินของสายการบินไทยสมายล์ ได้แก่ ปีนัง และกัวลาลัมเปอร์

### เส้นทางสายตะวันตก

เส้นทางนี้มีปริมาณผู้โดยสารหนาแน่นสูง มีการเจริญเติบโตที่ดี โดยเฉพาะตลาดหลัก ได้แก่ อินเดีย ในขณะที่เดียวกัน การแข่งขันทวีความรุนแรงมากขึ้น เนื่องจากสายการบินจากอินเดียมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว และมุ่งเข้าสู่ประเทศไทย เช่นเดียวกัน บริษัทฯ มีจุดบินให้บริการ 19 จุดบิน ใน 6 ประเทศ ด้วยความถี่ 161 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ เดลี มุมไบ กัลกัตตา ไฮเดอราบัด บังคาลอร์ ชากา โคลัมโบ กานจุนาปุระ ย่างกุ้ง เจนไน การาจี อิสลามาบัด และละฮอร์

สำหรับจุดบินของสายการบินไทยสมายล์ ได้แก่ มันทะเลย์ ย่างกุ้ง พุทธคยา พาราณสี ชัยปุระ ลัคเนา มุมไบ และเพิ่มจุดบินใหม่ 2 จุดบินไปยังกัลกัตตา เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2562 และอาห์เมดาบัด เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2562

### เส้นทางสายตะวันออกกลาง

สายการบินตะวันออกกลางมีความเข้มแข็งด้านเงินทุน ซึ่งเอื้อต่อการขยายฝูงบินและเส้นทางบินได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เส้นทางสายตะวันออกกลางเป็นเส้นทางที่มีการแข่งขันสูง

บริษัทฯ มีจุดบินให้บริการไปยัง 2 จุดบิน ใน 2 ประเทศ ด้วยความถี่ 10 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ ดูไบ และมัสกัต

บริษัทฯ ได้ทำความร่วมมือกับสายการบินกัลฟ์แอร์ แอลอัล อิสราเอลแอร์ไลน์ เอมิเรตส์แอร์ไลน์ และโอมานแอร์ ทำเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Flight) ไปยังบาหลีเรน เทลอาวีฟ ดูไบ และมัสกัต

### เส้นทางสายอินโดจีน

เป็นเส้นทางที่เป็นจุดแข็งของเครือข่ายเส้นทางบินภูมิภาค เนื่องจากมีการเจริญเติบโตที่ดี และมีศักยภาพในการทำกำไรสูง ขณะเดียวกันมีการแข่งขันจากสายการบินต้นทุนต่ำเพิ่มขึ้น รวมถึงสายการบินต่างๆ ทำการบินตรงจากตะวันออกกลางและยุโรปเพิ่มมากขึ้น โดยบริษัทฯ มีจุดบินให้บริการ 6 จุดบิน ใน 3 ประเทศ ด้วยความถี่ 91 เที่ยวบินต่อ

สัปดาห์ ได้แก่ เวียงจันทน์ พนมเปญ ฮานอย และโฮจิมินห์ สำหรับจุดบินของสายการบินไทยสมายล์ ได้แก่ เชียงใหม่ เวียงจันทน์ พนมเปญ และหลวงพระบาง

### เส้นทางข้ามทวีป

#### เส้นทางอเมริกาเหนือ

สำหรับเส้นทางสายนี้เป็นตลาดที่มีขนาดใหญ่ และมีการแข่งขันสูงมาก การให้บริการเส้นทางบินขึ้นอยู่กับ การเชื่อมโยงกับเครือข่ายภายในสหรัฐอเมริกาและแคนาดา

ปัจจุบันบริษัทฯ ไม่ได้ทำการบินโดยตรงไปยังเส้นทางอเมริกาเหนือ บริษัทฯ ได้ทำความร่วมมือกับพันธมิตร การบินสตาร์อัลไลแอนซ์ (Star Alliance) ทำเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Flight) ไปยังจุดบินอื่นๆ อาทิ เส้นทางข้าม แปซิฟิก บริษัทฯ ได้ทำเที่ยวบินรหัสร่วมกับอลนิปอนแอร์เวย์ ในเส้นทางจากญี่ปุ่นเข้าอเมริกาเหนือ คือ เส้นทางโตเกียว ไปยัง ลอสแอนเจลิส ชิคาโก นิวยอร์ก ซานฟรานซิสโก วอชิงตัน ดี.ซี. ซีแอตเทิล และแซนโฮเซ และบริษัทฯ ได้ทำการบิน รหัสร่วมกับสายการบินแอร์แคนาดา ในเส้นทาง ฮองกง ไปยัง โทรอนโต และแวนคูเวอร์ เส้นทางโตเกียว ไปยัง แวนคูเวอร์ และเส้นทางไทเป ไปยัง แวนคูเวอร์

บริษัทฯ ได้ทำเที่ยวบินรหัสร่วมกับสายการบินอีวีเอแอร์ โดยมีไต้หวันเป็นศูนย์กลางไปยัง นิวยอร์ก ซานฟรานซิสโก แวนคูเวอร์ ลอสแอนเจลิส ซีแอตเทิล ฮูสตัน ชิคาโก และโตรอนโต และบริษัทฯ ได้ทำการบินรหัสร่วมกับสายการบินเอเชียแอร์ไลน์ในเส้นทางเกาหลี เข้าอเมริกาเหนือ เส้นทางโซล ไปยัง ลอสแอนเจลิส ซานฟรานซิสโก นิวยอร์ก ซีแอตเทิล โฮโนลูลู และชิคาโก

สำหรับเส้นทางข้ามแอตแลนติก บริษัทฯ ได้ทำการบินรหัสร่วมกับสายการบินลุฟท์ฮันซา โดยมีแฟรงก์เฟิร์ตเป็นศูนย์กลางไปยังนิวยอร์ก แอตแลนตา ไมอามี ชิคาโก ดัลลัส และวอชิงตัน ดี.ซี. บริษัทฯ ได้ทำการบินรหัสร่วมกับสายการบิน บรัสเซลส์แอร์ไลน์ โดยมีบรัสเซลส์เป็นศูนย์กลางไปยังนิวยอร์ก วอชิงตัน ดี.ซี. และโตรอนโต บริษัทฯ ได้ทำการบินรหัสร่วมกับสายการบินแอร์แคนาดา ในเส้นทาง แฟรงก์เฟิร์ต ไปยัง มอนทรีออล และโตรอนโต เส้นทางลอนดอน ไปยัง โทรอนโต เส้นทางซูริก ไปยังโตรอนโต

ทั้งนี้บริษัทฯ ทำเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Flight) รวมทั้งหมด 15 จุดบินในสหรัฐอเมริกา และแคนาดา และมีรายได้เพิ่มขึ้นจากเที่ยวบินรหัสร่วม เนื่องจากมีนโยบายมุ่งเน้นการขายเส้นทางเครือข่าย โดยจะส่งเสริมการขายร่วมกับสายการบินพันธมิตรมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้บริษัทฯ มีรายได้เพิ่มขึ้นในเส้นทางที่บริษัทฯ ทำการบินเองและมีเที่ยวบินเชื่อมต่อกับสายการบินอื่นในรูปแบบเที่ยวบินรหัสร่วม

#### เส้นทางยุโรป

บริษัทฯ มีบริการเที่ยวบินไปยัง 13 จุดบินใน 11 ประเทศของภูมิภาคยุโรป ด้วยความถี่รวม 102 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ ลอนดอน แฟรงก์เฟิร์ต ปารีส โรม โคเปนเฮเกน สตอกโฮล์ม ซูริก มิวนิก บรัสเซลส์ มิลาน ออสโล มอสโคว์ และเวียนนา

สำหรับตลาดที่บริษัทฯ ไม่ได้เปิดทำการบินโดยตรง ทั้งในยุโรปและสหราชอาณาจักร บริษัทฯ ได้ทำความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตรในการให้บริการเส้นทางบินโดยใช้เที่ยวบินรหัสร่วม ซึ่งเที่ยวบินรหัสร่วมทั้งหมดในยุโรปและสหราชอาณาจักรครอบคลุม 40 จุดบิน ใน 16 ประเทศ

## ข้อมูลเส้นทางยุโรป

	ปี2562	ปี2561	ปี2560
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>	37,383.3	42,628.1	42,119.4
ร้อยละของรายได้การขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	27.8	28.6	27.3
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs) (ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>	25,717.3	25,775.7	25,320.0
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs) (ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>	31,731.6	32,020.4	30,411.0
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	81.0	80.5	83.3
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	13/13	13/13	13/12
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	102/90	97/90	95/83

หมายเหตุ:

- (1) รวมรายได้จากเที่ยวบินแบบประจำ รายได้ค่าน้ำหนักส่วนเกิน รายได้สุทธิจากการแลกเปลี่ยนการรับขนส่งผู้โดยสารสุทธิจากเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทฯ ตามความตกลงเที่ยวบินร่วม และรายได้จากการขายที่นั่งโดยสารบนเที่ยวบินของสายการบินอื่นซึ่งไม่ได้เป็นเที่ยวบินร่วมแต่ไม่รวมรายได้จากเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบินและไม่รวมรายได้ค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมันและเงินค่าประกันภัยเรียกเก็บจากผู้โดยสาร
- (2) ไม่รวมเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบินและเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทฯ แต่รวมเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยบริษัทฯ และขายโดยสายการบินอื่น
- (3) ไม่รวมกรุงเทพมหานคร ตารางการบินในภาคฤดูหนาวเริ่มตั้งแต่วันที่อาทิตย์สุดท้ายของเดือนตุลาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนมีนาคม และตารางการบินในภาคฤดูร้อนเริ่มตั้งแต่วันที่อาทิตย์สุดท้ายของเดือนมีนาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนตุลาคมของทุกปี

**เส้นทางออสเตรเลียและนิวซีแลนด์**

ในภาคพื้นออสเตรเลีย บริษัทฯ ให้บริการ 5 จุดบินใน 2 ประเทศ ได้แก่ ซิดนีย์ เมลเบิร์น บริสเบน เพิร์ธ ในออสเตรเลีย และโอ๊คแลนด์ ในนิวซีแลนด์ ด้วยความถี่รวม 39 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จัดเที่ยวบินรหัสร่วม กับสายการบินแอร์นิวซีแลนด์ ซึ่งเป็นสายการบินพันธมิตร โดยการเชื่อมโยงเครือข่ายการบินของบริษัทฯ เข้ากับเส้นทางฮ่องกง-โอ๊คแลนด์ และ เที่ยวบินระหว่างเมืองท่องเที่ยวต่างๆ รวม 2 จุดบิน ใน 1 ประเทศ คือ เวลลิงตัน ไครสต์เชิร์ช

**ข้อมูลเส้นทางออสเตรเลียและนิวซีแลนด์**

	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>	11,858.4	14,074.2	14,586.2
ร้อยละของรายได้การขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	8.8	9.4	9.5
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs) (ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>	7,532.2	8,668.6	8,567.5
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs) (ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>	8,973.5	10,702.6	10,674.9
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	83.9	81.0	80.3
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	5/5	5/5	5/5
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	39/36	46/46	46/44

หมายเหตุ:

- (1) รวมรายได้จากเที่ยวบินแบบประจำ รายได้ค่าน้ำหนักส่วนเกิน รายได้สุทธิจากการแลกเปลี่ยนการรับขนส่งผู้โดยสารสุทธิจากเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทฯ ตามความตกลงเที่ยวบินร่วม และรายได้จากการขายที่นั่งโดยสารบนเที่ยวบินของสายการบินอื่นซึ่งไม่ได้เป็นเที่ยวบินร่วมแต่ไม่รวมรายได้จากเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบินและไม่รวมรายได้ค่าธรรมเนียมขดเชยค่าน้ำมันและเงินค่าประกันภัยเรียกเก็บจากผู้โดยสาร
- (2) ไม่รวมเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบินและเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทฯ แต่รวมเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยบริษัทฯ และขายโดยสายการบินอื่น
- (3) ไม่รวมกรุงเทพมหานคร ตารางการบินในภาคฤดูหนาวเริ่มตั้งแต่วันที่อาทิตย์สุดท้ายของเดือนตุลาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนมีนาคม และตารางการบินในภาคฤดูร้อนเริ่มตั้งแต่วันที่อาทิตย์สุดท้ายของเดือนมีนาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนตุลาคมของทุกปี

### 2.1.3 การบริการลูกค้า

ในปี 2562 บริษัทฯ ยังคงมุ่งมั่นพัฒนาปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการในทุกจุดสัมผัสอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าในแต่ละกลุ่มเป้าหมายได้สัมผัสประสบการณ์การบินที่โดดเด่นงดงามผสมเอกลักษณ์ของความเป็นไทย เริ่มตั้งแต่การบริการก่อนเที่ยวบิน (Pre-flight Services) การบริการบนเที่ยวบิน (In-flight Services) ไปจนถึงการให้บริการหลังเที่ยวบิน (Post-flight Services) โดยมีแผนการดำเนินงาน แนวคิดและภาพลักษณ์ที่ชัดเจนภายใต้นโยบายการบริการจากใจ (Service from the Heart) ซึ่งพนักงานการบินไทยทุกคนยึดมั่นมาตลอด 5 ทศวรรษของการให้บริการ ด้วยตระหนักดีว่าคุณภาพของการบริการลูกค้าเป็นปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จของภารกิจการให้บริการขนส่ง และขับเคลื่อนให้บริษัทฯ สามารถแข่งขันกับสายการบินคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน

เพื่อเน้นย้ำถึงการบริการที่เป็นเลิศ สม่ำเสมอ และเป็นไปตามมาตรฐานที่ตกลงไว้ การบริการลูกค้าถือว่าเป็นหัวใจในการดำเนินธุรกิจ บริษัทฯ ได้จัดทำข้อตกลงระดับการบริการ (Service Level Agreement: SLA) กับทุกจุดบริการหลัก และกำหนดขั้นตอนการให้บริการ (Service Operation Procedure) ตั้งแต่การสำรองที่นั่ง จนเสร็จสิ้นการเดินทางที่จุดหมายปลายทาง มีการตรวจประเมินและติดตามคุณภาพการบริการทุกจุดบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นไปตามข้อตกลงระดับการบริการ และขั้นตอนการให้บริการ ทั้งจากหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก การสุ่มตรวจการปฏิบัติงานแบบไม่แจ้งให้ผู้รับการตรวจทราบ (Mystery Shopping) รวมถึงการตรวจประเมินคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการจากสถาบันที่ได้รับการยอมรับระดับโลก เพื่อให้แน่ใจว่าลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุดจากการใช้บริการและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตลอดการเดินทาง

การประเมินผลและการกำกับดูแลข้อตกลงระดับการบริการที่ดี นอกจากเป็นการเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีในการเดินทาง (Customer Experience) ให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ภักดีต่อผลิตภัณฑ์และบริษัทฯ (Brand Loyalty) อันเป็นการรักษาฐานลูกค้าเดิมให้กลับมาใช้บริการอีก และยังช่วยให้เกิดการตลาดแบบปากต่อปาก (Word of Mouth) โดยเฉพาะจากผู้บริโภคที่ขอบพูดถึงแบรนด์หรือผลิตภัณฑ์ใดๆ ที่ตนชื่นชอบ (Brand Advocates) ทางสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) สำหรับรายละเอียดของการพัฒนาการบริการลูกค้าในแต่ละขั้นตอน มีดังนี้

#### ด้านการบริการก่อนเที่ยวบิน

บริษัทฯ ได้พัฒนาระบบการให้บริการผ่านอินเทอร์เน็ต โทรศัพท์มือถือ (Electronic and Mobile Service) เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายและความรวดเร็วให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเดินทางได้ง่ายขึ้น อาทิ ข้อมูลการจองบัตรโดยสาร การตรวจสอบรายละเอียดเกี่ยวกับเที่ยวบิน ตารางบิน ตลอดจนการแจ้งข้อมูลให้ลูกค้าทราบเมื่อเที่ยวบินไม่เป็นไปตามปกติ นอกจากนี้ ยังเพิ่มช่องทางการจ่ายเงินในเว็บไซต์ ให้มากขึ้น และให้บริการ Website Live Chat 24 ชั่วโมง 7 วัน เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายและให้ความช่วยเหลือกับลูกค้า รวมทั้ง เพิ่มช่องทางการเช็คอินด้วยตนเองผ่านอินเทอร์เน็ต โทรศัพท์มือถือ และเครื่อง Kiosk สำหรับการบริการที่ทำอากาศยาน ได้เพิ่มเคาน์เตอร์ Bag Drop ที่ทำอากาศยานสุวรรณภูมิ สำหรับลูกค้าที่เช็คอินด้วยตนเอง (e-Check in)

#### ด้านการบริการบนเครื่องบิน

บริษัทฯ มุ่งเน้นการพัฒนาการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยปรับรูปแบบการให้บริการเป็นแบบเฉพาะบุคคล ทั้งในชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจ รวมถึงปรับเปลี่ยนรายการอาหารและเครื่องดื่มที่ให้บริการ ให้มีความหลากหลายและมีการนำเสนอให้มีความโดดเด่นและน่าสนใจมากขึ้น อาทิ อาหารยอดนิยมของแต่ละท้องถิ่น อาหารสำหรับไทย เครื่องดื่มสมุนไพร และเมนูพิเศษในช่วงเทศกาลต่างๆ การบริการในเที่ยวบินภายในประเทศชั้นธุรกิจ บริษัทฯ ได้ปรับเปลี่ยนการบริการ นำเสนอรูปแบบใหม่โดยการใช้ Rectangle Plate มาทดแทนแบบเก่า อีกทั้ง ได้มีการปรับเปลี่ยนเมนูอาหารในช่วง Meal Time และ Non Meal Time ให้ดูน่ารับประทานมากขึ้น

บริษัทฯ มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการบริการบนเครื่องบิน เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้โดยสารในทุกชั้นบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจ พร้อมได้วางแผนและกำหนดขั้นตอนการบริการให้สอดคล้องกับความพึงพอใจและความต้องการของผู้โดยสารอย่างแท้จริงในแต่ละเส้นทางบิน ภายใต้เงื่อนไขด้านความปลอดภัยทางการบินของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย

ในส่วนของอุปกรณ์บริการบนเครื่องบิน ได้คัดสรรและจัดหาอุปกรณ์สำหรับใช้บริการบนเครื่องบินระดับ World Class ที่ถือเป็น Touch Point ของ Five Stars Airlines Rating ได้แก่

- หูฟังสำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจ ให้บริการด้วย Brand “AKG” ซึ่งได้รับรางวัลยอดเยี่ยมในเรื่องของรูปแบบและคุณภาพ
- Comfort Wear สำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่ง Brand “Boggi”
- ชุดอำนวยความสะดวกระหว่างการเดินทาง (Travel Kit) สำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่ง Brand “Rimowa” และ “Porche Design”
- ชุดอำนวยความสะดวกระหว่างการเดินทาง (Travel Kit) สำหรับผู้โดยสารชั้นธุรกิจ Brand “Mandarina Duck” และ “Lacoste”

ด้านอาหารและเครื่องดื่ม ได้ปรับปรุงและออกแบบรายการอาหารที่ใช้บริการในชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจ โดยผู้เชี่ยวชาญและเชฟอาหาร ทั้งนี้ ได้คำนึงถึงรสชาติอาหารที่เป็นแบบฉบับของอาหารแต่ละชนิด โดยเฉพาะรสชาติของอาหารไทย โดยได้เชิญผู้เชี่ยวชาญและมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ มาเป็นที่ปรึกษา และออกแบบรายการอาหาร ได้แก่ ผศ.ศรีสมร คงพันธ์ Chef Michelin จากประเทศฝรั่งเศส Chef จาก Le Bua Chef จาก Marriott Hotel และ KIIN KIIN Chef Michelin จาก Copenhagen Denmark นอกจากนี้ ได้จัดหารายการอาหารพิเศษสำหรับให้บริการผู้โดยสารในช่วงเทศกาลต่างๆ บริษัทฯ ได้นำผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน (OTOP) ขึ้นบริการบนเที่ยวบิน อาทิเช่น ชุดอำนวยความสะดวกระหว่างการเดินทาง (Travel Kit) อาหารว่างขบเคี้ยวที่ใช้บริการบนเครื่องบิน (Snacks) เป็นต้น เพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐบาลที่ให้ส่งเสริมผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน (OTOP)

ในการพัฒนาการบริการในด้านของอาหาร และเครื่องดื่ม ได้ยึดหลักการ 5 ข้อ คือ

1. ด้านงบประมาณ ในด้านงบประมาณคำนึงถึงการใช้งบประมาณอย่างเหมาะสม และระบบ Win-Win ระหว่างผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกับบริษัทฯ
2. Operation System ในด้าน Operation System ต้องเป็น Single System ทั้งระบบ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปในทางเดียวกัน และตรวจสอบได้
3. Seasoning and Promotion ในด้านของอาหาร และเครื่องดื่ม จะมีการพิจารณาถึงฤดูกาลของวัตถุดิบ ที่มาของวัตถุดิบ ความต้องการของลูกค้า เพื่อให้การบริหารต้นทุน และคุณภาพเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ในอีกด้านหนึ่งต้องมีการสร้าง Promotion เพื่อเป็นการตอบแทนลูกค้า และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าของบริษัทฯ ตลอดทั้งปี
4. Partner & Vendor ในส่วนของผู้ประกอบการ และ Catering ที่เกี่ยวข้อง จะให้ความร่วมมือที่ใกล้ชิดกันมากขึ้น เพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย และสามารถพัฒนาคุณภาพของการบริการไปถึงเป้าหมายที่กำหนดได้
5. Executive Chef Officer ในส่วนของ Menu Planning รวมทั้งเครื่องดื่ม จะจัดให้มีทีมงานที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านอาหารและเครื่องดื่มเพื่อกำหนดแนวทางวางแผนพัฒนา และรวมทั้งดูแลต้นทุนเพื่อให้เกิดมูลค่าสูงสุดในการบริการ

โดยการวางแผนด้านเมนู จะมุ่งเน้นออกเป็น 2 ส่วน เป็นส่วนของ Standard Menu ที่ให้บริการบนเครื่องบิน กับ Promotion Menu ซึ่งจะถูกจัดเตรียมอยู่ในระบบการทำ Pre-Select ใน E-System ก่อนผู้โดยสารเดินทาง



ในระบบ Pre-Select ถ้าผู้โดยสารทำการวางแผนการเลือกเมนูก่อนเดินทาง ผู้โดยสารสามารถเลือกได้มากกว่า 3 เมนูที่ให้บริการในเที่ยวบินปกติ เพื่อเป็นการสร้างความหลากหลาย และความพึงพอใจสูงสุดในการเลือกเมนูของผู้โดยสาร โดยส่วนแรก ซึ่งเป็นเมนูมาตรฐานที่ให้บริการในเที่ยวบิน มีทั้งหมด 3 เมนู คือ ไทยสำหรับ , Western และ Destination Menu

สำหรับส่วนที่ 2 (Promotion Menu) ซึ่งจะถูกรังสรรค์มาจาก

1. Michelin Chef โดยเน้นเที่ยวบินขาออกจากรุงเทพฯ
2. Co-Brand โดยเลือกร้านอาหาร และโรงแรมชั้นนำ เพื่อนำเสนอเมนูที่ออกแบบพิเศษสำหรับบริษัทการบินไทย
3. เชฟของครัวการบินไทย
4. เชฟที่มีชื่อเสียงในขณะนั้น
5. Local Signature Dish

ทั้งนี้บริษัทฯ ยืนยันว่าจะมุ่งเน้นการดำเนินการเพื่อพัฒนาอาหาร และเครื่องดื่มที่บริการบนเครื่องบินให้มีคุณค่า และคุณภาพอย่างเต็มความสามารถ เพื่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กรในการเป็นผู้ให้บริการที่ดีที่สุดติดอันดับ 1 ใน 5 ของโลก ท้ายสุดเพื่อให้บริษัทการบินไทยเป็นสายการบินชั้นนำของโลกตลอดไป

## อุปกรณ์และบริการ

บริษัทฯ ได้ปรับกลยุทธ์และแผนงานด้านการให้บริการเพื่อตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า เพิ่มขีดความสามารถให้พร้อมต่อการแข่งขัน เพิ่มความสะดวกสบายโดยรวมให้แก่ผู้โดยสารมากขึ้น ดังมีรายละเอียดดังนี้

### 1. การปรับปรุงรูปแบบและคุณภาพของที่นั่งโดยสาร และระบบสาระบันเทิง

วัตถุประสงค์หลักของการปรับปรุงอุปกรณ์ในเครื่องบินของบริษัท คือ การปรับปรุงอุปกรณ์ในเครื่องบินทุกลำที่เป็นแบบเดียวกัน ให้มีที่นั่งโดยสารและระบบสาระบันเทิงลักษณะเดียวกันในแต่ละชั้นโดยสาร เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้โดยสาร

#### 1.1 การปรับปรุงรูปแบบและคุณภาพของที่นั่งโดยสาร

ปี 2562 บริษัทฯ ยังคงปรับปรุงที่นั่งโดยสารบนเครื่องบินอย่างต่อเนื่อง โดยได้อนุมัติแผนการปรับปรุงเครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300 เพิ่มเติมอีกจำนวน 5 ลำ เพื่อให้มีมาตรฐานเดียวกัน โดยมีความทันสมัยและสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น

#### 1.2 การพัฒนาทางด้านระบบสาระบันเทิง

บริษัทฯ ได้ปรับปรุงระบบสาระบันเทิงทั้งด้านภาพและเสียงบนเครื่องบินในเส้นทางระหว่างประเทศทุกลำ เพื่อให้มีคุณภาพสูง ทันสมัยและได้มาตรฐานเดียวกันทั้งหมด โดยจะมีจอภาพส่วนตัวในทุกชั้นโดยสาร ระบบเพลงและภาพยนตร์ที่สามารถเลือกชมได้ตามความต้องการ และมีรายการบันเทิงให้ผู้โดยสารเลือกอย่างหลากหลาย อาทิ ภาพยนตร์ไทย / New Release / Favorite และ World Cinema รวมทั้งเกมส์ ข้อมูล และภาพเส้นทางบิน นอกจากนี้ ยังพัฒนาและปรับปรุงซอฟต์แวร์ (Software) รองรับจำนวนเนื้อหา (Content) ที่เพิ่มขึ้น อาทิ e-Menu และ e-Shopping เป็นต้น

### 2. การติดตั้งอุปกรณ์อำนวยความสะดวกสำหรับธุรกิจและการสื่อสาร

บริษัทฯ ได้ให้บริการอินเทอร์เน็ต (Thai Sky Connect) บนเครื่องบินเพื่อให้ผู้โดยสารสามารถติดต่อสื่อสารกับภาคพื้นโดยใช้อุปกรณ์สื่อสารส่วนตัวของตนเอง โดยในปี 2562 ได้ให้บริการบนเครื่องบิน จำนวนรวม 36 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300 (33H) จำนวน 7 ลำ แบบแอร์บัส A330-300 (33R) จำนวน 3 ลำ แบบแอร์บัส A380-800 จำนวน 6 ลำ และแบบแอร์บัส A350-900 จำนวน 12 ลำ แบบโบอิง 787-8 จำนวน 6 ลำ และแบบโบอิง 787-9 จำนวน 2 ลำ

นอกจากนี้ เพื่อความสะดวกสบายของลูกค้า บริษัทฯ ได้มอบบริการ Free Wi-Fi จำนวน 20 MB สำหรับลูกค้าชั้นหนึ่ง บนเครื่องบินแอร์บัส A380-800 และจำนวน 20 MB สำหรับลูกค้าชั้นธุรกิจบนเครื่องบินแอร์บัส A350-900 แบบโบอิง 787-8 และ 787-9

#### 2.1.4 การปฏิบัติการบิน ความปลอดภัย ความมั่นคงและมาตรฐานการบิน

ความปลอดภัยในการปฏิบัติการบินเป็นหัวใจของธุรกิจการบิน ตลอดระยะเวลาเกือบ 6 ทศวรรษ บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะสร้างความปลอดภัยสูงสุดในการเดินทางของผู้โดยสาร โดยเน้นที่การปฏิบัติการบินตามมาตรฐานความปลอดภัย และความมั่นคงการบินของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย: กพท. (Civil Aviation Authority of Thailand: CAAT) องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) หน่วยงานควบคุมความปลอดภัยด้านการบินของยุโรป (European Aviation Safety Agency: EASA) สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) และหน่วยงานกำกับดูแลด้านความปลอดภัย และความมั่นคงการบินพลเรือนของประเทศต่างๆ ทั่วโลก

ในฐานะสายการบินแห่งชาติ บริษัทฯ พร้อมทั้งจะพัฒนาองค์กร รวมทั้งให้การสนับสนุนและความร่วมมือกับสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) เพื่อให้ประเทศไทยมีการดำเนินการด้านการบินตามมาตรฐานสากล โดยบริษัทฯ ได้ร่วมสนับสนุนข้อมูลสำหรับการประเมินผลการดำเนินงานของประเทศไทยตามแผน The Global Aviation Safety Plan (GASP) และ The Global Air Navigation Plan (GANP) ของ องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO)

ในปี 2558 บริษัทฯ ได้รับใบอนุญาต Third Country Operators (TCO) จาก EASA โดยความเห็นชอบของ EU Air Safety Committee (ASC) ด้วยใบอนุญาตนี้ บริษัทฯ สามารถคงการปฏิบัติการบินไปยังสหภาพยุโรปได้ต่อไป และในปี 2560 บริษัทฯ ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศฉบับใหม่ (Air Operator Certificate: AOC) และใบอนุญาตขนส่งวัตถุอันตราย (Dangerous Goods Certificate) แสดงให้เห็นถึง ศักยภาพของบริษัทฯ ในการขนส่งผู้โดยสาร สินค้าผลิตภัณฑ์เกษตรกรรม อาหารสดอย่างเต็มรูปแบบ รวมทั้งวัตถุสินค้าอื่นๆ ที่มีการควบคุมด้านความปลอดภัย ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศไทยในการเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมการบิน และโลจิสติกส์

บริษัทฯ มีระบบเตรียมการโดยดำเนินการตรวจประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงานภายในองค์กร (Operational Compliance Audit) ของทุกหน่วยปฏิบัติการ เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วนและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง พร้อมรับการตรวจประเมินจากองค์กรภายนอก ทั้งนี้ บริษัทฯ สามารถผ่านการตรวจประเมิน และได้รับใบรับรองคุณภาพสากลด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติการของสายการบิน (IATA Operational Safety Audit : IOSA) เป็นรายแรกของประเทศไทยตั้งแต่ปี 2547 และได้รับการรับรองอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด โดยผ่านการตรวจประเมินทุกสองปีครั้งล่าสุดเมื่อเดือนพฤษภาคม 2561 และได้รับใบรับรองคุณภาพสากลด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติการของผู้ให้บริการภาคพื้น (IATA Safety Audit for Ground Operations (ISAGO) ตั้งแต่ปี 2560

หน่วยงานกำกับดูแลด้านการบินพลเรือนของประเทศต่างๆ ทั่วโลกยังคงให้ความสำคัญ ในการตรวจประเมินมาตรฐานความปลอดภัยของสายการบินของประเทศไทยที่ทำการบินเข้าในแต่ละประเทศ โดยบริษัทฯ มีผลการดำเนินงานที่อยู่ในระดับมาตรฐานสากล สามารถผ่านการตรวจประเมินด้านความปลอดภัย (Ramp Safety Inspection) จากหน่วยงานกำกับดูแลด้านความปลอดภัยทุกหน่วยงาน กรณีที่พบข้อบกพร่อง สามารถแก้ไขได้ภายในเวลาที่กำหนด ตลอดจนบริษัทฯ มีเป้าหมายที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรของการบินไทย ในการปลูกจิตสำนึกให้พนักงานตระหนักในเรื่องความปลอดภัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดด้านความปลอดภัยที่มุ่งเน้นเสริมสร้างทัศนคติในเชิงบวกให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ให้มีการทบทวนกระบวนการทำงาน ประเมิน และปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความปลอดภัยสูงสุด

บริษัทฯ ได้ดำเนินการพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านความมั่นคงการบิน (Security Management Systems/ SeMS) ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล เพื่อกำกับดูแลการดำเนินงานด้านความมั่นคงการบินให้เป็นไปตามนโยบายของบริษัทฯ และสอดคล้องตามมาตรฐานข้อกำหนดด้านความมั่นคงการบิน (Aviation Security) ขององค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้แก่ องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO), สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (Civil Aviation Authority of Thailand: CAAT), หน่วยงานด้านความมั่นคงในการเดินทางของประเทศออสเตรเลีย (Australia's Office of Transport Security: OTS), กฎข้อบังคับของสหภาพยุโรป (European Union Regulations: EU Regulations), หน่วยงานด้านความมั่นคงของประเทศเยอรมัน (German Civil Aviation Authority: LBA) หน่วยงานด้านความมั่นคงของประเทศอังกฤษ (Department for Transport: DfT) หน่วยงานด้านความมั่นคงของประเทศสวิตเซอร์แลนด์ (Switzerland's Federal Office of Civil Aviation: FOCA) หน่วยงานด้านความมั่นคงของประเทศญี่ปุ่น (Japan's Civil Aviation Bureau: JCAB) โดยบริษัทฯ มีผลการดำเนินงานที่อยู่ในระดับมาตรฐานสากล สามารถผ่านการตรวจประเมินจากหน่วยงานกำกับดูแลด้านความมั่นคงทุกหน่วยงาน โดยไม่พบข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการเหตุฉุกเฉินและภาวะวิกฤติ (Emergency & Crisis Response Management) อย่างเข้มงวด ยึดหลักกฎหมาย ข้อบังคับระหว่างประเทศ และนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการของหน่วยงานภายใน และสถานการณ์ของบริษัทฯ เพื่อให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง บริษัทฯ ยังได้จัดทำแผนการจัดการในภาวะวิกฤติเพื่อเตรียมพร้อมรับวิกฤติการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น เช่น แผนย้ายฐานการปฏิบัติงาน แผน Public Health Emergency แผนกรณีพนักงานชุมนุมประท้วง และแผนกรณีภัยพิบัติ โดยในปี 2562 ได้เข้าร่วมฝึกซ้อมการบริหารจัดการในภาวะฉุกเฉินเต็มรูปแบบกับหน่วยงานภาครัฐอย่างต่อเนื่อง เช่น ได้เข้าร่วมการฝึกซ้อมการบริหารจัดการในภาวะฉุกเฉินเต็มรูปแบบ (Full Scale) ตามแผนฉุกเฉิน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (SEMEX-19) วันที่ 6 มิถุนายน 2562 กรณีอากาศยานอุบัติเหตุ ณ ท่าอากาศยาน และการฝึกซ้อมแผนเต็มรูปแบบ (Full Scale) ตามแผนฉุกเฉิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง (DEMEX-19) วันที่ 23 สิงหาคม 2562 กรณีอากาศยานลื่นไถลออกนอกทางวิ่ง และการฝึกซ้อมแผนตอบโต้ภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุขระหว่างประเทศ (PHEIC) กรณีโรคติดต่อที่มีอาหารเป็นสื่อ : โรคลิสเทอริโอซิส (Listeriosis) (TTX 2019) ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ วันที่ 25 มิถุนายน 2562 รวมทั้งเพื่อสามารถพร้อมรับมือกับเหตุฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น

บริษัทฯ ได้พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบินให้มีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานสากล รวมทั้งให้มีจิตสำนึกสูงสุดด้านความปลอดภัย มุ่งเน้นการสรรหาบุคลากรการบินที่มีคุณภาพระดับสากล โดยกำหนดให้มีการตรวจสอบความพร้อมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และพฤติกรรม (Behavior) นักบินของบริษัทฯ จะต้องผ่านการทดสอบและประเมินความถนัดในการเป็นนักบินพาณิชย์ (Aptitude Test) จาก Scandinavian Institute of Aviation Psychology (SIAP) ประเทศสวีเดน ซึ่งเป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับด้านการคัดเลือกนักบินให้กับสายการบินชั้นนำของโลก การสอบจิตวิทยาการบิน (Aviation Psychology Test) จากสถาบันเวชศาสตร์การบินกองทัพอากาศ รวมทั้งจะต้องผ่านการทดสอบความสามารถด้านทักษะการบิน (Ride Check) และการใช้ภาษาอังกฤษตามมาตรฐานสากล (English ICAO Proficiency) นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นการฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติแก่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เรื่องระบบความปลอดภัยและการบริการ เพื่อให้มีความรู้ความชำนาญแบบมืออาชีพ มีทัศนคติและใจรักต่องานบริการ ควบคู่ไปกับความตระหนักเรื่องความปลอดภัยอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

บริษัทฯ ได้ดำเนินการผลิตหลักสูตร Safety Management System (SMS) เพื่อฝึกอบรมพนักงานของสายปฏิบัติการ เพื่อเสริมสร้างการตระหนักรู้และความเข้าใจด้าน SMS ในการปฏิบัติการบิน โดยยึดหลักมาตรฐานและข้อกำหนดขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ซึ่งส่งผลให้การบินไทยเป็นสายการบินแรกๆ ในภูมิภาคที่มีการพัฒนาด้าน SMS และสายปฏิบัติการยังพัฒนาหลักสูตร SMS อย่างต่อเนื่อง โดยล่าสุดได้พัฒนาเนื้อหาเฉพาะทาง

(Specialist Content) ของหลักสูตร SMS ในส่วนของนักบิน, ลูกเรือ และพนักงานในสายปฏิบัติการ โดยมีทั้งระดับพนักงานปฏิบัติการ (Operational Staff) ที่เน้นเรื่องการบ่งชี้อันตราย (Hazard Identification) และประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) อีกทั้งยังเน้นในเรื่องการรายงานด้านความปลอดภัย (Safety Reporting) เพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมและตระหนักในเรื่องความปลอดภัยของการปฏิบัติงาน และระดับพนักงานบริหาร (Manager) ที่ต้องมีความรู้ในเรื่องการประกันความปลอดภัย (Safety Assurance) การพัฒนาด้าน SMS ของการบินไทยตลอดมา ก็เพื่อตอบสนองระบบความปลอดภัยให้มีประสิทธิภาพและทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้ด้าน SMS ของ ICAO ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความปลอดภัยสูงสุดต่อทุกเที่ยวบินของการบินไทย

บริษัทฯ ตระหนักดีว่าการดูแลสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของพนักงาน รวมถึงการป้องกันอันตรายและส่งเสริมสุขภาพอนามัย เป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่ต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจ บริษัทฯ จึงมีนโยบายในการดำเนินงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานบนพื้นฐานของมนุษยธรรม โดยถือประโยชน์ของพนักงานเป็นหลัก และได้ดำเนินการอย่างครบวงจร คือการส่งเสริมสุขภาพอนามัย การเฝ้าระวังและตรวจสอบเพื่อความปลอดภัย การป้องกันและควบคุมอุบัติเหตุและสภาพแวดล้อมที่เป็นอันตรายในการทำงาน การเฝ้าระวังสุขภาพและป้องกันโรคจากการทำงาน การปฐมพยาบาล และการฟื้นฟูสมรรถภาพหลังการบาดเจ็บ

บริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน (Occupational Health and Safety Committee: OHSC) ซึ่งมีผู้แทนของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องร่วมเป็นคณะกรรมการฯ เพื่อทำหน้าที่ในการวางแผน กำหนดนโยบาย และแนวทางการดำเนินงานให้เป็นระบบสอดคล้องกับข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยมีการจัดประชุมฯ เพื่อติดตามการปฏิบัติงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานในภาพรวมของบริษัทฯ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ในภาพรวมของการปฏิบัติการบิน บริษัทฯ ได้มุ่งเน้นในเรื่องของมาตรฐานด้านความปลอดภัยในระดับสูงสุด และคุณภาพการให้บริการบนเครื่องบินที่ดีเลิศ โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและมีมาตรฐานด้านความปลอดภัยที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล มาประยุกต์ใช้กับเอกลักษณ์การให้บริการด้วยเสน่ห์ไทย บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะรักษาคุณภาพความปลอดภัย ความมั่นคง และมาตรฐานการบินให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล อีกทั้งการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องนั้น เป็นปัจจัยหลักในการดำเนินธุรกิจที่บริษัทฯ ให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกมาโดยตลอด และบริษัทฯ จะได้ดำเนินนโยบายเชิงรุกในการดำเนินงานด้านความปลอดภัย ความมั่นคง และมาตรฐานการบิน อย่างต่อเนื่อง

รายละเอียดของมาตรฐานสากลที่ฝ่ายต่าง ๆ และหน่วยธุรกิจของบริษัทฯ ได้รับ มีดังนี้

ใบรับรองมาตรฐานสากล	ฝ่ายหรือหน่วยธุรกิจ	วันหมดอายุ
TCO Third Country Operator (TCO) มาตรฐานด้านความปลอดภัยการบินได้รับอนุญาตให้ ทำการบินสู่ประเทศต่าง ๆ ในสหภาพยุโรป จาก EASA (European Aviation Safety Agency)	ได้รับการรับรองภาพรวมทั้งบริษัทฯ	ใช้ควบคู่กับใบรับรอง ผู้ดำเนินการ เดินอากาศ AOC (Air Operator Certificate)
IOSA (IATA Operational Safety Audit) มาตรฐานการตรวจประเมินความปลอดภัยด้านการ ปฏิบัติการจากสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่าง ประเทศ	ได้รับการรับรองภาพรวมทั้งบริษัทฯ	28 เมษายน 2563
ISAGO (IATA Safety Audit for Ground Operation) มาตรฐานการตรวจสอบความปลอดภัยของการ ปฏิบัติการภาคพื้นจากสมาคมขนส่งทางอากาศ ระหว่างประเทศ	หน่วยธุรกิจบริการการบิน	29 กันยายน 2564
ISO 9001:2015 (ระบบบริหารงานคุณภาพ)	ฝ่ายบริหารทั่วไป ฝ่ายครีวการบิน ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้น (สุวรรณภูมิ, เชียงใหม่, ภูเก็ต, กระบี่) ฝ่ายช่าง	6 ตุลาคม 2564 8 มีนาคม 2563 15 ธันวาคม 2563 27 พฤษภาคม 2565
ISO 14001:2015 (ระบบจัดการสิ่งแวดล้อม)	ฝ่ายบริหารทั่วไป (สำนักงานใหญ่ สำนักงานหลักสี่ สำนักงานหลานหลวง ศูนย์ ปฏิบัติการที่สนามบินสุวรรณภูมิ กิจการฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น ที่สนามบินสุวรรณภูมิ) ฝ่ายช่าง ฝ่ายครีวการบิน	23 เมษายน 2565  9 มิถุนายน 2565 1 กันยายน 2564

ใบรับรองมาตรฐานสากล	ฝ่ายหรือหน่วยธุรกิจ	วันหมดอายุ
ISO 50001:2011 (ระบบจัดการด้านพลังงาน)	ฝ่ายบริหารทั่วไป (สำนักงานใหญ่ สำนักงานหลักสี่ สำนักงานหลานหลวงศูนย์ปฏิบัติการ ที่สนามบินสุวรรณภูมิ กิจการฝ่าย บริการลูกค้าภาคพื้นสนามบิน สุวรรณภูมิ)	20 มิถุนายน 2564
OHSAS 18001:2007 (มาตรฐานระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความ ปลอดภัย)	ฝ่ายครีวการบิน	3 สิงหาคม 2563
HALAL (มาตรฐานฮาลาล)	ฝ่ายครีวการบินดอนเมือง ฝ่ายครีวการบินสุวรรณภูมิ	10 มิถุนายน 2563 31 ธันวาคม 2562
HAL-Q (มาตรฐานฮาลาล)	ฝ่ายครีวการบินดอนเมือง ฝ่ายครีวการบินสุวรรณภูมิ	16 กรกฎาคม 2564 27 เมษายน 2564
HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points ระบบการวิเคราะห์อันตรายและจุดวิกฤตที่ต้อง ควบคุมในการผลิตอาหาร)	ฝ่ายครีวการบิน	8 มีนาคม 2563
GMP (Good Manufacturing Practiceระบบการจัดการ สุขลักษณะที่ดีในสถานประกอบการ)	ฝ่ายครีวการบิน	8 มีนาคม 2563
FAR 145 (Federal Aviation Regulations 145) FAA Repair Station (Federal Aviation Administration of USA) หน่วยซ่อมองค์การบริหารการบินแห่งประเทศไทย สหรัฐอเมริกา	ฝ่ายช่าง	31 ตุลาคม 2563
RSC 13/2525 THAI DCA Repair Station 145 (Department of Civil Aviation, Thailand) หน่วยซ่อมสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, ประเทศไทย	ฝ่ายช่าง (สนามบินดอนเมือง) (สนามบินสุวรรณภูมิ) (สนามบินอู่ตะเภา)	31 ตุลาคม 2563 31 ตุลาคม 2563 31 ตุลาคม 2563

ใบรับรองมาตรฐานสากล	ฝ่ายหรือหน่วยธุรกิจ	วันหมดอายุ
EASA Part-145 (European Aviation Safety Agency – Approved Maintenance Organization) หน่วยซ่อมองค์การความร่วมมือด้านการบินในกลุ่ม สหภาพยุโรป	ฝ่ายช่าง	ได้รับใบรับรองตั้งแต่ 21 เมษายน 2547 มีกำหนดการตรวจ ปีละ 2 ครั้ง

### 2.1.5 สิทธิประโยชน์ด้านการส่งเสริมการลงทุน

ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน พ.ศ. 2547 บริษัทฯ ในฐานะรัฐวิสาหกิจซึ่งดำเนินการในรูปแบบของบริษัทยักษ์ใหญ่ได้รับความเห็นชอบให้ขอรับการส่งเสริมการลงทุนสำหรับการลงทุนส่วนเพิ่มในกิจการการขนส่งทางอากาศและกิจการสนับสนุนการบินอื่นๆ ได้ ยกเว้นส่วนกิจการสนับสนุนการบิน ณ ท่าอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิ เนื่องจากบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ในฐานะผู้บริหารท่าอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิเป็นผู้ได้รับสัมปทานในการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวจากภาครัฐ

บริษัทฯ ได้ดำเนินการยื่นขอรับการส่งเสริมการลงทุนสำหรับจัดหาเครื่องบินต่อสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) เมื่อเดือนเมษายน 2550 โดยยื่นขอรับการส่งเสริมตามปีที่มีการรับมอบเครื่องบิน และตามประเภทของเครื่องบิน และได้รับอนุมัติสิทธิบัตรส่งเสริมการลงทุนรวมทั้งสิ้น 25 สิทธิบัตร สำหรับเครื่องบินจำนวน 75 ลำ

ต่อมาบริษัทฯ ได้ยื่นขอโอนกิจการ (สิทธิการใช้เครื่องบินในการดำเนินงานบางส่วน) และได้รับอนุมัติให้โอนกิจการบางส่วนให้แก่บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ตามบัตรส่งเสริมการลงทุนจำนวน 6 สิทธิบัตร สำหรับเครื่องบินแอร์บัส A320 จำนวน 20 ลำ และ BOI มีประกาศยกเลิกบัตรส่งเสริมการลงทุนของบริษัทฯ จำนวน 6 สิทธิบัตร ดังกล่าวเมื่อวันที่ 24 กันยายน 2557 ส่งผลให้ ณ สิ้นปี 2557 เป็นต้นมาจนกระทั่งปัจจุบัน บริษัทฯ คงเหลือสิทธิบัตรการส่งเสริมการลงทุน รวมทั้งสิ้น 19 สิทธิบัตร สำหรับเครื่องบินจำนวน 55 ลำ ดังนี้

สิทธิบัตรที่	บัตรเลขที่	ประเภทเครื่องบิน	วิธีการจัดหาเครื่องบิน	จำนวนเครื่องบิน (ลำ)
1	1214 (2) / 2552	A330-300	Financial Lease	3
2	1874 (2) / 2552	A330-300	Financial Lease	2
3	1446 (2) / 2554	A330-300	Financial Lease	3
4	1178 (2) / 2555	A330-300	Financial Lease	2
5	1627 (2) / 2555	A330-300	Financial Lease	3
6	2576 (2) / 2555	B777-300ER	Operating Lease	2
7	2577 (2) / 2555	A380-800	Financial Lease	3
8	1220 (2) / 2556	A330-300	Financial Lease	2
9	1221 (2) / 2556	A380-800	Financial Lease	3
10	1590 (2) / 2556	B777-300ER	Operating Lease	6
11	2357 (2) / 2556	B777-300ER	Financial Lease	3

สิทธิบัตรที่	บัตรเลขที่	ประเภทเครื่องบิน	วิธีการจัดหาเครื่องบิน	จำนวนเครื่องบิน (ลำ)
12	2358 (2) / 2556	B787-8	Operating Lease	4
13	2360 (2) / 2556	B777-300ER	Financial Lease	3
14	2362 (2) / 2556	B787-8	Operating Lease	2
15	2363 (2) / 2556	A350-900	Operating Lease	2
16	2364 (2) / 2556	A350-900	Financial Lease	2
17	2365 (2) / 2556	A350-900	Operating Lease	6
18	2366 (2) / 2556	B787-9	Operating Lease	2
19	2367 (2) / 2556	A350-900	Financial Lease	2

สิทธิประโยชน์จากการได้รับการส่งเสริมการลงทุน คือ การได้รับยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลสำหรับกำไรสุทธิที่ได้จากการดำเนินงานด้วยเครื่องบินที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนเป็นระยะเวลา 8 ปี (นับจากวันที่เครื่องบินเริ่มมีรายได้จากการดำเนินงาน) โดยจำนวนเงินที่ได้รับยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลนี้รวมกันไม่เกินร้อยละ 100 ของเงินลงทุนจัดหาเครื่องบินแต่ละลำในกรณีที่ดำเนินงานขาดทุนในระหว่างเวลาได้รับการยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคล สามารถนำผลขาดทุนประจำปีที่เกิดขึ้นในระหว่างเวลาที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุน 8 ปี ไปหักออกจากกำไรสุทธิที่เกิดขึ้นภายหลังระยะเวลา 8 ปีนี้ มีกำหนดเวลาไม่เกิน 5 ปีนับแต่วันพ้นกำหนด 8 ปี โดยจะเลือกหักจากกำไรสุทธิของปีใดปีหนึ่งหรือหลายปีก็ได้

บริษัทฯ ได้ยื่นขอใช้สิทธิประโยชน์ยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลจากผลประกอบการปี 2553 ถึงสิ้นสุดเดือนมิถุนายน 2562 และได้รับยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลแล้วเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 1,502.32 ล้านบาท

## 2.2 การตลาดและการแข่งขัน

### 2.2.1 นโยบายและลักษณะตลาด

ในปี 2562 บริษัทฯ ได้ดำเนินตามแผนวิสาหกิจ (2562-2570) โดยมีการปรับแผนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักเพื่อเร่งทำกำไรเพิ่มจากการตลาดเชิงรุกและมีต้นทุนที่แข่งขันได้ (Aggressive Profit) โดยแผนการตลาดและการขาย มีดังนี้

#### แผนการทำกำไรเชิงรุก

บริษัทฯ มีแผนสนับสนุนในการทำการตลาดเชิงรุก ผ่านการมุ่งเน้นการขายกลุ่มองค์กร (Corporate Sales) การขายผ่านอินเทอร์เน็ตที่ต้องเพิ่มยอดขายด้วยการเร่งการพัฒนาปรับปรุงระบบสำหรับเพิ่มช่องทางการจำหน่ายดิจิทัล การเพิ่มการขายแบบเครือข่าย (Network Sales) ด้วยการแสวงหาลูกค้าใหม่ผ่านการจัดทำความตกลงร่วมกับสายการบินคู่ค้า และแผนหารายได้เสริม (Ancillary Revenue) โดยครอบคลุมทั้ง Airline Ancillary Product และ Non-Airline Ancillary Product รวมทั้ง เสริมสร้างศักยภาพโปรแกรม Royal Orchid Plus (ROP) การขาย Royal Orchid Holidays และสนับสนุน Offline Ancillary

#### แผนการสนับสนุนการตลาดและการขาย

บริษัทฯ วางนโยบายที่เหมาะสมระหว่างการบินไทยและการบินไทยสมายล์ ซึ่งสนับสนุนการตลาดและการขายของ บริษัทฯ ด้วยกลยุทธ์ THAI Group สำหรับเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการต้นทุนและการขยายเครือข่ายเส้นทางบินทั้งเส้นทางภายในประเทศและเส้นทางภูมิภาค เพื่อสร้างศักยภาพทางการแข่งขันและครอบคลุมลูกค้าได้ทุกกลุ่มเป้าหมาย ด้วยแผนกลยุทธ์ร่วมกัน "One Network Under THAI Group" รวมถึงการจัดตั้งทีมขายร่วมกันในการขายทั่วโลก นอกจากนี้ ยังมีกลยุทธ์ด้านการ



ปฏิบัติการบินและการให้บริการผู้โดยสาร และด้านการจัดเก็บรายได้จากความตกลงส่วนแบ่งรายได้พิเศษ (Special Prorate Agreement: SPA) เทียบบินรหัสร่วม (Codeshare Flights) ระหว่างกัน และระหว่างสายการบินไทยสมายล์กับสายการบินคู่ค้าสัญญา

#### แผนด้านกิจกรรมสนับสนุนและส่งเสริมการตลาด

การจัดกิจกรรมสนับสนุนและส่งเสริมการตลาด เช่น การสนับสนุนด้านกีฬา ด้านศิลปวัฒนธรรมและการแสดง ร่วมกับกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา การจัดงานรักคุณเท่าฟ้า หรือการเข้าร่วมงานระหว่างประเทศ เป็นต้น ล้วนเป็นส่วนช่วยการสร้างรายได้ในเชิงรุก และเพื่อต่อยอดกลยุทธ์ทางการตลาดของบริษัทฯ ในรูปแบบต่างๆ อีกทั้งยังเป็นการสร้างชื่อเสียง (Brand) เพิ่มการเติบโตทางการตลาดทั้งในและต่างประเทศ

#### แผนการดูแลลูกค้า

บริษัทยังมุ่งมั่นพัฒนาปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการในทุกจุดบริการหลักอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าในแต่ละกลุ่มเป้าหมายได้สัมผัสประสบการณ์การบินที่โดดเด่นงดงามผสมเอกลักษณ์ของความเป็นไทย เริ่มตั้งแต่การบริการก่อนเที่ยวบิน (Pre-flight Services) การบริการบนเครื่องบิน (In-Flight Services) ไปจนถึงการให้บริการหลังเที่ยวบิน (Post-Flight Services) ด้วยการบริการที่เป็นเลิศ สม่าเสมอ เป็นไปตามมาตรฐาน และข้อตกลงระดับบริการครบวงจร (Service Level Agreement: SLA) ตรวจสอบประเมินทุกจุดบริการเหล่านั้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจว่าลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุดจากการใช้บริการและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตลอดการเดินทาง มีการตรวจติดตามคุณภาพการบริการให้เป็นไปตามคู่มือการปฏิบัติงาน (Service Operation Procedure) ด้วยการสุ่มตรวจการปฏิบัติงานแบบไม่แจ้ง (Mystery Shopping) รวมถึงการประเมินความพึงพอใจเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ และการบริการจากหน่วยงานภายนอก (Third Party Survey)

#### นโยบายการตลาดและลักษณะตลาดของสายการบินไทยสมายล์ (Thai Smile Airways)

สายการบินไทยสมายล์ได้กำหนดตำแหน่งทางการตลาดของสายการบินเป็นสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service Airlines) ที่มุ่งเน้นในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการให้บริการที่เยี่ยมยอด ควบคู่ไปกับการคุ้มครองค่าของราคาบัตรโดยสารที่กำหนดไว้ให้ครอบคลุมทุกบริการ โดยมีการกำหนดแนวทางในการดำเนินนโยบายการตลาดดังนี้

#### 1. การให้บริการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Excellent Services)

เน้นเพิ่มเติมการนำเสนอคุณค่าให้กับลูกค้าทุกจุดสัมผัสของการบริการ (Touch Point) โดยมีแนวทางดังนี้

- **Excellent Check-in** พัฒนาปรับปรุงระบบและขั้นตอนการเช็คอินทางอินเทอร์เน็ต ให้ผู้โดยสารสามารถเช็คอินล่วงหน้าได้ด้วยตนเอง เช่น สามารถเลือกที่นั่ง และพิมพ์บัตรขึ้นเครื่อง (Boarding Pass) ตลอดจนการจัดให้มีห้องรับรองผู้โดยสาร (Lounge) สำหรับผู้โดยสารทุกท่าน
- **Excellent In-Flight Services** พัฒนาปรับปรุงวิธีการและขั้นตอนการให้บริการผู้โดยสารในเที่ยวบิน ให้มีประสิทธิภาพ และสร้างความประทับใจให้ผู้โดยสารเพิ่มมากยิ่งขึ้น อาทิ การให้บริการและบรรยากาศภายในห้องโดยสาร อาหารและเครื่องดื่มในเที่ยวบิน เป็นต้น
- **Excellent Customer Relation** พัฒนาระบบการส่งมอบผลิตภัณฑ์ โดยการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าในทุกรายละเอียด อาทิ ระบบการจองบัตรโดยสาร การเช็คอินผู้โดยสาร ผลิตภัณฑ์ภายในห้องโดยสาร นอกจากนี้ยังให้บริการแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดในทุกกลุ่มเป้าหมาย อาทิ การทำกิจกรรมร่วมกับลูกค้าในช่วงเทศกาลต่างๆ การพัฒนาระบบให้ข้อมูลและการสื่อสารกับลูกค้า เป็นต้น

## 2. การกำหนดราคาขายที่เหมาะสม (Reasonable Price, High Value)

- ปรับโครงสร้างการกำหนดราคาเพื่อให้มีราคาบัตรโดยสารที่หลากหลายเหมาะสมสำหรับแต่ละตลาด เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขันกับสายการบินอื่น (Right Price, Right Market) รวมทั้งปรับฐานราคาให้สอดคล้องกับการบินไทย
- สร้าง Price Value เพื่อดึงดูดให้ลูกค้าใช้บริการ ตลอดจนมุ่งเน้นการสื่อสารกับผู้ใช้โดยสารผ่านทางช่องทาง On-line หรือ Internet เพิ่มเติม

## 3. การพัฒนาเครือข่ายเส้นทางบิน (Route Network Development)

- การขยายเครือข่ายการบินให้แข็งแกร่ง โดยการสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีความถี่หรือความจุของเที่ยวบินให้เพียงพอและเหมาะสมกับความต้องการของตลาด และออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อเชื่อมต่อเที่ยวบินในเวลาที่เหมาะสม ทำให้สามารถเพิ่มจำนวนผู้โดยสารทั้งแบบจุดบินต่อจุดบิน (Point to Point) และแบบต่อเที่ยวบิน (Connecting Traffic) จากจุดต้นทางถึงปลายทางให้มากขึ้น เช่น เส้นทางจีน อินเดีย อินโดจีน และเส้นทางในภูมิภาค
- พัฒนาร่วมมือกับการบินไทยแบบเที่ยวบินร่วม เพื่อทำการขายเชื่อมต่อและสามารถปรากฏเที่ยวบินที่เชื่อมต่อกันในหน้าแรกของระบบสำรองที่นั่ง ก่อให้เกิดการเชื่อมต่อเที่ยวบินอย่างต่อเนื่อง (Seamless Connectivity) จัดสร้างระบบราคาแบบเชื่อมต่อเพื่อให้มีราคาที่แข่งขันได้ เส้นทางที่ขยายเที่ยวบินร่วมได้แก่ เส้นทางภาคในประเทศ พนมเปญ เวียงจันทน์ และ ออสโล เป็นต้น
- ขยายเครือข่ายเส้นทางบินโดยอาศัยความร่วมมือกับสายการบินคู่ค้า คือ สายการบินในกลุ่มลู่ฟต์ฮันซา ได้แก่สายการบิน ลู่ฟต์ฮันซา สายการบินสวิส สายการบินออสเตรเลียแอร์ไลน์ เพื่อเชื่อมต่อเส้นทางจากประเทศเยอรมันนี สวิสเซอร์แลนด์ และ ออสเตรเลีย มายังประเทศไทย รวมทั้งจุดพื้นจากประเทศไทย รวมทั้งมีแผนขยายความร่วมมือไปยังสายการบินอีวีเอ แอร์ และ ออนนิปปอน แอร์ไลน์ ในปี 2562 และสายการบิน ไชนาเซาเทิร์น สายการบินเอเชียใน ในปี 2563

## 4. เสริมสร้างความแข็งแกร่งในช่องทางโฆษณาและสื่อสารการตลาด (Strengthen Brand Communication)

- เพิ่มช่องทางการโฆษณาและสื่อสารการตลาดให้มีความเหมาะสม เพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้อย่างตรงเป้าหมายและครอบคลุม ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มลูกค้าทั่วไป ลูกค้าองค์กร รวมไปถึงลูกค้าที่ซื้อผ่านช่องทาง On-line
- เพิ่มความถี่ในการติดต่อสื่อสาร และใช้ประโยชน์จากการสื่อสารผ่านช่องทาง On-line เช่น Facebook, LINE Official, Instagram, WEChat ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 5. การพัฒนากลยุทธ์การตลาดที่มีความเหมาะสม และตอบสนองต่อสภาพตลาดที่มีความแตกต่างกัน (Market Segmentation Strategy)

- เส้นทางประเทศจีน: ดำเนินการปรับเปลี่ยนสัดส่วนลูกค้าแบบเดินทางด้วยตนเอง (FIT: Fully Independent Traveler) ให้มากกว่าลูกค้าแบบเป็นกลุ่ม (GIT) โดยประสานงานกับตัวแทน GSA ในแต่ละภูมิภาค รวมทั้งใช้กลยุทธ์การขายผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น
- เส้นทางประเทศอินเดีย: เนื่องจากมีการเปิดเส้นทางบินใหม่ Ahmedabad ใน winter 2019/20 จึงขยายกลยุทธ์ไปยังลูกค้าแบบกลุ่มลูกค้าแบบท่องเที่ยวผจญภัย มากขึ้น แต่ยังคงรักษาการมุ่งเน้นลูกค้าที่เดินทางด้วยตนเอง (FIT: Fully Independent Traveler), ลูกค้ากลุ่ม MICE (Meeting, Incentives Convention, Exhibition), ลูกค้าที่ต้องการจัดงานแต่งงานภายในประเทศ (Wedding) และลูกค้ากลุ่มผู้ใช้แรงงาน (Labor) รวมทั้ง เป็นต้น

- เส้นทางในอินโดจีน : ปรับเวลาต่อเที่ยวบิน (Connecting time) เพื่อให้สามารถรองรับการเชื่อมต่อกับเส้นทาง longhaul จากสายการบินยุโรป และทำการส่งเสริมการขายบนเที่ยวบินร่วมไปยังทวีปยุโรป
- เส้นทางภายในประเทศ : รักษาฐานลูกค้าเดิม และเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ โดยการทำการกลยุทธ์ทางการตลาดและการขายที่มีความน่าดึงดูดและเข้าถึงกลุ่มลูกค้า ผ่านทางช่องทางการขายทุกช่องทาง ตลอดจนสร้างประสบการณ์ในการเดินทางที่ประทับใจและมีคุณภาพเพิ่มมากขึ้นเมื่อเทียบกับสายการบินอื่นๆ (Competitive Edge)

## 6. เปิดช่องทางการขายแบบ e-Commerce มากขึ้น

เนื่องจากการแข่งขันในตลาดออนไลน์เป็นที่นิยมมากในตลาดเอเชีย จึงขยายช่องทางการขายผ่าน e-Commerce ที่เป็นที่ยอมรับโดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าคนไทยและเอเชีย ได้แก่ Lazada, Shopee โดยเชื่อมโยงกับการออกบัตรโดยสารทาง Call Center ซึ่งได้ผลตอบรับที่ดีมาก

## 7. บรรลุเป้าหมายในการเป็นองค์กรที่มีความแข็งแกร่งและยั่งยืน สร้างผลกำไรสูงสุด (Strong and Sustainable Growth with High Profitability)

- เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer Oriented)
- เป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness)
- เป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวสูง (Dynamic)

### 2.2.2 แผนบริหารรายได้และพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย

#### แผนบริหารรายได้

เพื่อรักษาและเพิ่มคุณภาพรายได้ในสภาวะเศรษฐกิจโลกถดถอย การเมืองไม่ปกติ ความผันผวนของตลาด การแข่งขันที่รุนแรง รวมทั้งการตรวจสอบมาตรฐานความปลอดภัยด้านการบิน ขององค์กรตรวจสอบต่างๆ บริษัทฯ จึงมีแผนงานมุ่งเน้นการขายและเพิ่มรายได้โดย

- ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการโดยการบริหารฝูงบินแนวใหม่ด้วยการใช้เครื่องบินให้เกิดประโยชน์สูงสุดในเส้นทางหลักด้วยการใช้เครื่องบินรุ่นใหม่ที่ดีกว่า ปรับกำลังการผลิตในบางตลาด และเพิ่มการใช้เครื่องบินให้มากขึ้น
- เพิ่มการขายแบบเครือข่าย (Network Sales) โดยแสวงหาลูกค้าใหม่ๆ ในเส้นทางรอบๆ เส้นทางหลัก โดยการจัดทำความตกลงร่วมกับสายการบินคู่ค้า ดังที่ปรากฏในรายการส่งเสริมการขายจุดบินใหม่ๆ ของบริษัทฯ ในทวีปยุโรป
- เสริมสร้างรายได้จากการขายผ่านบริการอิเล็กทรอนิกส์ (e-Service) โดยพัฒนาระบบที่สามารถอำนวยความสะดวกตอบสนองต่อความต้องการของผู้โดยสารสำหรับตลาดภายในประเทศและต่างประเทศ

#### การหารายได้เสริม

นอกเหนือจากรุกกิจการบินหลักที่บริษัทฯ ดำเนินงานด้านการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ บริษัทฯ ยังมีผลิตภัณฑ์และบริการเสริมต่างๆ เป็นรายได้เสริมองค์กรอีกทางหนึ่ง โดยการบินไทยได้จัดทำบริการเสริมในรูปแบบการช้อปปิ้งออนไลน์ (Shopping Online) บนเว็บไซต์ เช่น การเลื่อนชั้นที่นั่ง บริการรถเช่า รถรับส่งสนามบิน โรงแรม รวมทั้งเสนอขายผลิตภัณฑ์และบริการที่บริษัทฯ มีอยู่แล้ว อาทิ สินค้า THAI Shop ช่องทางพิเศษ (Fast Track) ห้องรับรองพิเศษ (Lounge)

เป็นต้น รวมทั้งหาผลิตภัณฑ์ต่างๆ ที่คิดว่าเป็นที่น่าสนใจ คุณภาพที่คัดสรรมาอย่างดีจากที่ต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ อาทิ ผลิตภัณฑ์ในสังกัดกระทรวงพาณิชย์ ผลิตภัณฑ์ OTOP นอกจากนี้จะเป็นการส่งเสริมผลิตภัณฑ์ในประเทศแล้ว ยังเป็นการสนับสนุนนโยบายรัฐบาลและต้อนรับการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) อีกทางหนึ่ง ทั้งนี้บริษัทฯ มีขีดความสามารถที่จะหารายได้เสริมที่อื่นๆ ได้นอกจากเหนือจากธุรกิจการบิน โดยการหาความร่วมมือทางธุรกิจที่มีความสอดคล้องกันเพิ่มขึ้น รวมทั้งการเจรจาและต่อยอดธุรกิจกับพันธมิตรทางธุรกิจใหม่ๆ ที่จะเข้ามาเสริมธุรกิจการบินให้เข้มแข็งขึ้น เพื่อตอบสนององรสนิยม (Lifestyle) ของลูกค้ายุคใหม่ที่ต้องการความสะดวกสบาย รวดเร็วและเป็นการเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้กับแบรนด์ (Brand) ด้วย รวมทั้งจะทำให้เว็บไซต์ (Website) ของบริษัทฯ มีบทบาทและแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น และเพิ่มความประทับใจให้กับลูกค้าของการบินไทยตามความต้องการในการใช้บริการที่แตกต่างกันในระหว่างการเดินทาง (Customer Experience Management)

ธุรกิจการขนส่งทางอากาศ การท่องเที่ยวและการขนส่ง เป็นธุรกิจที่มีความโดดเด่นและอยู่ในความสนใจทั้งจากผู้บริโภคภายในประเทศและจากประเทศเพื่อนบ้าน โดยบริษัทฯ วางกลยุทธ์เพื่อรองรับกับความต้องการของลูกค้าในระดับนานาชาติและบริการจัดส่งแบบครบวงจร คือสั่งซื้อสินค้าและผลิตภัณฑ์ผ่านออนไลน์ของบริษัทฯ จ่ายเงินและดำเนินการจัดส่งให้ถึงมืออย่างเรียบร้อย ทั้งนี้ลูกค้าจะได้รับความสะดวกในการซื้อบริการเสริมต่างๆ ที่มีคุณภาพ มีความคุ้มค่าที่การบินไทยทำการคัดสรรมาแล้ว และนำเสนอเป็นทางเลือกตามรสนิยมและความต้องการของผู้โดยสารตามเส้นทางและวัตถุประสงค์ของการเดินทาง ซึ่งบริการเสริมดังกล่าว จะทำให้ผู้โดยสารของการบินไทยได้รับประสบการณ์ที่ตลอดการเดินทาง และบอกต่อประสบการณ์การเดินทางผ่านสื่อสังคมออนไลน์และกับเพื่อนๆ เพื่อจูงใจให้หันกลับมาใช้บริการของการบินไทยต่อไป

### กลุ่มลูกค้าและการพัฒนาช่องทางจัดจำหน่าย

ในการดำเนินธุรกิจ บริษัทฯ ให้บริการขนส่งผู้โดยสารเป็นหลัก โดยทำการขนส่งเชื่อมโยงเมืองหลักของประเทศไทยไปยังเมืองต่างๆ ทั่วโลกทั้งในแบบเที่ยวบินประจำ และเที่ยวบินเช่าเหมาลำ ในเส้นทางบินระหว่างประเทศและภายในประเทศ โดยวางตำแหน่งทางการตลาด (Marketing Positioning) เป็นสายการบินชั้นเยี่ยมระดับโลก (**Premium Service Airline**) ให้บริการในลักษณะครบวงจร (Full Service) มาโดยตลอด บริษัทฯ ยังคงดูแลลูกค้าในทุกกลุ่ม (Segment) เป็นอย่างดี โดยเน้นการตอบสนองแต่ละกลุ่ม และการพัฒนาช่องทางจัดจำหน่าย ให้ตรงกับความต้องการและความคาดหวังอย่างแท้จริง กลุ่มลูกค้าแบ่งออกเป็น

- ลูกค้าพรีเมียม ประกอบด้วยลูกค้าชั้นหนึ่ง ชั้นธุรกิจ สมาชิกแพลตินัม สมาชิกบัตรทอง
- ลูกค้าภาครัฐราชการ (Government)
- ลูกค้ากลุ่มองค์กร (Corporates) และลูกค้านักธุรกิจ / ธุรกิจขนาดย่อม (SME: Small and Medium Enterprise)
- ลูกค้ากลุ่มท่องเที่ยว (Leisure)
- นักเรียน และลูกค้ากลุ่มเยี่ยมเยือนและญาติ (VFR: Visiting Friends and Relatives)
- ลูกค้านิยมกีฬา และกิจกรรมพิเศษ (Special Interest and Life-Style)
- ลูกค้ากลุ่มประชุมสัมมนา นิทรรศการการค้า การท่องเที่ยวที่ได้รับเป็นรางวัล (MICE)
- ลูกค้ากลุ่มอื่นๆ

ทั้งนี้ บริษัทฯ พร้อมบริการลูกค้าทุกกลุ่ม (All Segments Product Offering) โดยใช้กลยุทธ์ทั้งในเชิงบริหารรายได้ (Revenue Management) ควบคู่กับการบริหารราคาขาย (Pricing) ที่แตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการของแต่ละกลุ่มไม่เหมือนกัน

### การขายแบบเครือข่าย (Network) และกลุ่มพันธมิตรการบินสตาร์อัลไลแอนซ์ (Star Alliance)

เครือข่ายเส้นทางบินของกลุ่มพันธมิตรการบินสตาร์อัลไลแอนซ์ ที่ครอบคลุมไปยังทุกทวีปทั่วโลก ช่วยให้บริการ มีโอกาสในการทำตลาดได้กว้างกว่าจุดบินที่ทำการบินเอง ผ่านความร่วมมือด้าน Interline/Codeshare กับสายการบินสมาชิก บริษัทฯ มีเป้าหมายในการเพิ่มการทำ Interline/Codeshare กับสายการบินสมาชิก เพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับลูกค้า และเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร การเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มสตาร์อัลไลแอนซ์ ยังช่วยยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการบริการ เพื่อเพิ่มประสบการณ์ที่ดีและความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้าตลอดการเดินทาง ตามกลยุทธ์ใหม่ของสตาร์อัลไลแอนซ์ (Making Customer Journey Better) ปัจจุบันกลุ่มพันธมิตรการบินสตาร์อัลไลแอนซ์ มีสมาชิกทั้งหมด 26 สายการบิน ให้บริการมากกว่า 19,000 เที่ยวบินต่อวัน ไปยัง 1,350 จุดบิน ใน 195 ประเทศทั่วโลก

### THAI Contact Center (TCC)

THAI Contact Center ศูนย์บริการลูกค้าทางโทรศัพท์ (02-356-1111) เป็นด่านแรกของจุดบริการหลักที่ลูกค้าจะตัดสินใจใช้บริการ บริษัทฯ เล็งเห็นความสำคัญในการให้บริการในส่วนนี้เป็นอย่างมาก โดยมีข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreement: SLA) คือ ต้องให้บริการตอบรับสายลูกค้าร้อยละ 80 ของปริมาณสายที่เรียกเข้าทั้งหมดภายในเวลา 20 วินาที และมีอัตราละทิ้งสายไม่เกินร้อยละ 8 โดยมีบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญด้านนี้รับการว่าจ้างมาให้บริการภายใต้การดูแลของหน่วยงาน TCC ตามมาตรฐานที่กำหนด เพื่อเพิ่มความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า

บริษัทฯ มีช่องทางในการตอบรับการบริการลูกค้าหลายช่องทาง ทั้งทางโทรศัพท์ อีเมลล์ แพลทซ์ Live Chat และโทรศัพท์เลขหมายพิเศษ สำหรับลูกค้ากลุ่มต่างๆ ทั้งลูกค้ากลุ่มพรีเมียม ลูกค้าภาคราชการ และลูกค้ากลุ่มองค์กร

### Digital Commerce

จากการเติบโตอย่างรวดเร็วของช่องทางดิจิทัล (Digital) ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องของเทคโนโลยีใหม่ที่กำลังเข้ามา ทำให้เกิดการแข่งขันอย่างรุนแรงในอุตสาหกรรมและธุรกิจการบินของโลก จึงไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าผู้บริโภคจะมีบทบาทสำคัญมากขึ้น ทั้งโทรศัพท์มือถือสมาร์ทโฟน (Smart Phone) และเครือข่ายทางสังคมออนไลน์ (Social Network) ส่งผลให้เกิดสังคมแห่งอุปนิสัยใหม่ของผู้บริโภคที่เรียกว่า Socialnomics ทำให้แนวโน้มของผู้บริโภคหันมาใช้ช่องทางดิจิทัลในการซื้อบัตรโดยสารและการใช้บริการที่สามารถทำได้ด้วยตนเองได้ (Self Service) การสื่อสารต่างๆ กับบริษัทฯ ผ่านช่องทางดิจิทัลมากขึ้นเป็นลำดับ การบินไทยจึงให้ความสำคัญกับช่องทางดิจิทัล เพื่อรองรับแนวโน้มการเติบโตของเทคโนโลยี รวมทั้งการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิมและรวดเร็วกว่าคู่แข่ง บริษัทฯ จึงมุ่งเน้นการพัฒนาการให้บริการออนไลน์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าสามารถใช้งานเว็บไซต์ของการบินไทยได้ง่ายและทันสมัยอยู่ตลอดเวลาจากทุกอุปกรณ์ เช่น โทรศัพท์มือถือสมาร์ทโฟน เป็นต้น

นอกจากบริษัทฯ เน้นความสะดวกรวดเร็วในการค้นหาเที่ยวบินและเครือข่ายเส้นทางบินที่เชื่อมต่อกับสายการบินพันธมิตรไปทั่วโลก บริษัทฯ ยังสามารถให้บริการลูกค้าแบบบริการเบ็ดเสร็จในจุดเดียว (One Stop Services) บริษัทฯ ได้มีการปรับตัวและรับมือกับสภาพการแข่งขันต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพที่แตกต่างกัน โดยการขยายช่องทางชำระเงิน หลากหลายช่องทางมากขึ้นเพื่อเพิ่มความสะดวกสบายให้กับลูกค้า เช่น ชำระเงินผ่าน Counter Service, 7 Eleven, Tesco Lotus, PayPal, Line Pay, ATM, Bank Transfer และอื่นๆ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังพัฒนาการสื่อสารข้อมูล เพื่อดึงดูดความสนใจกับลูกค้าและช่วยเผยแพร่ไปในวงกว้าง รวมทั้งการบริหารการส่งเสริมภาพลักษณ์ของบริษัทฯ ขยายเครือข่ายและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนออนไลน์ (Online Communication) ผ่านช่องทาง Social Media ของการบินไทย ซึ่งจัดทำใน

หลายรูปแบบ อาทิ Banner, Info graphic, VDO เป็นต้น ตลอดจนการใช้ช่องทาง Social Media ในการส่งเสริมรายได้ให้บริษัทฯ ได้อีกทางหนึ่ง

### กิจกรรมส่งเสริมการตลาดและส่งเสริมการขาย

บริษัทฯ ได้ดำเนินการด้านส่งเสริมการขายและการตลาดทั้งในและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาด เสริมความสามารถในการแข่งขัน และสร้างรายได้ให้มากที่สุด ในสภาวะตลาดที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยผันผวนภายนอก ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง และการแข่งขันในตลาด รวมถึงกิจกรรมส่งเสริมการขายและการตลาดโดยโปรแกรมสะสมไมล์ รอยัล ออร์คิด พลัส (Royal Orchid Plus: ROP) และรายการแพ็คเกจท่องเที่ยว รอยัล ออร์คิด ฮอลิเดย์: เอื้องหลวง (Royal Orchid Holidays) ที่หลากหลาย ซึ่งคัดสรรแล้วสำหรับนักท่องเที่ยวผู้โดยสารการบินไทยเป็นการให้บริการเชื่อมต่อจากการโดยสารเครื่องบิน ในการให้บริการที่พักและการท่องเที่ยวแก่ผู้โดยสารของการบินไทย

รอยัล ออร์คิด ฮอลิเดย์ มีการขายผ่านทั้งสำนักงานขายและตัวแทนจำหน่ายของการบินไทย มีการพัฒนาระบบเพื่อให้บริการขายผ่านอินเทอร์เน็ต (Online) มีการพัฒนารายการท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบถ้วนและหลากหลาย มีการส่งเสริมการขายผ่านสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ การจัด Event และการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าต่างๆ รวมทั้งการจัดรายการส่งเสริมการขายช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยว นโยบายเหล่านี้เป็นทั้งการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์รายการทัวร์ รอยัล ออร์คิด ฮอลิเดย์ และทัวร์เอื้องหลวง ให้เป็นที่รู้จักของลูกค้ามากขึ้น และยังเป็นการสนับสนุนนโยบายรัฐบาลในการส่งเสริมประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ด้วย

### ช่องทางการจัดจำหน่ายของสายการบินไทยสมายล์ (Thai Smile Airways)

ในช่วงเริ่มต้นการจัดตั้งบริษัทฯ ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2557 เป็นต้นมา สายการบินไทยสมายล์ได้ใช้ระบบ Navitaire ในการจัดจำหน่ายและบริการลูกค้า (Distribution and Passenger Service System: PSS) และได้จัดทำความร่วมมือแบบเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Agreement) กับการบินไทย เพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการผู้โดยสารที่เดินทางบนเส้นทางของไทยสมายล์ และได้รับสิทธิประโยชน์มากขึ้น ต่อมาในเดือนสิงหาคม 2560 จึงได้พัฒนาระบบจัดจำหน่าย อะมาเดอุส (Amadeus-ALTEA) ซึ่งเป็นระบบเดียวกันกับการบินไทย เพื่อให้สามารถทำการขายแบบเชื่อมต่อ (network) ในจุดบินต่างๆ ทั่วโลกมายังเส้นทางของไทยสมายล์ โดยยังคงความร่วมมือแบบเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Agreement) กับการบินไทย ในขณะเดียวกันได้ขยายความร่วมมือไปยังสายการบินพันธมิตรที่ใช้ระบบจัดจำหน่ายลักษณะเดียวกันกับอะมาเดอุสด้วย ได้แก่สายการบินกลุ่มลูฟท์ที่ทันซา สายการบินลูฟท์ที่ทันซา สายการบินสวิส สายการบินออสเตรเลีย สามการบินอียูเอ สายการบินออนนิปปอน แอร์เวย์ เป็นต้น ในปัจจุบันได้ทำการเชื่อมต่อแบบ Inter Airline Through checkin เพื่อให้สามารถเช็คผู้โดยสารและกระเป๋าหว่างสายการบินที่มีจุดเชื่อมต่อกัน ทำให้ผู้โดยสารเกิดความสะดวกสบายมากขึ้น

สายการบินไทยสมายล์มุ่งเน้นการควบคุมและบริหารจัดการต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ โดยรักษาระดับต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) ให้ต่ำ เน้นการดำเนินงานเฉพาะกิจกรรมหลักที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจ ได้แก่ การปฏิบัติการบิน การควบคุมมาตรฐานความปลอดภัย การกำหนดรูปแบบและมาตรฐานการให้บริการลูกค้า การให้บริการลูกค้าบนเครื่องบิน การบริหารภาพลักษณ์ตราสินค้าและการสื่อสารการตลาด การกำหนดราคาและการบริหารรายได้ ทั้งนี้นอกจากสายการบินไทยสมายล์ จะจัดจำหน่ายผ่านระบบจัดจำหน่ายตรงและผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์เป็นหลักแล้ว ยังได้มีการขายผ่านระบบอะมาเดอุส และผ่านตัวแทนจำหน่ายออนไลน์ (Online Travel Agent) ที่มีอยู่ในประเทศจีน และ อินเดีย เช่น Expedia, TripAdvisor, Ctrip, Qunar, SkyScanner, JetRadar, MakeMyTrip, Cleartrip Yatra และ Goibibo เพื่อเพิ่มโอกาสในการขยายฐานลูกค้าและ

เพิ่มการรับรู้ให้มากขึ้น เป็นต้น โดยในปีนี้จะมีการทบทวนวิธีการกำหนด commission เพื่อกระตุ้นยอดขายให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

### 2.2.3 สภาวะอุตสาหกรรมการบินและการแข่งขัน

ในปี 2562 กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) รายงานเศรษฐกิจโลกขยายตัวต่ำสุดในรอบ 10 ปี นับตั้งแต่วิกฤตการเงินโลก โดยชะลอตัวที่ร้อยละ 2.9 จากปีก่อนที่ร้อยละ 3.6 ซึ่งเศรษฐกิจชะลอตัวในทุกภูมิภาค จากความตึงเครียดที่เพิ่มขึ้นของสงครามการค้าและปัญหาทางภูมิรัฐศาสตร์ ความไม่มั่นคงและความขัดแย้งทางการเมืองในประเทศ ความไม่แน่นอนของนโยบาย Brexit ความผันผวนของราคาน้ำมันและอัตราแลกเปลี่ยน รวมถึง ปัญหาการเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศ ซึ่งสภาวะดังกล่าวกระทบต่อความเชื่อมั่น การตัดสินใจลงทุน และห่วงโซ่อุปทาน รวมถึงกำลังซื้อที่ลดลง อย่างไรก็ตาม ปัจจัยเสี่ยงหลักยังคงมาจากสงครามการค้าระหว่างสหรัฐฯ และจีน ซึ่งเป็นประเทศเศรษฐกิจขนาดใหญ่อันดับ 1 และ 2 ของโลก และมีการค้าขายกับหลายประเทศทั่วโลก โดยการขยายตัวของปริมาณการค้าโลกชะลอตัวอยู่ที่ร้อยละ 1.0 จากปีก่อนที่ร้อยละ 3.7 เศรษฐกิจของสหรัฐฯ และจีน ชะลอตัวอยู่ที่ร้อยละ 2.3 และ 6.1 ตามลำดับ สำหรับเศรษฐกิจยูโรโซนชะลอตัวอยู่ที่ร้อยละ 1.2 จากความเสี่ยงที่กล่าวมาและการชะลอตัวของเศรษฐกิจประเทศหลักในภูมิภาค ในส่วนของเศรษฐกิจไทยชะลอตัวอยู่ที่ร้อยละ 2.9 (ขยายตัวต่ำสุดในอาเซียน 5) ตามการชะลอตัวของเศรษฐกิจและการค้าโลก ส่งผลให้ภาคการส่งออกหดตัวและภาคการท่องเที่ยวฟื้นตัวช้า ทั้งนี้ คาดการณ์ปี 2563 เศรษฐกิจโลกฟื้นตัวอย่างประปราย โดยขยายตัวในระดับปานกลางที่ร้อยละ 3.3 จากความสำเร็จในการเจรจาการค้าระหว่างสหรัฐฯ และจีน รวมถึงการคลายความกังวลต่อการออกจากสหภาพยุโรปของสหราชอาณาจักรแบบไร้ข้อตกลง ซึ่งเศรษฐกิจสหรัฐฯ และจีนคาดว่าจะขยายตัวชะลอตัวอยู่ที่ร้อยละ 1.6 และ 6.0 ตามลำดับ ขณะที่เศรษฐกิจยูโรโซนฟื้นตัวเล็กน้อยอยู่ที่ร้อยละ 1.3 อย่างไรก็ตาม ยังคงมีความเสี่ยงจากความเป็นไปได้ในการเกิดความตึงเครียดทางการค้าระหว่างสหรัฐฯ และยุโรป รวมถึง ระหว่างสหรัฐฯ และจีน รอบใหม่ ประกอบกับความตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์ที่เพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะระหว่างสหรัฐฯ และอิหร่าน ความไม่สงบและความขัดแย้งภายในประเทศที่ทวีความรุนแรงขึ้น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และล่าสุดสถานการณ์การระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ (COVID-19) ที่ระบาดจากประเทศจีนในเดือนมกราคม 2563 ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจทั่วโลกและภาคการท่องเที่ยว IMF คาดว่าเศรษฐกิจโลกจะเติบโตลดลง 0.1 จุด อยู่ที่ร้อยละ 3.2 ซึ่งเศรษฐกิจจีนจะได้รับผลกระทบมากที่สุด โดยจะเติบโตลดลง 0.4 จุด อยู่ที่ร้อยละ 5.6 สำหรับภูมิภาคอื่นคาดว่าจะได้รับผลกระทบในระยะสั้นผ่านข้อจำกัดด้านการผลิตและการท่องเที่ยว ได้แก่ การหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทานที่ต้องพึ่งพาวัตถุดิบจากจีนและการจำกัดการเดินทางท่องเที่ยวของแต่ละประเทศทั่วโลก ทั้งนี้ อยู่บนสมมติฐานที่ทางรัฐบาลจีนสามารถควบคุมการระบาดได้ในไตรมาสแรก ซึ่งหากยืดเยื้อและระบาดไปทั่วโลกมากขึ้น อาจทำให้การเติบโตของเศรษฐกิจโลกลดลงมากกว่าคาดได้ (คาดการณ์ ณ เดือนมกราคม 2563)

ในส่วนของน้ำมันซึ่งถือเป็นต้นทุนหลักของสายการบิน ราคาน้ำมันดิบและน้ำมันเครื่องบินเฉลี่ยปี 2562 ต่ำกว่าปีก่อนที่ประมาณร้อยละ 8 และ 10 อยู่ที่ 64.13 และ 77.24 ดอลลาร์สหรัฐฯ ต่อบาร์เรล ตามลำดับ จากอุปสงค์น้ำมันดิบมีแนวโน้มชะลอตัวลงตามเศรษฐกิจโลก โดยสถาบันพลังงานสากล (IEA) ได้ปรับลดการเติบโตของความตึงเครียดใช้น้ำมันดิบในปี 2562 ลงเหลือเพียงประมาณ 1 ล้านบาร์เรลต่อวัน (ประมาณการ ณ เดือน ธันวาคม 2562) ขณะที่อุปทานน้ำมันดิบจากสหรัฐฯ ปรับตัวสูงขึ้นต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ราคาน้ำมันมีความผันผวนตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น อาทิ ความไม่สงบในประเทศผู้ผลิตน้ำมัน ปัญหาการเมืองระหว่างประเทศ สภาวะเศรษฐกิจ อัตราแลกเปลี่ยน และการเก็งกำไรราคาน้ำมัน เป็นต้น สำหรับปี 2563 ชี้ถึงรูปแบบคาดการณ์ราคาน้ำมันมีแนวโน้มลดลง โดยราคาน้ำมันดิบปรับตัวลดลงที่ประมาณร้อยละ 17 อยู่ที่ 53.32 ดอลลาร์สหรัฐฯ ต่อบาร์เรล จากปัญหาความไม่สงบระหว่างสหรัฐฯ และอิหร่าน ข้อตกลงในการปรับลดกำลังการผลิตของกลุ่มโอเปกและประเทศนอกโอเปกที่จะสิ้นสุดในเดือนมีนาคม 2563 ขณะที่ความต้องการใช้น้ำมันยังไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับสภาพเศรษฐกิจโลก และสถานการณ์การระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ (COVID-19) ที่ส่งผลให้ความต้องการใช้น้ำมันลดลง ในส่วนของราคาน้ำมันเครื่องบินปรับตัวลดลงที่ประมาณร้อยละ 22 อยู่ที่ประมาณ 77.24 ดอลลาร์สหรัฐฯ ต่อบาร์เรล จากการที่องค์การการบินระหว่างประเทศ (International Maritime Organization : IMO) กำหนดให้เรือเดินสมุทรต้องใช้น้ำมันสะอาดขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนการขนส่ง

และการกลั่นน้ำมันเพิ่มขึ้น (ที่มา: รายงานความเคลื่อนไหวราคาน้ำมันรายเดือนของบริษัทฯ และคาดการณ์ราคาน้ำมันรายเดือน ซีดีกรุ๊ป ณ เดือนมีนาคม 2563)

จากปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อเศรษฐกิจ ความผันผวนของราคาน้ำมันและอัตราแลกเปลี่ยน ปัญหาความตึงเครียดระหว่างประเทศ ความไม่สงบในประเทศ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และการระบาดของโรคอุบัติใหม่ ประกอบกับการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงของธุรกิจการบินอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการขายเครื่องบินเช่าเหมาลำ เส้นทางบิน ความถี่เที่ยวบิน และฝูงบิน ทั้งจากสายการบินให้บริการเต็มรูปแบบ สายการบินต้นทุนต่ำ การเพิ่มศักยภาพโดยการรวมตัวของกลุ่มสายการบินในลักษณะต่างๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ (Landscape) ของการแข่งขันในหลายๆ ภูมิภาค ในอุตสาหกรรมการบิน หากสายการบินปรับตัวไม่ทันอาจส่งผลให้เกิดกิจการล้ม ดังนั้น การปรับตัวของสายการบินควบคู่กับการวางกลยุทธ์ในการบริหารจัดการอย่างชัดเจนรอบคอบ และสอดคล้องทันต่อเหตุการณ์ จึงเป็นสิ่งสำคัญให้สายการบินดำเนินกิจการได้อย่างยั่งยืน

### สถานะการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ

สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transportation Association: IATA) ได้รายงานปริมาณการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ (RPK) ของสายการบินในแต่ละภูมิภาคปี 2562 เทียบกับปีที่แล้ว ภาพรวมยังคงมีการขยายตัวต่อเนื่องในอัตราที่ชะลอลงอยู่ที่ร้อยละ 4.2 ลดลงจากร้อยละ 7.4 ในปี 2561 จากการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก ความผันผวนของราคาน้ำมันและอัตราแลกเปลี่ยน สงครามการค้าระหว่างสหรัฐฯ กับจีน ความไม่แน่นอนของนโยบาย Brexit ความตึงเครียดระหว่างประเทศ และความไม่สงบภายในประเทศ นอกจากนี้ ผลกระทบจากสงครามการค้ายังส่งผลให้ปริมาณการขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (RFTK) ในปี 2562 ถดถอยร้อยละ 3.3 ซึ่งเป็นการลดลงอย่างรวดเร็วจากที่ขยายตัวร้อยละ 3.4 ในปี 2561 และคาดการณ์ ณ เดือนธันวาคม 2562 ว่าปี 2563 จากเศรษฐกิจโลกที่ฟื้นตัว ราคาน้ำมันที่ลดลง และไม่รวมผลกระทบจาก COVID-19 ปริมาณการขนส่งผู้โดยสารโดยรวมจะขยายตัวที่ร้อยละ 4.1 แต่ ณ เดือนกุมภาพันธ์ 2563 IATA ได้มีการปรับลดคาดการณ์ RPK ลงร้อยละ 4.7 เป็นหดตัวอยู่ที่ร้อยละ 0.6 โดยประเมินผลกระทบของ COVID-19 อ้างอิงจากเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นเมื่อครั้งการแพร่ระบาดของ SARS ซึ่งเป็นการปรับลดครั้งแรกในรอบ 11 ปี นับตั้งแต่วิกฤตการเงินในปี 2552 เป็นต้นมา ในส่วนของปริมาณการขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์โดยรวมขยายตัวที่ร้อยละ 2.0 จากเศรษฐกิจโลกที่ฟื้นตัว และราคาน้ำมันที่ลดลง ซึ่งไม่รวมผลกระทบจาก COVID-19

สำหรับสายการบินในภูมิภาคที่มีปริมาณการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ (RPK) ขยายตัวมากที่สุด 3 อันดับแรกของปี 2562 ได้แก่ ภูมิภาคแอฟริกาที่มีสัดส่วน RPK น้อยที่สุดอยู่ที่ร้อยละ 2.1 ของอุตสาหกรรมโดยรวม มีการขยายตัวสูงที่สุดและสูงกว่าอุตสาหกรรมโดยรวมอยู่ที่ร้อยละ 4.9 รองลงมา คือ เอเชียแปซิฟิกที่มีสัดส่วน RPK มากที่สุดอยู่ที่ร้อยละ 34.7 ของอุตสาหกรรมโดยรวม มีการขยายตัวอยู่ที่ร้อยละ 4.7 โดยเฉพาะเส้นทางภายในประเทศจีนและรัสเซียที่มีสัดส่วนร้อยละ 9.8 และ 1.5 ตามลำดับ ขยายตัวสูงอยู่ที่ร้อยละ 7.8 และ 6.7 ตามลำดับ ขณะที่ ปริมาณการขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (RFTK) ปี 2562 สายการบินในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกซึ่งมีสัดส่วน RFTK มากที่สุดอยู่ที่ร้อยละ 34.6 ของอุตสาหกรรมโดยรวม ถดถอยสูงที่สุดและสูงกว่าอุตสาหกรรมโดยรวมอยู่ที่ร้อยละ -5.7 ลดลงอย่างรวดเร็วจากที่ขยายตัวร้อยละ 1.6 ในปี 2561 ทั้งนี้ คาดว่าปี 2563 สายการบินในภูมิภาคที่มี RPK ขยายตัวมากที่สุดอันดับ 1 คือ ละตินอเมริกา อยู่ที่ร้อยละ 4.2 เป็นการขยายตัวสูงที่สุดและสูงกว่าอุตสาหกรรมโดยรวม รองลงมา คือ ภูมิภาคยุโรป อเมริกาเหนือ และแอฟริกาที่มีขยายตัวในระดับเท่ากันที่ร้อยละ 3.4

สำหรับประเทศไทย เศรษฐกิจชะลอตัวในทิศทางเดียวกับเศรษฐกิจโลกที่ได้รับผลกระทบจากอุปสงค์ต่างประเทศ ชะลอตัวเป็นสำคัญ ผลจากเศรษฐกิจประเทศคู่ค้าและปริมาณการค้าโลกที่ชะลอลงจากสงครามการค้าระหว่างสหรัฐฯ และจีน ประกอบกับ ความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นจาก ความตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์และความไม่สงบภายในประเทศ ภัยพิบัติทาง



ธรรมชาติ โรคระบาดและโรคอุบัติใหม่ รวมถึง ค่าเงินบาทแข็งค่า ส่งผลให้รายได้หลักจากภาคการส่งออกลดลงต่อเนื่องและภาคการท่องเที่ยวที่เป็นอุตสาหกรรมหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจในปัจจุบันขยายตัวชะลอลง อย่างไรก็ตามจากการที่ภาครัฐดำเนินนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจและส่งเสริมการท่องเที่ยว ประกอบกับปัจจัยหนุนจากการขยายตัวของเส้นทางการบินภายในประเทศและเส้นทางการบินระหว่างประเทศ ตามการเปิดเสรีทางการบิน ส่งผลให้ประเทศไทยยังคงเป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวอันดับ 1 ในอาเซียน โดยภาพรวมการท่องเที่ยวปี 2562 ยังคงมีการขยายตัวในอัตราชะลอตัวอยู่ที่ร้อยละ 4.2 ลดลงจากร้อยละ 7.5 ในปีที่ผ่านมา จากจำนวนนักท่องเที่ยวจีนที่ลดลงเป็นสำคัญ ถึงแม้ว่ามีการกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐ มีการยกเว้นค่าธรรมเนียมการตรวจลงตรา ณ ช่องทางอนุญาตของด่านตรวจคนเข้าเมือง (Visa on Arrival) และภาพลักษณ์ของไทยกลับสู่ประชาธิปไตยหลังการแต่งตั้งคณะรัฐมนตรีเมื่อเดือนกรกฎาคม 2562 แต่จากการแข็งค่าของเงินบาทส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันด้านราคาของภาคการส่งออกและการท่องเที่ยว อย่างไรก็ตาม ในปี 2562 นักท่องเที่ยวจีนยังคงเดินทางมาประเทศไทยมากที่สุด จำนวน 11 ล้านคน ขยายตัวที่ร้อยละ 4.4 ลดลงจากร้อยละ 7.4 ในปีที่ผ่านมา ผลกระทบต่อเนื่องจากความไม่เชื่อมั่นในความปลอดภัยของประเทศไทยจากอุบัติเหตุเรือลัมที่ภูเก็ต ประกอบกับความกังวลในเรื่องสงครามการค้ากับสหรัฐฯ และค่าเงินหยวนที่อ่อนค่า ส่งผลให้นักท่องเที่ยวจีนชะลอการใช้จ่ายและเดินทาง สำหรับในปี 2563 การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) คาดการณ์จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเข้าไทยหดตัวถึงร้อยละ 9.5 อยู่ที่ประมาณ 36 ล้านคน ผลจากสถานการณ์การระบาดของ COVID-19 ซึ่งคาดว่าจำนวนนักท่องเที่ยวจีนจะลดลงจากการที่รัฐบาลจีนสั่งระงับการเดินทางเข้าออกเมืองอู่ฮั่นและบริเวณรอบเมืองอู่ฮั่นที่มีการระบาด ประกอบกับให้บริษัทนำเที่ยวทั่วประเทศระงับการดำเนินกิจกรรมท่องเที่ยว (จำหน่ายบัตรโดยสารและโรงแรมที่พัก) ภาพรวมอุตสาหกรรมการบินของไทย ปี 2562 มีสายการบินที่ทำการบิน (Schedule & Non-Schedule Flight) ในเส้นทางระหว่างประเทศและในประเทศจำนวน 144 สายการบิน ขนส่งผู้โดยสารรวม 120.2 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 2.8 เมื่อเทียบกับปี 2561 เป็นผู้โดยสารที่เดินทางกับบริษัทฯ (การบินไทยและไทยสมายล์) จำนวน 23.8 ล้านคน เติบโตเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.9 โดยบริษัทฯ มีส่วนแบ่งทางการตลาดมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 19.8 (ที่มา : บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน))

### การแข่งขันของอุตสาหกรรมการบินภายในประเทศ

จากการแข่งขันที่รุนแรงของธุรกิจการบินภายในประเทศ โดยเฉพาะการแข่งขันทางด้านราคาทั้งจากสายการบินต้นทุนต่ำที่ให้บริการอยู่เดิมและสายการบินต้นทุนต่ำรายใหม่ ส่งผลให้รายได้เฉลี่ยต่อหน่วยลดลงต่อเนื่อง ประกอบกับการอึมตัวของตลาดและข้อจำกัดของท่าอากาศยานในประเทศ สายการบินมีการปรับลดเที่ยวบินและยกเลิกเส้นทางบินในประเทศ อาทิ ไทยแอร์เอเชียยกเลิกเส้นทางไปกลับเชียงใหม่-อุตรธานี เป็นต้น โดยในปี 2562 มีสายการบินที่ทำการบินภายในประเทศจำนวน 18 สายการบิน มีปริมาณโดยสารของสายการบินที่ทำการบิน (Schedule & Non-Schedule Flight) ภายในประเทศคิดเป็น 37.3 ล้านคน เติบโตลดลงจากช่วงเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 3.8 โดยบริษัทฯ (การบินไทยและไทยสมายล์) มีการขนส่งผู้โดยสารทั้งสิ้นจำนวน 6.3 ล้านคน ลดลงร้อยละ 0.7 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อนคิดเป็นส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 16.8

### การแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินระหว่างประเทศ

สภาวะแวดล้อมและสถานการณ์ต่าง ๆ ในปี 2562 ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการบินและปริมาณการเดินทางของผู้โดยสารทางอากาศ รวมทั้งสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นจากการขยายเครือข่าย เพิ่มความถี่เที่ยวบิน และการเปิดเส้นทางบินใหม่ของทั้งสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ และสายการบินต้นทุนต่ำ โดยเฉพาะการขยายเส้นทางบินของสายการบินต้นทุนต่ำออกสู่ต่างประเทศทั้งจากเมืองหลักและเมืองรองเพิ่มขึ้น และมีแผนที่จะเติบโตต่อเนื่องด้วยการขยายฝูงบิน มุ่งเน้นการเติบโตไปยังประเทศที่มีศักยภาพการเติบโตสูง ได้แก่ ตลาดจีน ญี่ปุ่น อินเดีย และ CLMV และให้บริการเส้นทางบินระยะไกลไปยุโรป อาทิ ในปี 2563 สายการบินไทยแอร์เอเชียเอ็กซ์มีแผนเปิดให้บริการไปยุโรปตะวันออก (ปราก สตอกโฮล์ม และเวียนนา) และสายการบินไทยไลอ้อนแอร์มีแผนเปิดให้บริการไปยุโรปตะวันตก เป็นต้น

อีกทั้ง มีการพัฒนาเป็นเครือข่ายการบิน เชื่อมโยงเส้นทางบินระหว่างสายการบินภายในกลุ่ม และการสร้างพันธมิตรทางการบิน พร้อมทั้งมีการแข่งขันด้านผลิตภัณฑ์และบริการ โดยการยกระดับให้ใกล้เคียงกับสายการบินเต็มรูปแบบมากขึ้น พัฒนาโปรแกรมสะสมคะแนนเพื่อสร้างความจงรักภักดีของลูกค้า เพิ่มยอดขายโดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ และขยายช่องทางการจัดจำหน่ายบัตรโดยสารให้หลากหลายเพื่ออำนวยความสะดวก และสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้มากขึ้น โดยในปี 2562 มีการจัดตั้งสายการบินต้นทุนต่ำใหม่ 2 ราย ซึ่งมีกำหนดเปิดให้บริการเช่าเหมาลำในปี 2563 ได้แก่ สายการบินไทยอีสตาร์ เจ็ท เป็นการร่วมทุนระหว่างบริษัทเอกชนไทยกับสายการบินอีสตาร์ เจ็ท สายการบินต้นทุนต่ำประเทศเกาหลีใต้ มีฐานปฏิบัติการที่สนามบินสุวรรณภูมิ โดยมีแผนเปิดให้บริการเส้นทางระหว่างประเทศกรุงเทพฯ-เกาสงในเดือนเมษายน 2563 ด้วยเครื่องบินแบบโบอิง 737-800 และสายการบินไทย ซัมเมอร์ แอร์เวย์ เป็นการร่วมทุนระหว่างกลุ่มทุนไทยและจีน มีฐานปฏิบัติการที่สนามบินอู่ตะเภาโดยใช้เครื่องบินแบบ โบอิง 737-800 มีแผนมุ่งเน้นการพัฒนาและสร้างเครือข่ายเส้นทางที่เชื่อมต่อเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และเอเชียใต้ เบื้องต้นจะเปิดให้บริการภายในภูมิภาคเอเชีย

ขณะที่สายการบินให้บริการเต็มรูปแบบยังคงมีการขยายตัวมายังประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง จากคู่แข่งหลัก อาทิ สายการบินตะวันออกกลาง สายการบินจีน รวมถึงสายการบินอื่นๆ ที่มีการปรับกลยุทธ์มุ่งสร้างความแข็งแกร่งให้กับศูนย์กลางของตัวเอง (home-based hub) โดยขยายการเชื่อมต่อมายังภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้หรืออาเซียนเพิ่มขึ้น โดยประเทศไทยถือเป็นจุดหมายที่ได้รับความนิยมจากการเป็นศูนย์กลางของภูมิภาค ซึ่งมีการขยายมาทั้งเมืองหลักและเมืองรอง ใช้กลยุทธ์การให้บริการแบบกลุ่มสายการบินเพื่อครอบคลุมการให้บริการผู้โดยสารในทุกตลาด โดยการใช้สายการบินให้บริการเต็มรูปแบบและสายการบินต้นทุนต่ำในการเข้าตลาดต่างๆ อาทิ การให้บริการของกลุ่มสายการบินลู่ฟั้อันชา กลุ่มสิงคโปร์แอร์ไลน์ และกลุ่มของสายการบินจีนที่ให้บริการบินมาประเทศไทยด้วยสายการบินภายในกลุ่ม เป็นต้น

สำหรับสายการบินยุโรป ให้ความสนใจกับประเทศไทยเพิ่มมากขึ้น โดยการปรับเพิ่มความถี่เส้นทางบินเดิม เปิดเส้นทางบินใหม่ ปรับแบบเครื่องบิน ขยายเส้นทางบินไปยังเมืองอื่นนอกเหนือจากกรุงเทพฯ อาทิ เดอร์ริกซ์ แอร์ไลน์ เพิ่มความถี่เที่ยวบินเส้นทางอิสตันบูล-กรุงเทพฯ และอิสตันบูล-ภูเก็ต จากการย้ายการดำเนินการไปยังสนามบินอิสตันบูลแห่งใหม่ และ แอโรฟลอต ที่ให้บริการทั้งจากตนเองและสายการบินในเครือ โดยเพิ่มความถี่เที่ยวบินเส้นทางมอสโก-ภูเก็ต และ มอสโก-กรุงเทพฯ โดยถ่ายโอนเส้นทางมอสโก-กรุงเทพฯ จำนวน 1 เที่ยวบินต่อวัน ให้สายการบินรอสสิยา แอร์ไลน์ ซึ่งเป็นสายการบินในเครือ เป็นต้น

อย่างไรก็ดี จากนโยบายสนับสนุนของรัฐบาล โดยการกระตุ้นเศรษฐกิจและส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง และอุตสาหกรรมการบินถือเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว อีกทั้ง รัฐบาลมีแผนปรับปรุงสาธารณูปโภคและโครงสร้างพื้นฐานในการเดินทางระหว่างเมืองหลักไปเมืองรอง แผนปรับปรุงท่าอากาศยานหลักและภูมิภาค รวมถึง โครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อมตอระหว่างท่าอากาศยานหลัก ส่งผลให้นักท่องเที่ยวและจำนวนผู้โดยสารตลาดประเทศไทยยังคงเติบโต โดยบริษัทฯ เห็นว่ายังมีปัจจัยบวกที่เป็นโอกาสของตลาดประเทศไทยที่สามารถขยายตัวได้ โดยเฉพาะตลาดที่มีศักยภาพและเติบโต เช่น จีน ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ อินเดีย และกลุ่มประเทศอาเซียน เพราะความเป็นศูนย์กลางที่เหมาะสมในการเชื่อมต่อระหว่างเมืองในอาเซียนและภูมิภาคใกล้เคียง อย่างไรก็ตาม นโยบายการเปิดเสรีน่านฟ้า (Open Sky Policy) ที่มุ่งหวังให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการบินของอาเซียน ส่งผลให้การแข่งขันในธุรกิจการบินทวีความรุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสายการบินของไทยสูญเสียส่วนแบ่งการตลาดให้กับสายการบินต่างประเทศเป็นอย่างมาก ถือเป็นความท้าทายที่สายการบินของไทยจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การให้บริการและเพิ่มความร่วมมือกับพันธมิตรและลูกค้า เพื่อช่วงชิงความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยในปี 2562 มีปริมาณผู้โดยสารของสายการบินที่ทำการบิน (Schedule Flight) ระหว่างประเทศเพิ่มขึ้นเป็น 82.9 ล้านคน สูงกว่าช่วงเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 6.1 ทั้งนี้ บริษัทฯ (การบินไทยและไทยสมายล์) มีการขนส่งผู้โดยสารทั้งสิ้นจำนวน 17.6 ล้านคน เติบโตเพิ่มขึ้นร้อยละ 1.4 ยังคงเป็นผู้นำตลาดที่มีส่วนแบ่งตลาดผู้โดยสารระหว่างประเทศมากที่สุด คือร้อยละ 21.2

บริษัทฯ ได้มีการติดตามประเมินสถานการณ์และปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อปรับกลยุทธ์ให้ทันต่อทุกเหตุการณ์ และพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความแข็งแกร่ง เพิ่มศักยภาพ และประสิทธิภาพในการแข่งขันและการบริการให้ดียิ่งขึ้น เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและรักษาความเป็นสายการบินชั้นนำต่อไป

### ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขันของสายการบินไทยสมายล์

จากข้อมูลการคาดการณ์ ของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) คาดว่า ปี 2562 อุตสาหกรรมการบินในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก จะมีอัตราการเติบโตของปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPK) ร้อยละ 6.3 เติบโตลดลงจากปีก่อน 3.2 %ppt อัตราการเติบโตของปริมาณการผลิต (ASK) ร้อยละ 5.7 เติบโตลดลงจากปีก่อน 3.1 %ppt และ จะมีกำไรหลังหักภาษีประมาณ 6 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ลดลงจากปีก่อน ซึ่งมีจำนวน 7.7 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ซึ่งได้รับผลกระทบจากความอ่อนแอด้านการค้าโลกและราคาน้ำมันสูงกว่าที่คาดการณ์ไว้

Asia-Pacific	2017	2018	2019e
Net post-tax profit,\$billion	10.5	7.7	6.0
Per passenger,\$	7.06	4.74	3.51
% revenue	4.6%	3.1%	2.3%
RPK growth,%	10.9%	9.5%	6.3%
ASK growth,%	9.1%	8.8%	5.7%
Load factor,% ATK	72.4%	72.5%	72.4%
Breakeven load factor,% ATK	67.2%	68.6%	69.5%

ที่มาของข้อมูล : IATA

อุตสาหกรรมการบินของไทย ยังคงมีการเติบโตทั้งด้านจำนวนเที่ยวบิน และจำนวนผู้โดยสาร ซึ่งจากข้อมูลสถิติการขนส่งทางอากาศของบริษัท ท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย ช่วงเดือนมกราคม – ธันวาคม 2562 มีจำนวนเที่ยวบินเข้า-ออก (Aircraft Movement) ของท่าอากาศยานที่อยู่ในความรับผิดชอบของ บริษัทการทำอากาศยานฯ ทั้ง 6 แห่ง 893,533 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 0.7 โดยจำนวนของเที่ยวบินเข้า-ออก ของเที่ยวบินระหว่างประเทศ เพิ่มขึ้น ร้อยละ 6.1 ขณะที่ จำนวนของเที่ยวบินเข้า-ออก ของเที่ยวบินภายในประเทศ ลดลงร้อยละ 5.5 ในด้านจำนวนผู้โดยสาร ช่วงเดือนมกราคม – ธันวาคม 2562 มีจำนวน 143 ล้านคน เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ร้อยละ 1.8 ซึ่งเป็นผู้โดยสารของเที่ยวบินระหว่างประเทศเพิ่มขึ้นจากปีก่อน ร้อยละ 6.1 ขณะที่ จำนวนผู้โดยสารของเที่ยวบินภายในประเทศลดลงจากปีก่อน ร้อยละ 3.6

จากตัวเลขสถิติจำนวนการเข้า- ออก ของเที่ยวบินที่เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 0.7 เป็นการเพิ่มขึ้นของเที่ยวบินเข้า-ออกของสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Carrier) ร้อยละ 3.67 ขณะที่ จำนวนการเข้า-ออก ของเที่ยวบินของสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Services Airlines) มีจำนวนลดลงจากปีก่อนร้อยละ 2.6 ในด้านผู้โดยสาร พบว่าจำนวนผู้โดยสารของสายการบินต้นทุนต่ำ มีจำนวนเพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 4.43 แต่จำนวนผู้โดยสารของสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ มีจำนวนลดลงจากปีก่อนร้อยละ 0.45

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมการบินของไทยยังคงมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องของสายการบินต้นทุนต่ำ ขณะที่สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบมีการชะลอตัว จากภาวะการแข่งขันดังกล่าวส่งผลให้มีการแข่งขันด้านราคา (Price War) กันมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบินในประเทศไทยในระยะยาว

นอกจากนี้การเสนอบริการของสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Carrier) และสายการบินบริการเต็มรูปแบบ (Full Services Airlines) มีความทับซ้อนและแข่งขันรุนแรง โดยสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Carrier) เริ่มมีการเสนอ

ผลิตภัณฑ์ที่เจาะกลุ่มลูกค้าสายการบินบริการเต็มรูปแบบ (Full Services Airlines) มากขึ้น ด้วยการนำรูปแบบการให้บริการขายตั๋วโดยสารแบบแยกรายการบริการเสริม

ในปี 2562 มีสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Carrier) รายใหม่ที่เปิดบริการในไทย ได้แก่ สายการบินไทยอีสตาร์เจ็ท ซึ่งเป็นสายการบินของประเทศเกาหลีใต้ ร่วมทุนระหว่างกลุ่มทุนไทยและเกาหลีใต้ ให้บริการเส้นทางบินระหว่างประเทศ เชื่อมต่อจุดบินระหว่างไทยและเกาหลีใต้ รวมทั้งเที่ยวบินเช่าเหมาลำ และ สายการบินไทย ซัมเมอร์ แอร์เวย์ เป็นสายการบินที่ร่วมทุนระหว่างกลุ่มทุนไทยและจีน ให้บริการแบบเช่าเหมาลำ การเปิดธุรกิจของสายการบินดังกล่าว ซึ่งมีทุนจากต่างประเทศเข้ามาร่วมด้วย ทำให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินของไทยรุนแรงมากยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตามสายการบินไทยสมัยได้มีการพัฒนา และปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ให้ดีขึ้นมากมั่งขึ้น ทำให้ ได้รับรางวัลจากTripAdvisor Travelers' Choice Award ประเภทสายการบิน ติดต่อกันเป็นปีที่ 3 โดยในปี 2562 ได้รับยกย่องให้เป็นสายการบินยอดเยี่ยมอันดับหนึ่งของประเทศไทย และเป็นสายการบินยอดเยี่ยมในภูมิภาคเอเชีย นอกจากนี้ยังมีการทำการตลาดรูปแบบเที่ยวบินร่วม (codeshare) ในแต่ละเส้นทางบินกับสายการบินอื่นๆ เพื่อช่วยขยายเส้นทางในการให้บริการ และ มีการวางแผนเส้นทางบินร่วมกันกับการบินไทย ทำให้มีการเชื่อมต่อกับเส้นทางบินของการบินไทยมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้โดยสารสามารถต่อแข่งขันในตลาดได้

## 2.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ

### 2.3.1 แผนฝูงบิน

คณะกรรมการบริษัท มีนโยบายให้บริษัท ทบทวนแผนการลงทุนหลักในระยะเวลา 8 ปี (ปี 2562 - 2569) คือการจัดหาเครื่องบินและอุปกรณ์การบิน จำนวน 38 ลำ (ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดหาเครื่องบินใหม่ที่ได้รับการอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีแล้วตามแผนยุทธศาสตร์ ปี 2562-2570) โดยเป็นการจัดหาเครื่องบินใหม่สำหรับรองรับการเติบโตทางธุรกิจ และทดแทนการปลดระวางเครื่องบินที่มีอายุการใช้งานนาน จำนวน 31 ลำ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพฝูงบิน และรักษาขีดความสามารถในการแข่งขัน มีกำหนดแล้วเสร็จภายใน 6 เดือน โดยรายละเอียดแผนฝูงบินดังนี้

เครื่องบินที่จัดหา	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	รวม 8 ปี (2562 -2569)
- B777-300ER	-	3*	-	-	-	-	-	-	3
- ลำตัวกว้างพิสัย	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- ลำตัวแคบพิสัย	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>รวม</b>	-	<b>3*</b>	-	-	-	-	-	-	<b>3</b>

หมายเหตุ: \* เครื่องบินเช่าดำเนินการระยะสั้นไม่นับรวมอยู่ในจำนวนที่จัดหาใหม่

## 2.3.2 กำลังการผลิตและปริมาณการผลิตที่เกี่ยวข้องกับการบิน

		ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560	
-	จำนวนเครื่องบินที่ใช้บริการ (Number of Aircraft in Operation) ณ 31 ธ.ค.	(ลำ)	103	103	100
-	จุดหมายปลายทาง (ไม่รวม กรุงเทพฯ) (Number of Destinations)	(จุดบิน)	82	80	82
-	ระยะทางบิน (Kilometers Flown)	(พันกม.)	286,123	289,885	273,078
-	จำนวนการลงของเครื่องบิน (Number of Landings)	(ครั้ง)	116,242	111,664	117,891
-	จำนวนชั่วโมงปฏิบัติการบิน (Flight Hours)	(ชั่วโมง/ปี)	420,723	423,209	409,024
-	ชั่วโมงการใช้เครื่องบินโดยเฉลี่ย (Aircraft Utilization)	(ชั่วโมง/วัน)	11.9	12.0	12.0
<b>การขนส่งผู้โดยสาร</b>					
-	ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (Available Seats Kilometer)	(ล้านที่นั่ง-กม.)	90,622	93,131	90,498
-	ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (Revenue Passenger Kilometer)	(ล้านคน-กม.)	71,695	72,315	71,634
-	อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (Cabin Factor)	(ร้อยละ)	79.1	77.6	79.2
-	จำนวนผู้โดยสาร (Number of Passengers)	(พันคน)	24,511	24,319	24,562
-	รายได้จากผู้โดยสารเฉลี่ยต่อหน่วย (Passenger Yield)	(บาท/คน-กม.)	2.04	2.19	2.17

		ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
<b>การขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์</b>				
- ปริมาณการผลิตพัสดุภัณฑ์ <sup>(1)</sup> (Available Dead Load Ton-Kilometer)	(ล้านตัน-กม.)	3,950	4,054	3,832
- ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (Revenue Freight Ton-Kilometer)	(ล้านตัน-กม.)	2,127	2,465	2,377
- อัตราการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (Freight Load Factor)	(ร้อยละ)	53.8	60.8	62.0
- น้ำหนักพัสดุภัณฑ์ขนส่ง (Cargo Carried)	(พันกก.)	587,953	685,244	654,915
- รายได้จากพัสดุภัณฑ์เฉลี่ยต่อหน่วย (Freight Yield)	(บาท/ตัน-กม.)	7.84	8.51	7.98
<b>การขนส่งรวมทั้งระบบ</b>				
- ปริมาณการผลิต (Available Ton-Kilometer)	(ล้านตัน-กม.)	13,016	13,397	12,982
- ปริมาณการขนส่ง <sup>(1)</sup> (Revenue Ton-Kilometer)	(ล้านตัน-กม.)	9,367	9,788	9,631
- อัตราส่วนการบรรทุก (Load Factor)	(ร้อยละ)	72.0	73.1	74.2
- รายได้รวมทั้งระบบเฉลี่ยต่อหน่วย (System-Wide Yield)	(บาท/ตัน-กม.)	17.50	18.41	18.21

### 2.3.3 โครงสร้างค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและปัจจัยการผลิตที่สำคัญ

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สำคัญของบริษัทฯ ประกอบด้วย ค่าน้ำมันเครื่องบินซึ่งคิดเป็นร้อยละ 26.8 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานรวม นอกจากนี้ยังมีค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับพนักงานซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญในธุรกิจการให้บริการทั้งก่อนและหลังการขาย เพื่อรักษฐานลูกค้าเก่าให้มีความภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty) มีความภูมิใจและประทับใจที่ใช้บริการ และเพิ่มฐานลูกค้ารายใหม่เพื่อการขยายตลาดอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบินในด้านอื่นๆ โดยสรุปได้ดังนี้

งบการเงินเฉพาะบริษัทฯ	ปี 2562		ปี 2561		ปี 2560	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
- ค่าน้ำมันเครื่องบิน	50,805	26.8	56,262	29.1	47,191	26.8
- ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	30,385	16.1	29,958	15.5	29,126	16.5
- ค่าบริการการบิน	19,420	10.3	20,888	10.8	21,299	12.1
- ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนักบินและลูกเรือ	5,708	3.0	5,142	2.7	5,224	3.0
- ค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน	17,167	9.1	18,482	9.6	16,245	9.2
- ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	16,761	8.9	19,026	9.8	16,996	9.6
- ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่	20,387	10.8	14,605	7.6	10,641	6.0
- ค่าสินค้าและพัสดุใช้ไป	8,517	4.5	8,581	4.4	8,560	4.9
- ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและโฆษณา	9,861	5.2	9,841	5.1	10,438	5.9
- ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัย	537	0.3	511	0.3	452	0.3
- ค่าใช้จ่ายอื่น	9,492	5.0	9,820	5.1	10,060	5.7
<b>รวม</b>	<b>189,040</b>	<b>100.0</b>	<b>193,116</b>	<b>100.0</b>	<b>176,232</b>	<b>100.0</b>

### 2.3.4 การจัดหาน้ำมันเครื่องบิน

ราคาน้ำมันเครื่องบินที่บริษัทฯ จัดซื้อ จะแปรผันไปตามราคาน้ำมันเครื่องบิน (Jet Spot Price) ซึ่งจะแปรผันตามราคาน้ำมันดิบอีกทีหนึ่ง โดยทั่วไปแล้วราคาน้ำมันเครื่องบิน (Jet Spot Price) จะมีความผันผวนสูงและไม่อาจคาดการณ์ล่วงหน้าได้ โดยในอดีตที่ผ่านมาปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผันผวน ได้แก่ อุปสงค์และอุปทาน สภาพอากาศ และสถานการณ์การเมืองในประเทศต่างๆ และการเคลื่อนย้ายของเงินทุนเข้าสู่หรือออกจากสินค้าโภคภัณฑ์

บริษัทฯ จัดซื้อน้ำมันเครื่องบินโดยใช้ราคาอ้างอิงเป็นเงินสกุลเหรียญสหรัฐ ต้นทุนค่าน้ำมันเครื่องบินของบริษัทฯ ในปี 2561 คิดเป็นร้อยละ 29 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของบริษัทฯ และในปี 2562 คิดเป็นร้อยละ 27

บริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดซื้อน้ำมันเครื่องบินจากผู้จำหน่ายน้ำมันในทุกสถานที่ที่บริษัทฯ ให้บริการการบิน โดยบริษัทฯ ส่งหนังสือเชิญถึงผู้จำหน่ายน้ำมันทุกบริษัท ณ สถานที่นั้นๆ ภายหลังจากที่ได้รับข้อเสนอราคาจากผู้จำหน่ายน้ำมันเครื่องบินและได้ดำเนินการเจรจาต่อรองจนเป็นที่สิ้นสุด บริษัทฯ จึงจะตกลงทำสัญญา ซึ่งมีอายุสัญญาตามที่ตกลงกัน (โดยทั่วไปคือ 1 ปี แต่มีบางกรณีที่เป็น 6 เดือนหรือ 2 ปี) อีกทั้ง บริษัทฯ และสายการบินที่เป็นสมาชิกกลุ่มพันธมิตรการบินสตาร์ อัลไลแอนซ์ ได้ร่วมกันจัดซื้อน้ำมันฯ ในบางสถานที่เป็นครั้งคราว หากเห็นว่าบริษัทฯ จะสามารถซื้อน้ำมันฯ ได้ในราคาที่ต่ำลงและ/หรือเป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ

สำหรับปี 2562 นั้น บริษัทฯ ได้ซื้อน้ำมันเครื่องบินจากผู้จำหน่ายน้ำมันในประเทศไทยเป็นส่วนใหญ่สำหรับปริมาณความต้องการใช้ภายในประเทศ และจัดซื้อจากผู้จำหน่ายน้ำมันฯ ภายนอกประเทศไทยสำหรับปริมาณความต้องการใช้ภายนอกประเทศไทย ในการซื้อน้ำมันเครื่องบิน บริษัทฯ มิได้พิจารณาเฉพาะด้านราคาเท่านั้น แต่ยังพิจารณาถึงความมั่นคงในการจัดส่งน้ำมันและความจำเป็นในการรักษาความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้จำหน่ายด้วย หากแต่ในบางประเทศ เช่น ประเทศศรีลังกา บังคลาเทศ จีน ลาว และพม่า บริษัทฯ จะต้องซื้อน้ำมันเครื่องบินจากผู้จำหน่ายน้ำมันที่ดำเนินธุรกิจลักษณะผูกขาดและมีเพียงรายเดียวในประเทศเท่านั้น

บริษัทฯ ซื้อน้ำมันเครื่องบินจากผู้จำหน่ายน้ำมันในประเทศไทย ได้แก่ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) บริษัท เชฟรอน (ไทย) จำกัด บริษัท ExxonMobil Aviation บริษัท เซลล์แห่งประเทศไทย จำกัด บริษัท สิงคโปร์ปิโตรเลียม (ประเทศไทย) และบริษัท ซัสโก้ ดีเซลเลอร์ส จำกัด (มหาชน) โดยบริษัทฯ เชื่อว่าในกรณีที่ผู้จำหน่ายรายใดประสบกับปัญหาไม่สามารถจัดหาน้ำมันให้แก่บริษัทฯ ได้ ผู้จำหน่ายน้ำมันรายอื่นจะสามารถจัดหาน้ำมันทดแทนตามความต้องการของบริษัทฯ ได้

บริษัทฯ ใช้บริการจัดส่งและเติมน้ำมัน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จากบริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมีบริษัทฯ และบริษัทผู้จำหน่ายน้ำมันอีก 8 รายเป็นผู้ถือหุ้น บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ประกอบการเพียงรายเดียวที่ได้รับสิทธิในการเป็นผู้ดำเนินธุรกิจบริการคลังเก็บรักษาน้ำมันที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และเป็น 1 ใน 2 ผู้ประกอบการที่ให้บริการเติมน้ำมันเครื่องบินแก่เครื่องบินที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ในฐานะที่บริษัทฯ เป็นผู้ถือหุ้นที่เป็นสายการบินเพียงรายเดียวในบริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) บริษัทฯ จึงเป็นสายการบินเดียวที่สามารถรับการจัดส่งน้ำมันที่ซื้อจากผู้จำหน่ายน้ำมันรายอื่น ๆ ที่มีได้เป็นผู้ถือหุ้นของบริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) และใช้บริการเติมน้ำมันเครื่องบินของบริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ได้

ในปี 2562 บริษัทฯ ได้ซื้อน้ำมันเครื่องบินเพื่อการส่งมอบที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จากบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) คิดเป็นร้อยละ 45.26 ของปริมาณความต้องการน้ำมันเครื่องบินของบริษัทฯ และจากการที่บริษัทฯ บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ไม่ได้เป็นผู้ถือหุ้นในบริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ดังนั้นบริษัทฯ จึงเป็นสายการบินเพียงรายเดียวที่บริษัทฯ บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) สามารถจัดส่งน้ำมันอากาศยานที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิได้ จึงทำให้ในบางครั้งราคาน้ำมันที่บริษัทฯ บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จำหน่ายให้แก่บริษัทฯ มักเป็นราคาที่เอื้อประโยชน์ต่อบริษัทฯ และสามารถควบคุมต้นทุนค่าน้ำมันเครื่องบินของบริษัทฯ ได้ บางส่วนอีกทั้งบริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารจัดการการใช้ น้ำมันเครื่องบินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยวางแผนการบินและการบรรทุกให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การทำความสะอาดลำตัวเครื่องและเครื่องยนต์ ตลอดจนควบคุมปริมาณสำรองน้ำมันเครื่องบินสำหรับแต่ละเที่ยวบิน และการทำธุรกรรมป้องกันความเสี่ยงราคาน้ำมันเครื่องบินในปริมาณที่มากขึ้น

เนื่องจากน้ำมันเชื้อเพลิงเป็นวัตถุดิบที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจขนส่งทางอากาศ บริษัทฯ ได้จัดทำการประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดความผันผวนของต้นทุนด้านน้ำมันอากาศยาน และเพื่อให้ผลประโยชน์ของบริษัทฯ เป็นไปตามเป้าหมายและเป็นการปกป้องมูลค่าของบริษัทฯ ให้แก่ผู้ถือหุ้นและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมีใช้เป็นการแสวงหารายได้หรือหวังผลกำไรเพิ่มเติมจากการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน

บริษัทฯ ได้มีการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันอากาศยานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยได้ปรับนโยบายการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ให้สามารถจัดทำประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 และไม่เกินร้อยละ 80 ของปริมาณการใช้ในรอบหนึ่งปีงบประมาณ และระยะเวลาประกันไม่เกิน 24 เดือน ทั้งนี้ การป้องกันความเสี่ยงในปริมาณที่สูงหรือต่ำกว่าระดับที่กำหนดไว้จะ ต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทฯ โดยบริษัทฯ จะจัดทำประกัน



ความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ด้วยเครื่องมือทางการเงินแบบต่างๆ เพื่อให้เหมาะสมต่อสภาพตลาดในแต่ละช่วงเวลา โดยบริษัทจะพิจารณาถึงการลดความผันผวนของราคาน้ำมันเป็นสำคัญ และบริษัท สามารถเรียกเก็บเงินชดเชยค่าน้ำมันส่วนเพิ่มของบริษัทฯ ผ่านทางค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมันได้บางส่วน ขึ้นอยู่กับสถานะของตลาด การแข่งขัน ความผันผวนของราคาน้ำมันอากาศยาน การตอบสนองของตลาด และการประมาณการค่าใช้จ่ายน้ำมันเครื่องบินที่มีการเปลี่ยนแปลง

### 2.3.5 การจัดหาประกันภัย

เพื่อลดผลกระทบในกรณีหากเกิดความเสียหายต่อบริษัทฯ และผู้มีส่วนได้เสียจากอุบัติเหตุและภัยอื่นๆ รอบด้านที่อาจเกิดขึ้นได้ บริษัทฯ จึงได้มีการประกันภัยเครื่องบิน อะไหล่ และการรับผิดชอบใช้ตามกฎหมาย การประกันภัยทรัพย์สินและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์พร้อมส่วนควบ การประกันภัยบุคลากร การประกันภัยความรับผิดชอบใช้ของกรรมการและผู้บริหาร และการประกันภัยเบ็ดเตล็ดประเภทอื่น เพื่อให้บริษัทฯ และผู้มีส่วนได้เสียได้รับความคุ้มครองครอบคลุมกว้างขวางและเป็นไปตามมาตรฐานสากล โดยบริษัทฯ ทำประกันภัยตรงกับบริษัทประกันภัยในประเทศภายใต้กฎหมายไทย และบริษัทประกันภัยดังกล่าวได้จัดทำประกันภัยต่อเพื่อกระจายความเสี่ยงกับบริษัทรับประกันภัยในต่างประเทศ

บริษัทฯ มีค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยในปี 2562 ประมาณ 536.73 ล้านบาท คิดเป็น 0.28% ของค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานทั้งหมด ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยส่วนใหญ่ประมาณ 84.5% เป็นค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยเครื่องบิน อะไหล่ และการรับผิดชอบใช้ตามกฎหมาย (ความคุ้มครองวันที่ 1 ธันวาคม 2561 – 30 พฤศจิกายน 2562) อ้างอิงจากมูลค่าฝูงบินโดยเฉลี่ย (Average Fleet Value) ของบริษัทฯ ณ วันที่ 1 ธันวาคม 2561 ประมาณ 11,900 ล้านเหรียญสหรัฐ ส่วนค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยที่เหลืออีกประมาณ 15.5% เป็นค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยประเภทอื่นที่ไม่เกี่ยวกับการประกันภัยเครื่องบิน

จากการประเมินสถานการณ์ต่างๆ ที่ผ่านมาตลาดรับประกันภัยเครื่องบิน ได้รับผลกระทบจากการสูญเสียสะสมจากอุบัติเหตุครั้งใหญ่ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา รวมถึงค่าสินไหมที่เกิดจากความเสียหายรายย่อย (Attritional Losses) ยังคงเกิดขึ้นอยู่บ่อยครั้งและเป็นมูลค่าความเสียหายที่ค่อนข้างสูง อีกทั้งยังเป็นความเสียหายที่เป็นตัวลดทอนกำไรของผู้รับประกันภัยอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ตลาดประกันภัยประเภทอื่นๆ ในภาพรวมไม่เพียงเฉพาะตลาดรับประกันภัยเครื่องบินยังได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากความสูญเสียสะสมที่เกิดจากภัยพิบัติอื่นๆ เช่น พายุเฮอริเคน แผ่นดินไหว เป็นต้น ความสูญเสียดังกล่าวทำให้ผู้รับประกันภัยจำนวนมากต้องประสบภาวะขาดทุน มีการควมรวมกิจการของผู้รับประกันภัยต่อเพราะไม่สามารถแบกรับภาระขาดทุนจากการที่ตลาดรับประกันภัยได้รับความเสียหายอย่างหนักจากเหตุการณ์และภัยพิบัติต่างๆ ในช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมา รวมถึงการถอนตัวไปทำธุรกิจอื่นที่ให้ผลตอบแทนจากการลงทุนมากกว่าทำให้ศักยภาพในการรับประกันภัยในตลาดมีอยู่อย่างจำกัด

จากสถานการณ์ของตลาดประกันภัยตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้รับประกันภัยจึงต้องการที่จะปรับเพิ่มค่าเบี้ยประกันภัยในตลาดประกันภัยทุกประเภทรวมทั้งประกันภัยเครื่องบิน ซึ่งจะมีผลกระทบถึงเบี้ยประกันภัยสำหรับสายการบิน รวมถึงเบี้ยประกันภัยของบริษัทฯ ด้วยเช่นกัน

## ก) กิจการขนส่งทางอากาศ

## (2) กิจการขนส่งสินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์

## 2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการ

## ข้อมูลการบริการพาณิชย์สินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์

การบริการขนส่งสินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
ปริมาณการผลิตด้านพัสดุภัณฑ์ (ADTK) (ล้านตัน-กม.) <sup>(1)</sup>	3,950	4,054	3,832
ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (RFTK) (ล้านตัน-กม.) <sup>(1)</sup>	2,127	2,465	2,377
รายได้ค่าระวางขนส่ง (ล้านบาท) <sup>(2)</sup>	17,784	22,340	20,272
รายได้ค่าระวางขนส่งเฉลี่ยต่อหน่วย (บาท/ตัน-กม.) <sup>(3)</sup>	7.84	8.51	7.98
อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (%) <sup>(1)</sup>	53.8	60.8	62.0

หมายเหตุ:

- (1) รวมความจุจากเที่ยวบินแบบประจำ เที่ยวบินแบบไม่ประจำ และการเช่าพื้นที่ระวางบนเครื่องบินขนส่งสินค้า
- (2) รวมรายได้ค่าระวางขนส่งพัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์จากเที่ยวบินแบบประจำ เที่ยวบินแบบไม่ประจำ และการเช่าพื้นที่ระวางบนเครื่องบินขนส่งสินค้า
- (3) รายได้ค่าระวางขนส่งพัสดุภัณฑ์รวมค่าธรรมเนียมขดเซยกน้ำหนักและค่าธรรมเนียมความเสี่ยงภัยจากสงคราม ไม่รวมค่าคอมมิชชั่นหารด้วยปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์

เนื่องจากสภาวะอากาศที่แปรปรวน และร้อนมากขึ้นในแต่ละปี โดยเฉพาะประเทศไทยที่อยู่ใกล้บริเวณเส้นศูนย์สูตร บริษัทฯ จึงต้องหาวิธีการเพื่อรักษาคุณภาพสินค้าให้คงสภาพที่ดีที่สุดตลอดเส้นทางการขนส่ง โดยการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการการขนส่งดังนี้

Temperature Controlled Products เป็นสินค้าที่ต้องการการควบคุมอุณหภูมิตลอดห่วงโซ่การขนส่ง เพื่อรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือสินค้าให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดจากผู้ส่งจนถึงมือผู้รับ ซึ่งลูกค้าได้ให้ความสนใจและใช้บริการประเภทนี้มากขึ้น โดยบริษัทฯ ให้บริการตู้คอนเทนเนอร์ควบคุมอุณหภูมิ หรือ TG Temp ได้แก่ TGC หรือ TG Cool & Carry เป็นผลิตภัณฑ์ที่ให้บริการขนส่งสินค้าที่ต้องการการควบคุมอุณหภูมิอย่างทั่วถึง และสม่ำเสมอตลอดเส้นทางการขนส่ง เพื่อรักษาคุณภาพให้เป็นไปตามข้อกำหนดของผู้รับ รวมถึงรักษาความสดจนถึงมือผู้รับ อาทิ ผลิตภัณฑ์อาหารสด ผลิตภัณฑ์ผักผลไม้สด ผลิตภัณฑ์นม ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่ม ผลิตภัณฑ์เวชสำอาง และยาที่ไม่ต้องการการดูแลอย่างเข้มงวด เป็นต้น ขณะเดียวกันทีมพนักงานมืออาชีพที่ได้จัดตั้งขึ้นมาพิเศษ กำลังจะผ่านการฝึกอบรม มาตรฐาน Good Distribution Practice หรือ GDP เพื่อทำหน้าที่ดูแลและรักษาคุณภาพของสินค้าประเภทดังกล่าว โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ยาและเวชภัณฑ์ที่ต้องการการดูแลอย่างเข้มงวด ให้เป็นไปตามข้อกำหนดและรักษา คุณสมบัติทางยาให้คงคุณภาพในการใช้รักษาโรคตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้มั่นใจในทุกจุดของการให้บริการตามมาตรฐาน GDP จนถึงมือลูกค้า ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ให้บริการนี้มีชื่อว่า TGP หรือ TG Pharma Pro

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังเสนอการให้บริการพิเศษ โดยใช้ Thermal Blanket ซึ่งเป็นบริการขนส่งสินค้าโดยการป้องกันความร้อนจากภายนอกและรักษาอุณหภูมิภายในเพื่อไม่ให้อุณหภูมิภายในเกิดการเปลี่ยนแปลง หรือเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด

TGK หรือ TG Cool เป็นบริการการขนส่งสินค้าเกษตรที่ต้องปรับลดอุณหภูมิให้ตัวสินค้าคงความเย็นต่อเนื่องตามที่กำหนดและพร้อมก่อนขนส่งในตู้คอนเทนเนอร์ที่จัดเตรียมเพื่อควบคุมอุณหภูมิสำหรับสินค้าประเภทนี้โดยเฉพาะโดยผ่านกระบวนการพิเศษที่ทันสมัย และได้มาตรฐาน ด้วยเครื่องมือและอุปกรณ์เฉพาะ ในการรักษาคุณภาพของสินค้าให้สดใหม่พร้อมรับประทานแก่ผู้บริโภค ซึ่งได้แก่ ประเภทผลไม้ที่ต้องการการควบคุมอุณหภูมิแบบเย็นจัด เช่น มะพร้าว น้ำหอม ข้าวเหนียวมะม่วง เป็นต้น

TGX หรือ TGForce การขนส่งด่วนสำหรับสินค้าที่ไม่เน่าเสีย และ TGF หรือ TGFresh การขนส่งด่วนสำหรับสินค้าที่เน่าเสีย เป็นบริการสำหรับสินค้าที่ต้องได้รับการดูแลเป็นพิเศษ ภายใต้หลักประกันในการขนส่งตามกำหนดเวลารวมถึงการบริการขนส่งแบบได้สิทธิ์สูงในการขนส่ง (PRI หรือ Priority Service) การขนส่งรถยนต์ และ THAIPAC บริการขนส่งสิ่งชื้อกลับสำหรับนักท่องเที่ยว ซึ่งบริษัทฯ มีบริการขนส่งสินค้าแบบ Premium Service นี้ครอบคลุมทุกเส้นทางของบริษัทฯ

ส่วนการให้บริการอื่นๆ ยังคงมีบริการสำหรับการขนส่งสินค้าทั่วไป อาทิ สินค้าเกษตร ผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร สินค้าอุปโภคและบริโภค และสินค้าพิเศษอื่นๆ เช่น สัตว์ หรือสิ่งมีชีวิตประเภทต่างๆ สินค้าอันตราย สินค้ามีค่า สินค้าของสด สินค้าที่มีขนาดใหญ่ มีน้ำหนักมาก เช่น เครื่องจักร เครื่องกำเนิดไฟฟ้า หรือรถยนต์ เป็นต้น รวมถึง การขนส่งร่างของผู้เสียชีวิตอีกด้วย

## 2.2 การตลาดและการแข่งขัน

บริษัทฯ ให้บริการการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ทางอากาศด้วยเครื่องบินผู้โดยสารเป็นหลัก โดยมีสายการบินไทยสมายล์เป็นสายการบินที่จะสนับสนุนการบินในเส้นทางภายในประเทศและบางเส้นทางบินภูมิภาค มีพันธมิตรที่ให้การบริการครอบคลุมเส้นทางการบินมากขึ้น นอกจากนี้บริษัทฯ ยังให้บริการการขนส่งด้วยรถบรรทุกระหว่างประเทศเพื่อนบ้าน

ปัจจุบันการขนส่งทางอากาศมีปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบินทางอากาศเป็นอย่างมาก ได้แก่ สงครามการค้าระหว่างจีนกับสหรัฐอเมริกา ความไม่แน่นอนของ Brexit การปิดน่านฟ้าของปากีสถานและอินเดีย ความไม่สงบของการประท้วงในฮ่องกง และผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยน ซึ่งประเด็นดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการบินเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นตลาดหลักที่ทำรายได้ให้บริษัทฯ ประกอบกับสถานะเศรษฐกิจทั่วโลกถดถอย และคาดการณ์ว่าสถานการณ์อาจจะยืดเยื้อต่อเนื่องถึงปี 2563 นอกจากนี้บริษัทฯ ได้รับผลกระทบจากกฎระเบียบข้อบังคับของภาครัฐในประเทศ เรื่องระเบียบกรมปศุสัตว์ และค่าธรรมเนียมศุลกากร ซึ่งเป็นการเพิ่มภาระให้กับผู้ส่งออก และเปลี่ยนไปใช้เส้นทางอื่นๆ แทนการขนส่งผ่านมายังประเทศไทย

บริษัทฯ มุ่งเน้นการทำรายได้จากการขนส่งสินค้า Premium Product ซึ่งเป็นสินค้าที่ต้องได้รับการดูแลเป็นพิเศษ ภายใต้หลักประกันในการขนส่งตามกำหนดเวลา เช่น TGX หรือ TG Force และ TGF หรือ TG Fresh นอกจากนี้จะเน้นการขนส่งสินค้าที่ต้องควบคุมอุณหภูมิเป็นหลัก ในเส้นทางที่มีความต้องการทั้งไปและกลับ ส่งเสริมการขาย TGC หรือ TG Cool & Carry ซึ่งได้รับการตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างดี ในเส้นทางที่มีศักยภาพอื่นๆ เพิ่มเติม

**ข) หน่วยธุรกิจ**

บริษัทฯ ดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องเนื่องโดยตรงกับการขนส่งโดยจัดตั้งเป็นหน่วยธุรกิจ ประกอบด้วยบริการคลังสินค้าและการจัดการขนส่ง การบริการลูกค้าภาคพื้น การบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น และครีวการบิน โดยมีรายละเอียดดังนี้

**ข) หน่วยธุรกิจ****1. ธุรกิจการบริการคลังสินค้า**

บริษัทฯ มุ่งมั่นในการพัฒนาการให้บริการ เพื่อเพิ่มผลผลิตภาพคนต่อพื้นที่ ลดระยะเวลาการให้บริการส่งมอบสินค้าและบริการให้กับลูกค้า และยกระดับมาตรฐานการให้บริการคลังสินค้าสู่ระดับ World Class ในธุรกิจและกิจกรรมหลัก เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เป้าหมายคือมาตรฐานสากลที่มุ่งสู่คลังสินค้าระบบปิดเต็มรูปแบบสามารถให้บริการในรูปแบบ One Stop Service โดยมีกิจกรรมที่ได้ดำเนินการแล้ว และต่อเนื่องถึงปี 2563 ดังนี้

การเพิ่มพื้นที่ใช้สอยในคลังสินค้า การจัดหาอุปกรณ์ Forklift ยกสูงเพื่อสนับสนุนการจัดเก็บสินค้าในระบบ Height Racking มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพพื้นที่จัดเก็บเชิงสูงให้ได้มากที่สุด โดยได้ออกแบบการสร้างคลังสินค้าหลังใหม่ขนาด 1,800 ตารางเมตร ใช้จัดเก็บสินค้าที่มีขนาดใหญ่ ในเชิงสูงได้อีก 1,000 ชั้น ให้สามารถเปิดใช้งานได้ในปี 2563 เพิ่มความสามารถในการจัดเก็บให้สามารถรองรับลูกค้าสายการบินใหม่ๆ อีกทั้งได้วางจ้างการออกแบบปรับปรุงพื้นที่ Perishable Center ( 2,000 ตารางเมตร ) บริเวณ Truck Dock ให้เป็นพื้นที่ควบคุมอุณหภูมิ โดยใช้ระบบการจัดการแบบ Cool Chain รองรับการขยายตัวของสินค้าที่ต้องการการควบคุมอุณหภูมิเป็นพิเศษระหว่างขนส่ง เพื่อเพิ่มโอกาสและขยายตลาดสินค้า Perishable บริษัทฯกำลังดำเนินการปรับปรุง Perishable Center ให้เป็นไปตามระบบมาตรฐาน GDP เพื่อรองรับการจัดเก็บสินค้าประเภทยาและเวชภัณฑ์ ให้เป็นไปตามคุณภาพมาตรฐานขององค์การอนามัยโลก (WHO) เป็นการสร้างความมั่นใจว่าสินค้าจะได้รับการดูแลเป็นพิเศษทั้งกระบวนการเมื่อใช้บริการผ่าน THAI Cargo

การจัดการคลังสินค้าในรูปแบบระบบปิดเพื่อให้เป็นพื้นที่หวงห้ามบุคคลภายนอก และให้เป็นไปตามข้อกำหนดด้านความปลอดภัยของ AOT, CAAT, IATA และ ICAO ซึ่งเป็นโครงการต่อเนื่องที่บริษัทฯ ได้ดำเนินงานในส่วนงานสินค้าขาออก เป็นผลสำเร็จแล้ว จึงได้เริ่มดำเนินการในส่วนงานขาเข้า โดยมุ่งสู่การให้บริการแบบ One Stop Service เพื่อความสะดวกสบายแก่ผู้ใช้บริการ

ในด้านแรงงาน ได้มีการจัดการแรงงานที่มีอยู่ในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การปรับตารางการทำงานของแรงงานภายนอกให้เป็นไปตามช่วงของปริมาณงาน อีกทั้งมีการปรับลด ควบรวมกระบวนการทำงานที่มีลักษณะเดียวกันเข้าด้วยกัน มุ่งเน้นให้หน่วยงานพิจารณา ลด ละ เลิก เอกสารต่างๆ ที่ไม่จำเป็น และไม่กระทบกับการบริการ หลังจากที่บริษัทฯ ได้เริ่มนำระบบ Warehouse Application มาทดลองใช้งานกับอุปกรณ์คอมพิวเตอร์แบบพกพา (Tablet) โดยมีการทดลองการปฏิบัติงานในส่วนกระบวนการรับสินค้าขาเข้าก่อน เนื่องจากการปฏิบัติงานที่ต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของพนักงานน้อยที่สุด เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อธุรกิจ ทั้งนี้เพื่อลดความผิดพลาดทางด้านข้อมูลและลดการใช้กระดาษ มีการบันทึกข้อมูลต่างๆ เป็นแบบ Real Time ทำให้พนักงานสามารถเช็คและสืบหาสินค้าได้ทันที อีกทั้งยังทำให้ลูกค้าสามารถทราบถึงสถานะของสินค้าได้ทันทีบน [www.thaicargo.com](http://www.thaicargo.com) ทั้งนี้การปฏิบัติงานบนอุปกรณ์ Tablet เป็นหนึ่งโครงการที่สนับสนุนการทำ Lean Management ของฝ่ายบริการคลังสินค้าด้วย โครงการนี้กำลังดำเนินการและจะปฏิบัติการครบภายในปี 2563 ทั้งสายการบินไทย และสายการบินลูกค้า ให้เป็นรูปแบบเดียวกัน

การวางแผนการจัดการแรงงานในอนาคต ฝ่ายปฏิบัติการคลังสินค้า ได้ตระหนักถึงเรื่องการสรรหาบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน ที่มีแนวคิดเปิดรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดในอนาคต นำมาพัฒนาทักษะในเรื่อง เทคโนโลยี การบริหารงานอื่นๆ จัดทำแผนสรรหาตำแหน่งหัวหน้างาน เพื่อพัฒนาบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีและมีศักยภาพ รองรับการทำงานตำแหน่งหัวหน้างานในส่วนงานนั้นๆ ได้วางระบบเพื่อให้มีการพัฒนาบุคลากรไปพร้อมการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง และ

นวัตกรรมปรับองค์กรยุคใหม่ Smart Organization วางรากฐานในเรื่อง Technology และ กำลังคนที่เหมาะสม และ พิจารณาการทำ Outsource Job ให้เข้ามาดำเนินงานในกิจกรรมที่ไม่ใช่งานหลัก เพื่อลดต้นทุนระยะยาว และ ปัญหาบุคลากรขาดแคลนในอนาคต

การเปิดให้บริการศูนย์ Cargo Contact Center เมื่อต้นปีที่ผ่านมา จากการสำรวจความพึงพอใจ พบว่าผู้ใช้บริการ มีความพึงพอใจมากถึงมากที่สุดรวมกัน ที่ร้อยละ 97.5 เทียบกับจำนวนที่ได้ทำการประเมินกลับจากผู้ให้บริการกว่า 20,000 สาย อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ จะพัฒนารูปแบบการให้บริการเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและรูปแบบของผู้บริโภคในยุคดิจิทัล โดยมุ่งเน้นความสำคัญในการให้บริการผ่านสื่อออนไลน์มากขึ้น คือการดำเนินการเพิ่มช่องทางการติดต่อ web chat ในหน้า www.thaicargo.com เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการ เข้าถึงได้ตลอดเวลา สะดวก รวดเร็ว หลากหลายอุปกรณ์ ในหลากหลายช่องทาง เพื่อยกระดับปรับเปลี่ยนการให้บริการให้เป็น Omni Channel Contact Center อย่างเต็มรูปแบบในอนาคตต่อไป

บริษัทฯ ได้ทุ่มเทผลักดันให้เกิดการใช้ข้อมูลในเชิงวิจัยมากขึ้นกว่าที่ผ่านมา โดยได้จัดตั้งคณะทำงานโครงการ Big Data ขึ้นเพื่อศึกษาและนำข้อมูลขนาดใหญ่ ทั้งภายในและภายนอกบริษัทฯ มาวิเคราะห์และเชื่อมความสัมพันธ์ของข้อมูลในมุมมองใหม่ๆ ทำให้สามารถวิเคราะห์ลูกค้าในเชิงพฤติกรรมได้อย่างละเอียดมากขึ้น การคาดการณ์ความต้องการและการเปลี่ยนแปลงของขนาดตลาดล่วงหน้า การวิจัยตลาดหลายมิติ การสร้างโอกาสในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยใช้ Digital Marketing เป็นเครื่องมือ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า การเพิ่มรายได้ การควบคุมค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน โดยจะมีการทดลอง Initiative model ที่ได้ทำการศึกษาเกือบเสร็จสิ้น ให้เกิดเป็นรูปธรรม และนำมาดำเนินการเพื่อส่งผลกระทบต่อประกอบการของบริษัทฯ โดยเร็วที่สุด

## ข) หน่วยธุรกิจ

## 2. ธุรกิจการบริการลูกค้าภาคพื้น

## 2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์ หรือบริการ

บริษัทฯ ได้เพิ่มศักยภาพในการให้บริการลูกค้าภาคพื้นแบบเต็มรูปแบบ (Full Ground Handling) และสามารถให้บริการครบทุกแบบของเครื่องบิน (All Aircraft Types) จากประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการให้บริการลูกค้าภาคพื้นมากกว่า 50 ปี นับแต่เริ่มให้บริการ ณ ท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นต้นมา แม้ว่าปัจจุบันได้ย้ายฐานการปฏิบัติงานมาอยู่ที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ บริษัทฯ ยังได้รับอนุญาตจากบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ให้เป็นผู้ประกอบการบริการลูกค้าภาคพื้น ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ตามสัญญาเลขที่ ทสภ.1-47/2549 โดยมีระยะเวลาของสัญญา รวม 34 ปี นับตั้งแต่วันที่ 28 กันยายน 2549 ถึงวันที่ 27 กันยายน 2583

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้รับอนุญาตจากท่าอากาศยานนานาชาติในภูมิภาค ได้แก่ เชียงใหม่ หาดใหญ่ ภูเก็ต กระบี่ และเซียงราย ให้เป็นผู้ให้บริการลูกค้าภาคพื้น ณ ท่าอากาศยานดังกล่าวมาโดยตลอด ทั้งนี้ สัญญาการอนุญาตให้เป็นผู้ประกอบการบริการ ณ ท่าอากาศยานต่างๆ นั้น ยังคงมีการดำเนินงานอยู่ทั้งในส่วนของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ยกเว้นท่าอากาศยานกระบี่ที่เป็นส่วนของกรมท่าอากาศยาน

## ● ประเภทของการให้บริการ

**บริการผู้โดยสาร** ประกอบด้วย บริการตรวจรับบัตรโดยสาร ณ จุดบริการปกติ และจุดบริการพิเศษสำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่ง ชั้นธุรกิจ สมาชิกบัตรแพลททินัม และบัตรทอง จุดให้บริการโดยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Kiosk) พร้อมจัดเคาน์เตอร์เฉพาะสำหรับสัมภาระ การตรวจเช็คเอกสารการเดินทาง หมายเลขที่นั่ง อาหารพิเศษ และ/หรือบริการพิเศษในแต่ละรูปแบบการเดินทางหรือตามที่ได้สำรองไว้ล่วงหน้า ตรวจสอบและบันทึกน้ำหนักสัมภาระของผู้โดยสาร รวมถึงบริการผู้โดยสารขาออกบริเวณห้องพักผู้โดยสารก่อนเข้าอากาศยาน ให้บริการตรวจทานเอกสารการเดินทาง จัดลำดับและระเบียบการเข้าสู่อากาศยาน และอำนวยความสะดวกผู้โดยสารที่ออกจากอากาศยานสำหรับเที่ยวบินขาเข้า

**บริการห้องรับรองพิเศษ** สำหรับให้บริการแก่ผู้โดยสารชั้นหนึ่ง ชั้นธุรกิจ ผู้โดยสารสมาชิกบัตรแพลททินัม และสมาชิกบัตรทอง มีบริการสปา (Royal Orchid Spa) สำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจ นอกจากนี้ยังมีห้องรับรองสำหรับการเดินทางเป็นหมู่คณะ

**บริการด้านสัมภาระ** ให้บริการรับแจ้งและติดตามสัมภาระลงทะเบียนผู้โดยสารขาเข้าที่เกิดความล่าช้า/สูญหาย/ชำรุด/สิ่งของสูญหาย ให้บริการนำส่งสัมภาระตกค้าง/ล่าช้าให้กับผู้โดยสารถึงที่พัก, รวมถึงติดตามและจัดเก็บสิ่งของลืมบนเครื่องบิน ทั้งเที่ยวบินภายในประเทศและระหว่างประเทศ

**บริการควบคุมการบรรทุก** ให้บริการในทุกเที่ยวบินของสายการบินไทย เที่ยวบินของสายการบินลูกค้า รวมทั้งเที่ยวบินเช่าเหมาลำ บริการวางแผนการบรรทุก คำนวณน้ำหนักของเครื่องบินเพื่อให้เกิดความสมดุล ควบคุมการบรรทุกผู้โดยสาร สัมภาระสินค้า และไปรษณีย์ภัณฑ์สำหรับเที่ยวบินขาออก (Loading) ให้เป็นไปตามแผนการบรรทุกภายในกรอบเวลาที่กำหนด และส่งข้อมูลสำคัญของเที่ยวบินไปยังสถานีปลายทาง ทั้งนี้การปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงความปลอดภัยสูงสุดทั้งในเรื่อง Safety และ Security สอดคล้องกับกฎข้อบังคับการบิน นอกจากนี้ ยังให้การให้บริการเที่ยวบินขาเข้า (Unloading) ควบคุมการนำสัมภาระลงจากเครื่องบิน และนำส่งถึงผู้โดยสารและหน่วยงานเกี่ยวข้องให้เป็นไปตามเวลาที่กำหนด

บริการสนับสนุนการให้บริการ เช่น ดูแลช่วยเหลือผู้โดยสารที่ประสบปัญหาต่างๆ ทั้งเที่ยวบินขาเข้า-ขาออก และผู้โดยสารต่อเครื่องหรือผู้โดยสารพลาดการต่อเที่ยวบิน (กรณีเที่ยวบินขาเข้าของบริษัทการบินไทยล่าช้า) ให้สามารถเดินทางต่อไปยังจุดหมายปลายทางได้อย่างราบรื่น ได้รับความสะดวก ปลอดภัยมากที่สุด นอกจากนี้ยังมีการให้บริการพิเศษต่างๆ (Special Services) อาทิ การบริการเฉพาะบุคคลสำคัญ การบริการจัดโซนพิเศษสำหรับรับรองและตรวจรับบัตรโดยสารสำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่ง การบริการเช็คอินล่วงหน้าทางโทรศัพท์สำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่ง รวมทั้งการให้บริการผู้โดยสารสูงอายุ ผู้พิการ ผู้ป่วยที่แพทย์รับรองการเดินทาง และผู้โดยสารเดินทางล่าช้า ที่มีอายุต่ำกว่า 16 ปี เป็นต้นพร้อมทั้งยังมีเคาน์เตอร์ Customer Service ให้บริการสอบถามข้อมูลการเดินทาง สำรองที่นั่ง เปลี่ยนแปลงเที่ยวบิน (Information and Reservation) และบริการข้อมูล Royal Orchid Plus เบื้องต้นแก่ผู้โดยสารอีกด้วย

**บริการพิเศษเฉพาะลูกค้าของหน่วยงานเอกชน (Non-Customer Airlines Services)** อาทิ ธนาคาร และบริษัทเอกชนต่างๆ ที่ต้องการให้บริการฯ อำนวยความสะดวกให้ลูกค้าของตนเป็นพิเศษ เช่น บริการด้านการอำนวยความสะดวกในการเดินทาง ห้องรับรองพิเศษ และการบริการพิเศษต่างๆ ตามที่ระบุในสัญญาการให้บริการ

**บริการสายการบินลูกค้า (Customer Airlines Services)** ให้บริการผู้โดยสาร สัมภาระ การควบคุมระวางบรรทุก ห้องรับรองพิเศษ และการบริการพิเศษต่างๆ ตามที่มีระบุไว้ในสัญญาการให้บริการ

## 2.2 การตลาดและการแข่งขัน

นโยบายการตลาดของฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น เน้นการเพิ่มสัดส่วนของบริษัทฯ ในตลาดการให้บริการลูกค้าภาคพื้น ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ซึ่งมีคู่แข่งอีก 2 ราย โดยฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้นมีสายการบินลูกค้า 39 สายการบิน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 24 นอกจากนี้ยังให้บริการเที่ยวบินของสายการบินไทยและสายการบินไทยสมายล์ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 31 รวมเป็นสัดส่วนทั้งหมดร้อยละ 55 บริษัทคู่แข่งอีก 2 ราย มีสัดส่วนทางตลาดอยู่ร้อยละ 24 และร้อยละ 2 ตามลำดับ ส่วนสายการบินที่มีการบริการภาคพื้นด้วยตนเองมีสัดส่วนอยู่ร้อยละ 19 เที่ยวบินพิเศษอื่นๆ ร้อยละ 1 ทั้งนี้ ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้นมีเป้าหมายเพิ่มสายการบินลูกค้ารายใหม่ และดึงลูกค้ารายเดิมซึ่งเปลี่ยนไปใช้บริการบริษัทคู่แข่งให้กลับมาใช้บริการจากบริษัทฯ

ในส่วนของการให้บริการ ณ ท่าอากาศยานภูมิภาคที่เชียงใหม่ หาดใหญ่ ภูเก็ต กระบี่ เชียงราย สุราษฎร์ธานี และอุตะเภานั้น มีคู่แข่งแห่งละ 1 ราย โดยสัดส่วนทางการตลาดของบริษัทฯ มากกว่าร้อยละ 80 ทั้งนี้ ท่าอากาศยานภูเก็ต เชียงใหม่ และกระบี่เป็นตลาดที่มีอุปสงค์ (Demand) มาก ทั้งสายการบินแบบฤดูกาล (Seasonal) และแบบเช่าเหมาลำ (Charter) รวมทั้งสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Carriers) ซึ่งมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ

การให้บริการเที่ยวบินแบบเช่าเหมาลำ (Charter Flight) ณ ท่าอากาศยานภายในประเทศจะพิจารณาดำเนินการตามที่สายการบินขอใช้บริการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งอำนวยความสะดวก ณ ท่าอากาศยานนั้นพร้อมทั้งหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการอำนวยความสะดวกโดยรวมถึงเที่ยวบินที่มีการกิจพิเศษต่างๆ ด้วย เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการเปิดให้บริการท่าอากาศยานดอนเมืองของบริษัทท่าอากาศยานไทยฯ ที่ประกาศใช้มาตั้งแต่ปี 2557 เป็นโอกาสในการขยายรูปแบบบริการที่จะสามารถเพิ่มรายได้จากการให้บริการภาคพื้น ณ ท่าอากาศยานต่างๆ อีกทางหนึ่งด้วย

## 2.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์และการบริการ

ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการให้บริการลูกค้าภาคพื้นในทุกๆ ท่าอากาศยานคือ แรงงาน เนื่องจากการเติบโตทางด้านธุรกิจการบินส่งผลทำให้แรงงานที่มีอยู่ในภาคอุตสาหกรรมการบินหรือธุรกิจการบินมีการโยกย้ายไปยังสายการบินอื่นที่มีผลตอบแทนที่สูงกว่า หรือแม้แต่มีการไหลออกไปยังภาคอุตสาหกรรมอื่นๆ มีค่าจ้างแรงงานที่ปรับ

สูงขึ้นหรือต่ำกว่าเล็กน้อยแต่ไม่ต้องเหนียวจากการทำงานเป็นกะและความกดดันจากการให้บริการซึ่งทั้งบริษัทฯ เองและคู่แข่งต่างได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเช่นเดียวกัน

ในส่วนของบริษัทฯ นั้น ได้มีการบริหารจัดการแรงงานเพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ด้วยการว่าจ้างแรงงานแบบจัดจ้างคนภายนอก (Outsources) และแบบเหมางานบริการ (Out-Job) รวมทั้งหาแรงงานแบบไม่เต็มเวลา (Part Time) มาเสริมเพื่อให้มีปริมาณแรงงานเพียงพอต่อการให้บริการลูกค้าภาคพื้นในทุกท่าอากาศยานดังกล่าวข้างต้น อีกทั้งบริษัทฯ มีนโยบายในการแปรสภาพการจ้างแรงงานภายนอกของบริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด ที่บริษัทฯ ถือหุ้นอยู่ให้เป็นพนักงานแบบสัญญาเพื่อสร้างความมั่นคงในการทำงานให้แก่พนักงานเหล่านั้น

**ข) หน่วยธุรกิจ**

**3. ธุรกิจการบริการอุปกรณ์ภาคพื้น**

**2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์ หรือบริการ**

ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นได้รับอนุญาตจากบริษัท ท่าอากาศยานไทยฯ ให้เป็นผู้ประกอบการบริการอุปกรณ์ภาคพื้น ตามสัญญาที่ ทสภ. 1-50/2549 โดยมีระยะเวลาของสัญญา 34 ปีนับตั้งแต่วันที่ 28 กันยายน 2549 ถึงวันที่ 27 กันยายน 2583

ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการให้บริการอุปกรณ์ภาคพื้นมากกว่า 50 ปี ในการให้บริการกับอากาศยานทุกประเภททั้งอากาศยานของบริษัทฯ และสายการบินลูกค้า

ประเภทของการให้บริการประกอบด้วย

1. การให้บริการขนถ่ายสัมภาระได้ทุกประเภทในรูปแบบของสัมภาระผู้โดยสาร สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องบินขาเข้าและขาออก โดยการให้บริการดังกล่าวยังรวมถึงการขนถ่ายสินค้าขนาดใหญ่ที่ขนส่งด้วยอากาศยานแบบเครื่องบินขนส่งสินค้า (Freighter)
2. การให้บริการบันไดสำหรับใช้ขึ้น-ลง อากาศยาน การให้บริการขนส่งผู้โดยสารจากอาคารผู้โดยสารไปยังอากาศยาน และ/หรือจากอากาศยานมายังอาคารผู้โดยสาร ทั้งนี้ ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นสามารถให้บริการแก่ผู้โดยสาร VIP ด้วยรถโดยสารพิเศษที่มีความหรูหรา และทันสมัยเหมาะสมกับระดับของผู้โดยสารแต่ละประเภทรวมถึงการให้บริการผู้โดยสารป่วยหรือทุพพลภาพ
3. การให้บริการอากาศยานด้วยอุปกรณ์จ่ายกระแสไฟฟ้า อุปกรณ์ช่วยติดเครื่องยนต์ของอากาศยาน อุปกรณ์ส่งลมเย็นเพื่อช่วยปรับอุณหภูมิภายในห้องโดยสารของอากาศยาน การบริการขนถ่ายสิ่งปฏิกูลจากอากาศยาน การบริการเติมน้ำดื่มแก่อากาศยานด้วยมาตรฐานสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IDQP/IATA Drinking-Water Quality Pool) และเป็นไปตามข้อกำหนดของ WHO (World Health Organization) รวมถึงการให้บริการเคลื่อนย้ายอากาศยานภาคพื้นดิน
4. การให้บริการทำความสะอาดภายในอากาศยานทั้งประเภทอากาศยานจอดแวะ (Transit) และการทำความสะอาดขั้นโร้กเก็บ (Deep Clean) ทั้งนี้ การให้บริการทั้งสองประเภทนั้นอยู่ในระดับของ Secure Clean เป็นการทำความสะอาดควบคู่ไปกับการตรวจเช็คด้านความมั่นคงการบินไปในเวลาเดียวกันและจากความทุ่มเทและการพัฒนาด้านบุคลากรอย่างต่อเนื่องทำให้การทำความสะอาดภายในอากาศยานได้รับรางวัลจาก Skytrax และได้รับการชมเชยจากสายการบินลูกค้ามาโดยตลอด



5. การให้บริการอากาศยานในสภาวะฉุกเฉินทั้งกรณีฉุกเฉินทางการแพทย์ที่เป็นการติดต่อจากโรคระบาด การเตรียมรับสภาวะฉุกเฉินเมื่ออากาศยานเกิดไฟไหม้ รวมถึงการย้ายฐานในกรณีที่อากาศยานสุวรรณภูมิไม่สามารถให้บริการได้ โดยการจัดทำเป็นแผนป้องกันและการฝึกเตรียมความพร้อมสำหรับรองรับเหตุฉุกเฉินร่วมกับบริษัท ทำอากาศยานไทยฯ อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

นอกจากการให้บริการข้างต้นแล้ว ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นยังมีขีดความสามารถในการซ่อมบำรุงอุปกรณ์บริการภาคพื้น และตู้คอนเทนเนอร์บรรจุสัมภาระของผู้โดยสาร (ULD/Unit Loading Devices) ซึ่งผ่านการรับรองแหล่งซ่อม ULD จากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.)

การบริการของฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นได้รับมาตรฐานด้านความปลอดภัยจากการตรวจประเมินจาก ISAGO และ IOSA (ตามมาตรฐานของสมาพันธ์ผู้ขนส่งทางอากาศนานาชาติ (IATA)) มาตรฐานด้านคุณภาพ ISO 9001 และมาตรฐานด้านความมั่นคงการบินจากการตรวจประเมินจากหน่วยงานด้านความปลอดภัยในการเดินทางของประเทศสหรัฐอเมริกา (Transportation Security Administration, Department of Homeland Security: TSA) หน่วยงานด้านความปลอดภัยในการเดินทางของประเทศออสเตรเลีย (Office of Transport Security: OTS) ทำให้ลูกค้ามั่นใจได้ว่าการใช้บริการจากฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นจะได้รับความปลอดภัยตามมาตรฐานคุณภาพการให้บริการในระดับสากลและมีความมั่นคงทางการบินสูงสุด

นอกจากการให้บริการอุปกรณ์ภาคพื้นที่ทำอากาศยานสุวรรณภูมิแล้ว ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นยังให้บริการที่ทำอากาศยานภูมิภาคอีก 10 แห่ง ประกอบด้วยทำอากาศยานดอนเมือง ทำอากาศยานเชียงใหม่ ทำอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย ทำอากาศยานภูเก็ต ทำอากาศยานหาดใหญ่ ทำอากาศยานกระบี่ ทำอากาศยานอุดรธานี ทำอากาศยานอุตุตะเปา ทำอากาศยานขอนแก่น และทำอากาศยานสุราษฎร์ธานี อย่างไรก็ตามหากทำอากาศยานนอกเหนือไปจากที่ให้บริการข้างต้น มีความจำเป็นต้องใช้การบริการอุปกรณ์ภาคพื้น อาทิ การบริการเที่ยวบินพิเศษ VVIP และ VIP โดยเครื่องบินกองทัพอากาศหรือการบริการเที่ยวบินเช่าเหมาลำ (Charter) เช่น การบริการเที่ยวบินอัญญา ณ ทำอากาศยานนราธิวาส เป็นต้น ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นสามารถนำอุปกรณ์ภาคพื้นจากทำอากาศยานสุวรรณภูมิหรือทำอากาศยานข้างเคียงมาให้บริการได้อย่างเต็มขีดความสามารถ

## 2.2 การตลาดและการแข่งขัน

การบริการอุปกรณ์ภาคพื้นที่สนามบินสุวรรณภูมิมีคู่แข่ง 1 ราย โดยฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นมีสายการบินลูกค้า 50 สายการบิน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 27 นอกจากนี้ยังให้บริการเที่ยวบินของสายการบินไทยและสายการบินไทยสมายล์ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 30 รวมเป็นสัดส่วนทั้งหมดร้อยละ 57 บริษัทคู่แข่งมีสัดส่วนทางตลาดร้อยละ 42 และมีเที่ยวบินพิเศษอื่นๆ ร้อยละ 1 ทั้งนี้ ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นต้องมีศักยภาพในการรักษาฐานลูกค้าเดิม และแสวงหาลูกค้าใหม่เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง โดยการนำข้อมูลจากลูกค้าทั้งข้อมูลด้านการร้องเรียน (Complaint) และข้อมูลด้านการวัดความพึงพอใจมาศึกษา วิเคราะห์และวางแผนการทำงานเพื่อให้ลูกค้าได้รับการบริการจะเป็นไปตามมาตรฐานและเกิดความพึงพอใจในการรับบริการอย่างสูงสุด

สำหรับการหาลูกค้าใหม่นั้น ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นได้ใช้จุดแข็ง คือ จำนวนอุปกรณ์ที่ทันสมัยและครบครัน การบริการจากพนักงานที่เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์โดยผ่านการฝึกอบรมที่ได้ตามมาตรฐานสากล รวมถึงการมีหน่วยงานควบคุมการบริการภาคพื้นที่มีขีดความสามารถในการตัดสินใจ ทั้งในสถานการณ์ปกติและสถานการณ์ฉุกเฉินเพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจและตัดสินใจเลือกใช้บริการ

### 2.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์และการบริการ

ปัจจัยสำคัญในการให้บริการอุปกรณ์ภาคพื้น คือ อุปกรณ์และแรงงาน ในด้านของอุปกรณ์ ฝ่ายบริการภาคพื้นได้จัดทำโครงการวางแผนอุปกรณ์ภาคพื้น (Ground Equipment Services Fleet Plan) เพื่อรองรับฝูงบินของบริษัทฯ และสายการบินลูกค้าและเพื่อให้มีอุปกรณ์ที่พร้อมและเพียงพอต่อการให้บริการและทันสมัยอยู่เสมอโดยมีค่าใช้จ่ายในการจัดหาอุปกรณ์และการซ่อมบำรุงต่ำที่สุด ส่วนในด้านแรงงานนั้นได้ดำเนินการว่าจ้างแรงงานทั้งแบบจัดจ้างคนภายนอก (Outsources) และแบบเหมางานบริการ (Out-job) โดยแรงงานจะได้รับการอบรมภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติจากฝ่ายฝึกอบรมตามมาตรฐานของท่าอากาศยานและมาตรฐานสากลรวมทั้งการพัฒนาแรงงานเดิมให้มีขีดความสามารถในการควบคุมการใช้งานอุปกรณ์ได้หลากหลายประเภท (Multi Skill) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการอุปกรณ์และมีแรงงานเพียงพอต่อการปฏิบัติงานรวมถึงมีต้นทุนอยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันได้ นอกจากนี้ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นได้จัดทีมงานวิศวกรรมศึกษาวิเคราะห์และจัดหาอุปกรณ์ที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสมกับพื้นที่ในการทำงานและอากาศยานทุกประเภท เช่น รถลากจูงขบวนสัมภาระแบบใช้ระบบไฟฟ้า (Electric Towing Tractor) เป็นรถที่ใช้ระบบไฟฟ้าในการขับเคลื่อนสำหรับลากจูงตู้สัมภาระเป็นการตอบสนองต่อโครงการ Green Airport ซึ่งทำให้ประหยัดต้นทุนในการดำเนินการและรักษาสภาพแวดล้อมไปในคราวเดียวกัน

ข) หน่วยธุรกิจ

4. ธุรกิจครัวการบิน

ครัวการบิน เป็นหน่วยธุรกิจหนึ่งที่สนับสนุนธุรกิจหลักของบริษัทฯ มีการพัฒนา และเจริญเติบโตก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถสร้างรายได้ และผลกำไรให้บริษัทฯ มาโดยตลอด โดยเฉพาะในช่วงปีที่ผ่านมา ครัวการบินสามารถทำกำไรได้มากกว่า 2,000 ล้านบาท

ครัวการบิน มีฐานการปฏิบัติการ 3 แห่ง ดังนี้

1. ครัวการบิน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ตั้งอยู่ในเขตปลอดอาคาร บนพื้นที่ประมาณ 120,000 ตารางเมตร ดำเนินการผลิตอาหาร เพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารในเที่ยวบินระหว่างประเทศของบริษัทฯ และสายการบินชั้นนำ
2. ครัวการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง มีพื้นที่ประมาณ 40,200 ตารางเมตร ดำเนินการผลิตอาหาร เพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารเที่ยวบินภายในประเทศของ บริษัทฯ และผู้โดยสารของสายการบินชั้นนำอื่นๆ ที่ทำการบินจาก ท่าอากาศยานดอนเมือง นอกจากนี้ ยังมีธุรกิจภาคพื้นอื่นๆ อาทิ ธุรกิจภัตตาคาร ณ ท่าอากาศยานนานาชาติ ในประเทศไทย ธุรกิจ เบเกอรี่พัฟแอนด์พาย (Puff & Pie) ธุรกิจให้บริการจัดเลี้ยงทั้งใน และนอกสถานที่ ร้านอาหารสวัสดิการพนักงาน ธุรกิจบริการอาหารในโรงพยาบาล และธุรกิจบริการอาหารในห้องรับรองพิเศษของสายการบิน (Airline Lounge) เป็นต้น เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ครัวการบิน ได้พัฒนา ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และบรรจุภัณฑ์รูปแบบใหม่ๆ รวมถึง ยังมีการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ โดยเป็นพันธมิตรกับองค์กรภาครัฐต่างๆ
3. ครัวการบิน ณ ท่าอากาศยานกระบี่ มีพื้นที่ 1,200 ตารางเมตร ดำเนินการผลิตอาหาร เพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารเที่ยวบินภายในประเทศของบริษัทฯ และสายการบินชั้นนำอื่นๆ และสายการบินเช่าเหมาลำจากยุโรป

ครัวการบิน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เป็นผู้นำในการผลิตอาหารให้แก่ สายการบินที่ออกจากสนามบินสุวรรณภูมิ มากกว่า 82,500 เที่ยวบินต่อปี ผลิตอาหารเฉลี่ยมากกว่า 75,000 ชุดต่อวัน มีสัดส่วนการซื้อวัตถุดิบภายในประเทศ ร้อยละ 79 และนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ ร้อยละ 21

กระบวนการผลิตอาหาร และการให้บริการของ ครัวการบิน ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล ซึ่งเป็นที่ยอมรับจากสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ และองค์การอนามัยโลก ประกอบด้วย ระบบการจัดการคุณภาพ (ISO 9001 : 2015) ระบบการประกันความปลอดภัยของอาหาร (Hazard Analysis and Critical Control Points : HACCP) ระบบการจัดการสุขลักษณะที่ดีในการผลิตอาหาร (Good Manufacturing Practices : GMP) โดยได้บูรณาการทั้งสามระบบข้างต้นเป็นระบบ QHS (Quality-Hygiene-Safety) นอกจากนี้ ครัวการบิน ยังได้รับการรับรองระบบการผลิตอาหารฮาลาล (HALAL & HAL-Q) ระบบการจัดการชีวอนามัยและความปลอดภัย (OHSAS 18001) และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001)

จากประสบการณ์กว่า 59 ปี ฝ่ายครัวการบิน ดำเนินกิจการโดยคำนึงถึงคุณภาพ การให้บริการที่เป็นเลิศ ส่งผลให้ ครัวการบิน ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า และได้รับรางวัลที่ทรงเกียรติต่างๆ อาทิ รางวัล Skytrax ประเภทการให้บริการอาหารบนเครื่องบินชั้นประหยัดยอดเยี่ยมใน ปี 2017 และ 2018 (Best Economy Class Onboard Catering) รางวัล 2017 Excellent Catering Service Award จากสายการบิน EVA Air (BR) รางวัล Honorable Award for Excellent Service 2017 จากสายการบิน China Eastern Airlines (MU) รวมถึงในปี 2017 ได้รับรางวัลชนะเลิศสายการบินที่ให้บริการอาหารบนเครื่องบินยอดเยี่ยม ประจำปี 2017 (Best Inflight Food 2017) จาก IFSA Compass Awards รางวัล Bronze Medal “Sky Delight Awards 2017” จากงาน Sky Service Forum 2017 รางวัล Best Catering Award 2018 จากสายการบิน Air China (CA) รางวัล Best Performance of 2018 จากสายการบิน Asiana Airlines (OZ) ประเทศเกาหลี และรางวัลสายการบินที่

ให้บริการอาหารบนเครื่องบินยอดเยี่ยมอันดับ 1 ของภูมิภาคเอเชีย จากงาน 2019 PAX International Readership Awards รวมถึงได้รับรางวัลผู้ประกอบการดีเยี่ยม ประจำปี 2017 และ 2018 จาก บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และได้เป็นองค์กรรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ สาขา ผู้ประกอบอาหารไทย ขนมอบ เบเกอรี่ และการโรงแรม จากสถาบันรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ สำนักนายก โดยปี 2018 รับรองได้ 297 คน และปี 2019 รับรองได้ 321 คน รางวัลระดับนานาชาติเหล่านี้ เป็นเครื่องยืนยันคุณภาพ และการบริการของครัวการบิน ซึ่งนับเป็นความภาคภูมิใจของ ฝ่ายครัวการบิน เป็นอย่างยิ่ง

จากปัจจัยภายนอก ปัญหาเศรษฐกิจ รวมถึงสถานการณ์การแข่งขันด้านราคาของธุรกิจการบินที่รุนแรง โดยเฉพาะจากสายการบินต้นทุนต่ำ ส่งผลกระทบต่อครัวการบิน ทั้งในด้านลูกค้าสายการบิน ต้นทุนสินค้า และราคาวัตถุดิบที่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารและพนักงานร่วมกันจัดทำแนวทางที่จะแก้ไขสถานการณ์ดังกล่าว มีการปรับกลยุทธ์ในด้านต่างๆ โดยยึดหลักการ บริหารต้นทุน และ เพิ่มรายได้ อาทิ การขยายฐานลูกค้า การขยายการผลิตโดยวิธี OEM การขยายพันธมิตรทางธุรกิจ การขยายสาขาธุรกิจร้านเบเกอรี่พัฟแอนด์พาย (Puff & Pie) กลยุทธ์การเพิ่มรายได้ด้วย Digital Marketing มีการขายสินค้าผ่านทาง Line-man เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึงลูกค้า การบริหารจัดการค่าใช้จ่ายในด้านต่างๆ ควบคุมการใช้พลังงาน แผนการจัดการเรื่อง Food Waste การปรับปรุงการจัดการสินค้าคงคลังโดยใช้ระบบ IT หรือ เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อลดต้นทุนในการดำเนินการ ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายด้านต่างๆ ลดลง ทำให้ ครัวการบิน ยังสามารถสร้างผลกำไรได้ดียิ่งขึ้น

ค) กิจกรรมอื่นๆ

นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมที่เป็นธุรกิจสนับสนุนการขนส่ง ได้แก่ ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน ธุรกิจบริการอำนวยความสะดวกการบิน ธุรกิจจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน และธุรกิจจำหน่ายสินค้าที่ระลึก โดยมีรายละเอียดดังนี้

ค) กิจกรรมอื่นๆ

1. ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน

ฝ่ายช่าง เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจรับผิดชอบในการซ่อมบำรุงอากาศยานของบริษัท ตั้งแต่เริ่มเข้าประจำฝูงบิน จนกระทั่งปลดประจำการและจำหน่ายออกจากฝูงบิน ให้คงสภาพความสมควรเดินอากาศ โดยให้มีคุณสมบัติครบถ้วนตามข้อกำหนดของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) และองค์กรต่างๆ ที่ควบคุมสายการบินพาณิชย์ตามที่บริษัท ตกกลับที่จะผูกพัน ซึ่งมุ่งเน้นความปลอดภัยสูงสุด และนอกจากนี้ ฝ่ายช่างยังให้บริการซ่อมบำรุงอากาศยานของสายการบินลูกค้าอีกด้วย

การซ่อมบำรุงอากาศยานของฝ่ายช่างประกอบด้วยงานหลัก ดังนี้

1. งานซ่อมบำรุงอากาศยานชั้นลานจอด (Line Maintenance) เป็นการให้บริการตรวจทางเทคนิคและการซ่อมบำรุงอากาศยานทุกครั้งที่มีการจอดแวะ (Transit) การบินกลับต้นทาง (Turnaround) ตลอดจนการจอดค้างคืน (Night Stop) ที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานดอนเมือง และท่าอากาศยานอื่นๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และการซ่อมบำรุงอากาศยาน ตามระยะเวลาบินหรือชั่วโมงบิน ดำเนินการที่ศูนย์ซ่อมอากาศยาน ฐานปฏิบัติการสุวรรณภูมิ ดอนเมืองและอุตะเภ

2. งานซ่อมบำรุงชั้นโรงงาน (Heavy/Base Maintenance) เป็นการให้บริการตรวจทางเทคนิคและการซ่อมบำรุงอากาศยาน ทั้งลำตัวอากาศยาน (Airframe) เครื่องยนต์ (Engine) อุปกรณ์ (Component) และส่วนประกอบต่างๆ ตามระยะเวลาบินหรือชั่วโมงบิน ดำเนินการที่ศูนย์ซ่อมอากาศยานฐานปฏิบัติการดอนเมือง อุตะเภ และสุวรรณภูมิ

การดำเนินการซ่อมบำรุงอากาศยานของฝ่ายช่างในแต่ละงานตามที่กล่าวข้างต้นนั้น ฝ่ายช่างต้องมีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์และผ่านกระบวนการตรวจสอบจนได้รับการรับรองขีดความสามารถจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) และจากองค์กรควบคุมการบินต่างๆ เช่น สำนักงานบริหารการบินแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Federal Aviation Administration - FAA) และสำนักงานความปลอดภัยด้านการบินแห่งสหภาพยุโรป (European Aviation Safety Agency - EASA) เป็นต้น

นอกจากงานหลักในการซ่อมบำรุงอากาศยาน เครื่องยนต์ และอุปกรณ์อากาศยานแล้ว ฝ่ายช่างยังให้บริการทำสีลำตัวอากาศยาน (Exterior Aircraft Painting) ให้กับสายการบินต่างๆ ที่ท่าอากาศยานดอนเมือง รวมทั้งให้บริการล้างทำความสะอาดลำตัวอากาศยานให้กับสายการบินต่างๆ ที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและท่าอากาศยานดอนเมือง เพื่อช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสายการบิน อีกทั้งยังช่วยให้ประหยัดพลังงานเชื้อเพลิงและช่วยลดมลภาวะด้านสิ่งแวดล้อม

การซ่อมบำรุงอากาศยานเป็นภารกิจที่ต้องใช้เงินทุนสูงทั้งด้านบุคลากร วัสดุ โรงซ่อม อุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐาน และต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทันเทคโนโลยีอากาศยานที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว เพื่อมุ่งเน้นให้ผู้โดยสารและผู้ที่ใช้งานอากาศยานที่ฝ่ายช่างให้บริการ ได้รับความสะดวกสบายและมีความปลอดภัยสูงสุด

## ค) กิจกรรมอื่น ๆ

## 2. ธุรกิจสนับสนุนการขนส่ง

กิจการสนับสนุนการขนส่งประกอบด้วย การให้บริการอำนวยความสะดวกการบิน การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน และการจำหน่ายสินค้าที่ระลึก

- การให้บริการอำนวยความสะดวกการบิน (Flight Dispatch Services) เป็นการให้บริการวางแผนการบินและจัดเตรียมข้อมูลรายละเอียดของเส้นทางบิน พยากรณ์อากาศ รวมทั้งเอกสารการบินที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ แก่เที่ยวบินของบริษัทฯ และเที่ยวบินของสายการบินลูกค้า ให้เป็นไปตามกฎระเบียบการบินสากล และข้อกำหนดตามที่ระบุในสัญญา เพื่อให้เที่ยวบินสามารถปฏิบัติตามไปถึงที่หมายอย่างปลอดภัย
- ในปี 2562 บริษัทฯ ได้ให้สิทธิการขายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบินของบริษัทฯ กับบริษัท King Power Marketing and Management Co.,Ltd. โดยสิ้นสุดสัญญาในวันที่ 30 พฤศจิกายน 2562 ในเดือน ธันวาคม 2562 บริษัทฯ อยู่ระหว่างดำเนินการสรรหาผู้รับสิทธิการขายสินค้าปลอดภาษี รายใหม่ และเพื่อมิให้บริษัทฯ ขาดรายได้ในช่วงระหว่างการสรรหาผู้รับสิทธิรายใหม่ฯ และอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสาร บริษัทฯ จึงหาผู้ประกอบการเพื่อดำเนินการขายสินค้าปลอดภาษี เป็นการชั่วคราว สร้างรายได้ใหม่ขึ้นมาทดแทน พร้อมกับศึกษากลไกและวิธีการจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบินโดยมุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์ใหม่และตอบสนองความพึงพอใจของผู้โดยสาร
- การจำหน่ายสินค้าที่ระลึก (THAI Shop) บริษัทฯ ได้ดำเนินการเปิดร้านจำหน่ายสินค้าที่ระลึก รวมทั้งสิ้น 6 แห่ง ประกอบด้วย สำนักงานใหญ่ของบริษัทฯ สำนักงานหลานหลวง สำนักงานเชียงใหม่ ศูนย์ปฏิบัติการ (Operation Center: OPC) ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ สำนักงานหลักสี่ และห้างสยาม ทาคาซิมายะ อีกทั้งได้เปิดจำหน่ายสินค้าผ่านทางเว็บไซต์ [thaishop.thaiairways.com](http://thaishop.thaiairways.com) เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางการขายให้มากขึ้นและรองรับกับความต้องการของลูกค้าในระดับนานาชาติและบริการจัดส่งแบบครบวงจร คือสั่งซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ของบริษัทฯ ชำระเงิน THAI Shop ดำเนินการจัดส่งให้ถึงมืออย่างเรียบร้อย ทั้งนี้ลูกค้าจะได้รับความสะดวกในการซื้อสินค้าง่ายขึ้น

### 3. ปัจจัยความเสี่ยง

ท่ามกลางความเสี่ยงจากหลายปัจจัยทั้งภายในและภายนอกตลอดระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา บริษัทฯ เล็งเห็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีกลไกการบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ควบคู่กับการดำเนินธุรกิจด้วยความระมัดระวังอย่างสูง เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้ธุรกิจการบินสามารถเดินหน้าต่อไปได้อย่างมั่นคง บริษัทฯ จึงมุ่งให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2546 เพื่อสร้างผลตอบแทนที่น่าพึงพอใจและความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีการระบุปัจจัยเสี่ยงและแนวทางการดำเนินการระยะสั้นและระยะยาวในแผนวิสาหกิจ รวมถึงการจัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เรื่องการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหารทุกระดับอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนการปลูกฝังการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้มอบหมายให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee) อันประกอบด้วย กรรมการบริษัทฯ ซึ่งมีกรรมการอิสระร่วมอยู่ด้วย และฝ่ายบริหารกำหนดและทบทวนนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงในด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งกำกับดูแล ติดตามประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารและพนักงานมีการระบุความเสี่ยง ประเมินและจัดลำดับความสำคัญ สำหรับวางมาตรการป้องกัน แก้ไข ควบคุม และจัดการปัจจัยความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กรและระดับฝ่ายที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และเป็นระบบสอดคล้องกับมาตรฐาน (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission: COSO) ประกอบกับการรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการบริษัทฯ ในทุกไตรมาส ทั้งนี้ มาตรการดังกล่าวเป็นไปเพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานทุกฝ่ายขององค์กรใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน

เพื่อป้องกันผลกระทบหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน พร้อมกับสนับสนุนให้การดำเนินแผนฟื้นฟูกิจการของบริษัทฯ เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ บริษัทฯ จึงมีการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรเข้ากับแผนฟื้นฟูกิจการของบริษัทฯ วิเคราะห์ถึงสาเหตุของความเสียหายและความสัมพันธ์ของความเสี่ยงต่างๆ รวมทั้งได้ดำเนินการจัดทำดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator) เพื่อใช้เป็นเครื่องเตือนภัยล่วงหน้า และปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการบริหารความเสี่ยง (Enterprise-wide Risk Management System) ให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อันเอื้อต่อการเชื่อมโยงการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน และระบบการบริหารจัดการอื่นๆ ของบริษัทฯ

#### ปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ

##### 1. ความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาน้ำมันอากาศยาน

ค่าใช้จ่ายน้ำมันอากาศยานเป็นค่าใช้จ่ายหลักในการดำเนินธุรกิจการบิน โดยบริษัทฯ มีต้นทุนน้ำมันอากาศยานคิดเป็นประมาณร้อยละ 27 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งราคาน้ำมันอากาศยานมีความผันผวนอย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ ได้มีการจัดทำประกันความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของราคาน้ำมัน (Fuel Hedging) เพื่อลดความผันผวนของต้นทุนด้านน้ำมันอากาศยาน โดยบริษัทฯ มีนโยบายบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันอากาศยาน ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานของ บริษัทฯ มิใช่เป็นการแสวงหากำไร แต่เป็นการชะลอและลดผลกระทบต่อต้นทุนด้านน้ำมันฯ หากราคามีการปรับตัวสูงขึ้นสำหรับปี 2562 บริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ โดยบริษัทฯ ได้ประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ล่วงหน้าไว้ในสัดส่วนถัวเฉลี่ยร้อยละ 57 ของปริมาณการใช้ ทั้งนี้ระหว่างปีการดำเนินงานบริษัทฯ ได้มีการบริหารจัดการปรับปรุงธุรกรรมประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ราคาน้ำมันโลกอย่างใกล้ชิด

นอกจากนี้ บริษัทฯ มีการเรียกเก็บเงินชดเชยค่าน้ำมันส่วนเพิ่มของบริษัทฯ ผ่านทางค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมันได้บางส่วน ขึ้นอยู่กับสถานะของตลาด การแข่งขัน ความผันผวนของราคาน้ำมันอากาศยาน การตอบสนองของตลาด และการประมาณการค่าใช้จ่ายน้ำมันอากาศยานที่มีการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งได้มีการบริหารจัดการน้ำมันคงคลัง (Fuel Stock Management) และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการการใช้น้ำมันเชื้อเพลิง (Fuel Management)

## 2. ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

เนื่องจากบริษัทฯ มีรายได้เป็นเงินตราต่างประเทศกว่า 50 สกุลเงิน คิดเป็นประมาณร้อยละ 59 ของรายได้รวมทั้งหมด บริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอันเนื่องมาจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนให้มีประสิทธิภาพ โดยมีการบริหารภายใต้นโยบายการบริหารความเสี่ยงแบบธรรมชาติ (Natural Hedging) คือ การจัดให้รายจ่ายเป็นเงินสกุลเดียวกับรายได้มากที่สุด หลังจากนั้นบริษัทฯ บริหารกระแสเงินสดโดยจัดการแลกเปลี่ยนเงินคงเหลือในแต่ละสกุลเข้ามาเป็นเงินสกุลเงินที่เป็นค่าใช้จ่ายหลักของบริษัทฯ เช่น ค่าใช้จ่ายน้ำมัน ค่าเช่าเครื่องบิน ค่าใช้จ่ายพนักงาน และปรับโครงสร้างเงินกู้ในสกุลเงินต่างๆ ให้สอดคล้องกับสกุลเงินของเงินสดสุทธิจากการดำเนินการ (Net Operating Cash Flow) พร้อมทั้ง กับการลดความเสี่ยงของการมีหนี้เป็นเงินสกุลต่างประเทศมากขึ้นไป โดยการมีหนี้สกุลบาทด้วยส่วนหนึ่ง เพื่อลดความผันผวนของรายการผลกำไร/ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนในงบการเงิน นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ใช้เครื่องมือทางการเงิน ได้แก่ Cross Currency Swap (CCS) ในช่วงที่ตลาดเงินเอื้ออำนวย และการแลกเปลี่ยนล่วงหน้า (Forward) สำหรับชำระค่าใช้จ่าย และหนี้ที่บริษัทฯ มีภาระผูกพันในอนาคต

โดยสิ้นปี 2562 บริษัทฯ มีธุรกรรม CCS จำนวนทั้งสิ้น 16 รายการ แบ่งเป็นการแปลงหนี้เงินบาท (THB) เป็นหนี้สกุลยูโร (EUR) อัตราดอกเบี้ยคงที่ 5 รายการ แปลงหนี้เงินบาท (THB) เป็นหนี้สกุลเยน (JPY) อัตราดอกเบี้ยคงที่ 2 รายการ แปลงหนี้เงินบาท (THB) เป็นหนี้สกุลเยน (JPY) อัตราดอกเบี้ยลอยตัว 3 รายการ แปลงหนี้สกุลเงินยูโร (EUR) เป็นหนี้สกุลเยน (JPY) อัตราดอกเบี้ยคงที่ 2 รายการ และแปลงหนี้สกุลดอลลาร์สหรัฐ (USD) เป็นหนี้เงินสวิสฟรังก์ (CHF) อัตราดอกเบี้ยคงที่ จำนวน 4 รายการ โดยสัดส่วนเงินกู้ระยะยาวในสกุลหลักภายหลังจากการทำ CCS เป็นดังนี้ USD 4% EUR 27% JPY 10% CHF 5% THB 54% ทั้งนี้วงเงินคงเหลือของธุรกรรม CCS ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 มีจำนวน 16,262.46 ล้านบาท จะมีการชำระแลกเปลี่ยนเงินต้นและดอกเบี้ยเป็นรายเดือน รายไตรมาส และทุกๆ 6 เดือน ซึ่งสัญญาจะทยอยสิ้นสุดตั้งแต่ ปี 2563 ถึงปี 2571

## 3. ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย

บริษัทฯ มีนโยบายบริหารความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย โดยใช้เครื่องมือทางการเงิน ได้แก่ Interest Rate Swap (IRS) เพื่อแปลงอัตราดอกเบี้ยลอยตัวที่มีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้นมาเป็นอัตราดอกเบี้ยคงที่ หรือดำเนินการ Restructure ธุรกรรม CCS หากทำให้บริษัทฯ สามารถลดต้นทุนทางการเงินได้ในระยะยาว โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ มีสัดส่วนของภาระหนี้สินระยะยาวภายหลังการ Swap ที่มีอัตราดอกเบี้ยลอยตัวต่ออัตราดอกเบี้ยคงที่เท่ากับร้อยละ 34 ต่อ 66 (ไม่รวมค่าเช่าเครื่องบินเพื่อการดำเนินงาน) ทั้งนี้ หากอัตราดอกเบี้ยปรับตัวสูงขึ้นร้อยละ 1 ต่อปี จะส่งผลให้บริษัทฯ มีภาระดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นประมาณ 493 ล้านบาท

## 4. ความเสี่ยงจากการแข่งขันในธุรกิจการบิน

ภาพรวมของอุตสาหกรรมการบินมีแนวโน้มชะลอตัวเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีที่ผ่านมา จากภาวะเศรษฐกิจโลกที่ชะลอตัว สาเหตุสำคัญจากสงครามการค้าระหว่างสหรัฐฯ กับจีน ส่งผลให้การขนส่งสินค้าอยู่ในภาวะถดถอย ในขณะที่การขนส่งผู้โดยสารเติบโตชะลอลง อย่างไรก็ตาม การแข่งขันในอุตสาหกรรมยังคงรุนแรงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก จากการขยายเส้นทางบินของสายการบินต้นทุนต่ำในลักษณะจุดบินต่อจุดบิน (point-to-point) ไปยังเมืองใหม่ๆ เพื่อเพิ่มการให้บริการภายในภูมิภาค การรับมอบเครื่องบินใหม่เข้าสู่ฝูงบิน และการเพิ่มความสามารถในการบิน



ระยะไกลมากขึ้น ทำให้การแข่งขันในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกทวีความรุนแรงทั้งด้านราคาและการให้บริการ อีกทั้งจากการเปลี่ยนแปลงของภูมิทัศน์ (landscape) อันเนื่องจากการพัฒนาด้านเทคโนโลยีที่นำไปสู่ระบบเศรษฐกิจดิจิทัล และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การดำเนินธุรกิจของสายการบินต้องปรับตัวให้ทันต่อความต้องการของลูกค้า การแข่งขันที่รุนแรง และเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ โดยให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีมาใช้เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน ควบคู่ไปกับการปรับโครงสร้างธุรกิจ สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ และการหารายได้เสริม เพื่อสร้างความเข้มแข็งและประสิทธิภาพ ในการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต

บริษัทฯ ได้กำหนดแนวทางตอบสนองการแข่งขัน ให้มีการเร่งทำกำไรเพิ่มจากรายได้ผู้โดยสารเชิงคุณภาพ ทั้งจากลูกค้าองค์กร การปรับปรุงการขายผ่าน Digital Marketing การบริหารรายได้และราคาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตอบสนองการแข่งขันด้านราคาอย่างรวดเร็วเหมาะสมกับความต้องการของตลาด การพัฒนาประสิทธิภาพความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตรให้เชื่อมต่อเส้นทางบินของบริษัทฯ กับกลุ่มสายการบินพันธมิตรในการขยาย Network ไปจุดต่าง ๆ ให้มากขึ้น การจัดการเส้นทางบินที่ไม่ทำกำไร โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานของแต่ละเส้นทางบินอย่างใกล้ชิด เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของจำนวนที่นั่งเสนอให้บริการและจำนวนผู้โดยสารที่ใช้บริการและปรับปรุงความถี่ของเที่ยวบินให้เกิดประโยชน์สูงสุด

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้เพิ่มแผนริเริ่มเชิงกลยุทธ์ที่จะสร้างกำไรจากการเร่งหารายได้เสริม (Ancillary Revenue) จากผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลาย ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ครบทุกจุดบริการ การแสวงหาโอกาสจากธุรกิจสนับสนุน และลงทุนในธุรกิจที่บริษัทฯ มีความเชี่ยวชาญเพื่อเพิ่มรายได้จากกิจการอื่นให้กับบริษัทฯ รวมทั้ง การพัฒนาเทคโนโลยีแพลตฟอร์มที่ทันสมัย เพื่อรองรับและสนับสนุนการทำธุรกิจให้ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

## 5. ความเสี่ยงจากวิกฤตการณ์ภายนอก และภัยธรรมชาติ

ธุรกิจสายการบินซึ่งเป็นธุรกิจหลักของบริษัทฯ ประกอบด้วย การบริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าทางอากาศทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ ซึ่งล้วนมีความสัมพันธ์โดยตรงกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ดังนั้น จึงทำให้บริษัทฯ อาจได้รับผลกระทบจากการชะลอตัวของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว อันเป็นผลจากปัจจัยเสี่ยงจากสภาวะแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ อาทิ ภัยธรรมชาติ โรคระบาด ภัยคุกคามจากการก่อการร้าย และความขัดแย้งระหว่างประเทศ รวมถึงปัจจัยการเมืองและเศรษฐกิจภายในประเทศ ฯลฯ ซึ่งอาจส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ

บริษัทฯ ได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการเตรียมความพร้อมรับมือต่อเหตุการณ์ดังกล่าวให้ทัน่วงที จึงจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการภาวะวิกฤต (Crisis Management Operation Center: CMOC) และคณะกรรมการบริหารภาวะวิกฤต (Crisis Management Committee: CMC) ติดตามสถานการณ์ต่างๆ อย่างใกล้ชิด โดยจะเข้าบริหารจนกว่าสถานการณ์จะเข้าสู่ภาวะปกติ รวมทั้งให้มีการประเมินความเสี่ยง การกำหนดมาตรการเฝ้าระวังและป้องกัน รวมถึงการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับบริษัทฯ โดยบริษัทฯ มีการจัดทำ การประเมินเพื่อปรับปรุงความเสี่ยงที่อาจเปลี่ยนแปลงไปทุกปี และมีการประเมินปัจจัยและแนวโน้มต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ที่คาดการณ์ว่าจะมีผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ เพื่อเป็นข้อมูลให้ฝ่ายบริหารพิจารณาปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ รองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิ การเปิดทำการบินสถานีใหม่ การพิจารณาความร่วมมือเที่ยวบินรหัสร่วม (Codeshare) เป็นต้น รวมถึงการบริหารจัดการภาวะวิกฤต เพื่อรองรับสถานการณ์ต่างๆ โดยจัดทำแผนเผชิญเหตุ ปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อรองรับสถานการณ์ ฝึกซ้อมอย่างสม่ำเสมอ และประสานความร่วมมือกับพันธมิตรการบิน หน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม และหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บริษัทฯ สามารถบูรณาการความร่วมมือเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ต่างๆ อีกทั้งเพื่อให้

เกิดภาพลักษณ์ที่ดีแก่บริษัทฯ และเพิ่มความมั่นใจในการเดินทางของผู้โดยสาร นอกจากนี้ บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ และการประชาสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ (Speedy Communications and Effective Public Relations) ทำให้บริษัทฯ สามารถบริหารจัดการงานด้านสถานการณ์ความมั่นคง สถานการณ์ภัยธรรมชาติ และสถานการณ์โรคระบาด ในปี 2562 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น สถานการณ์การประท้วงใน Hong Kong สถานการณ์ปิดน่านฟ้าปากีสถาน การเกิดหิมะตกหนักในกรุงโตเกียว แผ่นดินไหวที่เกาะฮอกไกโด ประเทศญี่ปุ่น พายุไต้ฝุ่นเลกมา ประเทศจีน พายุไต้ฝุ่น ประเทศไต้หวัน พายุโซนร้อนโพดุล ประเทศไทย ภูเขาไฟอาากุง เกาะบาห์ลี ภูเขาไฟซินาabungบนเกาะสุมาตรา ปัญหาหมอกควัน ปัญหาฝุ่นละอองขนาดเล็ก PM 2.5 สูงเกินค่ามาตรฐาน ในพื้นที่ภาคเหนือ ประเทศไทย รวมทั้งดำเนินการตามมาตรการควบคุม ของกรมควบคุมโรค ตามที่ WHO ประกาศให้โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนาเป็นสถานการณ์ฉุกเฉินด้านสาธารณสุขระหว่างประเทศ เพื่อสร้างความมั่นใจในมาตรฐานความปลอดภัยของบริษัทฯ ที่อยู่ในระดับมาตรฐานสากล และเพื่อให้อุ่นใจได้ว่าบริษัทฯ จะสามารถดำรงธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์

## 6. ความเสี่ยงจากคุณภาพและประสิทธิภาพของบุคลากร

บริษัทฯ ดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบินแบบครบวงจร มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านหลากหลายสาขา ส่งผลต่อการบริหารจัดการบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน รวมถึงการควบคุมจำนวนพนักงาน ทำให้บางหน่วยงานมีจำนวนพนักงานไม่เพียงพอและเกิดการขาดช่วงอายุของพนักงาน นอกจากนี้ การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานยังไม่สอดคล้อง เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กรเท่าที่ควร และการให้ผลตอบแทนแก่พนักงานยังไม่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจในการร่วมกันผลักดันให้บริษัทฯ บรรลุเป้าหมาย

บริษัทฯ ได้มีการรับพนักงานใหม่ในตำแหน่งงานสำคัญและมีความจำเป็นเร่งด่วน มุ่งเสริมสร้างให้พนักงานมีความสามารถ โดยพัฒนาให้มีความรู้ในงานเฉพาะด้าน (Hard Skill) และพัฒนาทักษะการบริหารจัดการและจิตวิทยา (Soft Skill) เพิ่มทักษะใหม่ที่จำเป็น (Reskill) และเสริมทักษะที่มีอยู่ (Upskill) ให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลายมากขึ้น รวมถึงพัฒนาศักยภาพผู้บริหารเพื่อขับเคลื่อนผลการดำเนินงานทางธุรกิจ พัฒนาระดับบริหารตามแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อเตรียมความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญ และนอกจากการพัฒนาพนักงานแล้ว ยังส่งเสริมให้พนักงานมีจริยธรรม คุณธรรม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ นำไปสู่การเป็นองค์กรคุณธรรม เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีวัฒนธรรมองค์กร THAI Spirit ที่เข้มแข็งเป็นหนึ่งเดียว

นอกจากนี้ ได้กำหนดตัวชี้วัดหลักที่สะท้อนผลการดำเนินงานของบริษัทฯ และสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับพนักงานในการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดหลักขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทฯ บรรลุผลตามเป้าหมาย

## 7. ความเสี่ยงจากคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ

เนื่องจากการดำเนินธุรกิจทุกประเภทในปัจจุบันโดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจสายการบินเป็นธุรกิจเชิง Customer Centric คือพฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behavior) กำหนดวิธีการให้บริการของสายการบิน และความพึงพอใจในการบริการเป็นปัจจัยหลักปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ลูกค้ายังคงใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นคุณภาพการบริการและอัตราความพึงพอใจของลูกค้าจึงเป็นปัจจัยหลักปัจจัยหนึ่งสำหรับเพิ่มยอดขายได้ของสายการบินในปัจจุบัน นอกจากนี้ ความคุ้มค่าเงินก็ยังเป็นกลจักรสำคัญที่ลูกค้าพิจารณาในการเลือกสายการบิน ประกอบกับความคาดหวังของผู้โดยสารที่จะได้รับการบริการตามความชอบและรสนิยมที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล (Personalized Services/Offers)

บริษัทฯ มีการประเมินคุณภาพการบริการ (Quality Assurance) แบบครบวงจร โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อตรวจสอบผลิตภัณฑ์และการบริการให้เป็นไปตามคำมั่นสัญญาการส่งมอบที่ให้ไว้กับลูกค้า ซึ่งการประเมินมีทั้งการประเมินเชิงรุก จากการตรวจติดตามคุณภาพการบริการให้เป็นไปตามคู่มือการปฏิบัติงาน (Service Operation Procedure) ด้วยการสุ่มตรวจการปฏิบัติงานแบบไม่แจ้งให้ผู้รับบริการตรวจทราบ (Mystery Shopping) การตรวจติดตามคุณภาพตามข้อตกลงระดับการบริการ (Service Level Agreement) ที่เป็นข้อกำหนดร่วมกับหน่วยงานหลักของแต่ละจุดบริการ และการตรวจประเมินคุณภาพผลิตภัณฑ์และการบริการจากสถาบันที่ได้รับการยอมรับระดับโลก รวมถึงการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่ดำเนินการจากหน่วยงานภายใน (In-house Survey) และการประเมินความพึงพอใจเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์และการบริการจากหน่วยงานภายนอก ตลอดจนการสำรวจเฉพาะเรื่อง เพื่อมุ่งเน้นในประเด็นที่ต้องการทราบความต้องการของลูกค้า ทำการสังเคราะห์ร่วมกับการประเมินแบบเชิงรับ คือ การรับข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า (Customer Feedback) เพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงข้อบกพร่อง (Corrective Action) ให้เป็นไปตามที่ลูกค้าคาดหวัง ทั้งนี้บริษัทฯ ได้จัดทำโครงการเสริมสร้างความภักดีของลูกค้าประจำ และพัฒนาความเป็นเลิศด้านการบริการลูกค้าอย่างต่อเนื่องโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้ทุกจุดบริการมีศักยภาพในการให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทั่วโลก เช่น โครงการ System Integration for Customer Service Excellence อีกทั้งร่วมจัดตั้งและขับเคลื่อนคณะกรรมการพัฒนาและปรับปรุงการบริการ (คพป.) เพื่อปรับปรุงการบริการในทุกจุดบริการ รวมทั้งการพัฒนาแผนงานต่างๆ ของ Service Ring ให้เกิดการพัฒนาการบริการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งเป็นการสนับสนุนเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ของบริษัทฯ และสร้างความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับบริษัทฯ อีกด้วย

## 8. ความเสี่ยงจากภัยคุกคามไซเบอร์

บริษัทฯ จำเป็นต้องพึ่งพาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ตในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ โดยเฉพาะระบบสำรองที่นั่ง (Reservation System) ระบบสนับสนุนการบริการภาคพื้น (Ground Services Support System) ระบบสนับสนุนโปรแกรมสะสมไมล์ (Royal Orchid Plus System) ระบบสนับสนุนการขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (Cargo Services System) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติการการบิน (Flight Operation System) และระบบการขายผ่านอินเทอร์เน็ต (Internet Sales) โดยหากระบบดังกล่าวถูกคุกคามจากภัยทางไซเบอร์ จนระบบไม่สามารถให้บริการได้ หรือ ข้อมูลชั้นความลับ เช่น ข้อมูลลูกค้า ถูกโจรกรรมและนำไปเปิดเผยโดยมิชอบ หรือ ข้อมูลสารสนเทศถูกเปลี่ยนแปลงแก้ไข ก็ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงและมีนัยสำคัญ ต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ทั้งในแง่ของการสูญเสียรายได้ ชื่อเสียง ความพึงพอใจ และความเชื่อมั่นของลูกค้าต่อบริการของบริษัทฯ

บริษัทฯ ตระหนักถึงความร้ายแรงและผลกระทบจากภัยคุกคามไซเบอร์ จึงได้กำหนดให้เรื่องดังกล่าวเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร และให้มีมาตรการการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการดำเนินการในเรื่องต่างๆ เช่น การป้องกันและตรวจจับมัลแวร์ที่มาจากอินเทอร์เน็ตและอีเมล การป้องกัน และเฝ้าระวังการโจมตีเครือข่าย การประยุกต์ใช้กรอบการรับมือภัยคุกคามไซเบอร์ (Cybersecurity Framework) โดยได้จัดทำแผนการปรับปรุงการรับมือภัยคุกคามไซเบอร์ (Cybersecurity Roadmap) ตามกรอบดังกล่าว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการรับมือ ซึ่งจะครอบคลุมทั้งการป้องกัน (Prevent) การตรวจจับ (Detect) การรับมือ (Response) และการกู้คืนระบบ (Recover) ปัจจุบันบริษัทฯ ได้ดำเนินการตาม Roadmap ที่วางไว้ โดยได้ดำเนินการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity Operation Center) และเตรียมความพร้อมให้กับคณะทำงานรับมือภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cybersecurity Incident Response Team) เพื่อให้การเฝ้าระวังและรับมือภัยคุกคามทางไซเบอร์ สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันการณ์ สำหรับส่วนของมาตรการในการกู้คืนระบบ บริษัทฯ ได้จัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์สำรองเพื่อทำงานทดแทน โดยออกแบบการกู้คืนตามระดับผลกระทบของระบบนั้นๆ ที่มีต่อธุรกิจของบริษัทฯ รวมถึงการจัดให้มีศูนย์คอมพิวเตอร์สอง

ศูนย์ทำงานทดแทนกัน แต่เนื่องจากศูนย์คอมพิวเตอร์ทั้งสองศูนย์ตั้งอยู่บนพื้นที่เดียวกัน เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวจึงได้ทำโครงการย้ายศูนย์คอมพิวเตอร์หนึ่งออกไปตั้งอยู่นอกพื้นที่ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการดำเนินการย้ายศูนย์คอมพิวเตอร์แห่งใหม่ให้แล้วเสร็จภายในปี 2563

#### 9. ความเสี่ยงจากกฎหมายและระเบียบต่างๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทฯ

บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจสายการบิน และเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมทั้งในฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ จะต้องปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบต่างๆ (กฎเกณฑ์) ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศเป็นจำนวนมาก ดังนั้น หากบริษัทฯ หรือพนักงาน ปฏิบัติไม่ครบถ้วน ปฏิบัติผิดหรือไม่ได้ปฏิบัติตามที่กฎเกณฑ์กำหนด อาจทำให้เกิดค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ในเรื่องค่าปรับและเสียภาพลักษณ์ ซึ่งประเมินค่าความเสียหายไม่ได้ และอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทฯ อาทิเช่น พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562 หรือ Thailand's Personal Data Protection Act (PDPA) จะบังคับใช้ในวันที่ 28 พ.ค. 2563 โดย PDPA มีหลักการมาจากกฎหมาย GDPR ของสหภาพยุโรป (บังคับใช้ 25 พ.ค. 2561) ซึ่งมีบทลงโทษ ทางค่าปรับสูงมาก แต่ PDPA มีบทลงโทษทั้งทางแพ่ง อาญาและทางปกครอง ซึ่งบริษัทฯ ได้ตระหนักถึงความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน และเห็นถึงความสำคัญ ในการปฏิบัติตามกฎหมายฉบับดังกล่าว จึงได้เตรียมความพร้อม และเริ่มดำเนินการตามที่กฎหมายกำหนด เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทฯ อีกทั้ง สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) ได้ประกาศให้สายการบินที่ทำการบินเข้า-ออก สหราชอาณาจักร ต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดที่ระบุใน UK Modern Slavery Act 2015 (MSA) ซึ่งบริษัทฯ ได้ดำเนินงานตามข้อกำหนดฉบับดังกล่าวอย่างครบถ้วน เช่นกัน

#### 10. ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อสิทธิหรือการลงทุนของผู้ถือหุ้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 กระบวนการคลังและธนาคารอมสิน ถือหุ้นในบริษัทฯ ร้อยละ 53.16 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดของบริษัทฯ จึงทำให้กระบวนการคลัง สามารถควบคุมมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้เกือบทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นการแต่งตั้งกรรมการ หรือการขอมติในเรื่องอื่นที่ต้องใช้เสียงส่วนใหญ่ของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ยกเว้นเรื่องกฎหมายหรือข้อบังคับบริษัทฯ กำหนดให้ต้องได้รับเสียง 3 ใน 4 ของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ดังนั้น ผู้ถือหุ้นรายอื่นจึงอาจไม่สามารถรวบรวมคะแนนเสียง เพื่อตรวจสอบและถ่วงดุลเรื่องที่ผู้ถือหุ้นใหญ่เสนอได้

#### 4. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

##### 4.1 สินทรัพย์หลักของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

หน่วย: ล้านบาท

ประเภท	มูลค่าตามบัญชี ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562
เครื่องบินและเงินจ่ายล่วงหน้าค่าเครื่องบินและเครื่องบินยนต์	40,470.00
เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน	98,790.67
อุปกรณ์การบินหมุนเวียน	11,578.06
เครื่องมือ โรงซ่อมและอุปกรณ์	2,854.07
ที่ดิน อาคารและค่าปรับปรุง *	13,424.76
<b>รวม</b>	<b>167,117.56</b>

หมายเหตุ : \* ไม่มีภาระผูกพัน

##### ลักษณะสำคัญของสินทรัพย์หลัก

##### เครื่องบิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ มีเครื่องบินที่ใช้ในการดำเนินงานจำนวน 103 ลำ และมีเครื่องบินที่ปลดระวางและอยู่ระหว่างดำเนินการขายจำนวน 15 ลำ รวมเป็นเครื่องบินทั้งหมดจำนวน 118 ลำ แบ่งเป็นเครื่องบินที่เป็นสินทรัพย์ของบริษัทฯ จำนวน 47 ลำ เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน (Financial Lease) จำนวน 32 ลำ และเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease) จำนวน 39 ลำ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ประเภทเครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	อายุเฉลี่ย (ปี)	เครื่องบินที่เป็นกรรมสิทธิ์ของบริษัทฯ	เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน (Financial Lease)	เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease)	เครื่องบินที่ใช้ในการดำเนินงาน ณ 31 ธันวาคม 2562
โบอิง 747-400	11	21.6	11	-	-	10
โบอิง 777-300	6	20.1	6	-	-	6
โบอิง 777-200ER	6	12.8	6	-	-	6
โบอิง 777-200	6	23.0	6	-	-	6
โบอิง 737-400	4	27.2	4	-	-	-
โบอิง 777-300ER	14	6.0	-	6	8	14
โบอิง 787-8	6	5.0	-	-	6	6
โบอิง 787-9	2	2.2	-	-	2	2
แอร์บัส 380-800	6	6.7	2	4	-	6
แอร์บัส 350-900	12	2.3	-	4	8	12
แอร์บัส 340-600	6	13.8	6	-	-	-
แอร์บัส 340-500	3	14.1	3	-	-	-
แอร์บัส 330-300	15	8.5	2	13	-	15
แอร์บัส 320-200	20	6.0	-	5	15	20
แอร์บัส 300-600R	1	26.8	1	-	-	-
<b>รวม</b>	<b>118</b>	<b>10.7</b>	<b>47</b>	<b>32</b>	<b>39</b>	<b>103</b>

Note: ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562

**เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน (Financial Lease) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562**

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)	
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561
โบอิง 777-300ER	6	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางข้ามทวีป	โบอิง 777-300ER # 14	21 ม.ค. 2569	6.1	7.1	1,786.91	2,354.92
			โบอิง 777-300ER # 15	10 ก.ค. 2569	6.5	7.5	2,285.70	2,886.39
			โบอิง 777-300ER # 16	27 ส.ค. 2569	6.7	7.7	2,289.76	2,891.52
			โบอิง 777-300ER # 17	20 ม.ค. 2570	7.1	8.1	2,812.35	3,519.85
			โบอิง 777-300ER # 18	22 มิ.ย. 2570	7.5	8.5	3,036.92	3,700.96
			โบอิง 777-300ER # 19	28 ก.ย. 2570	7.7	8.7	3,134.27	3,805.10
แอร์บัส A330-300	13	เครื่องบินพิสัยกลางสำหรับ เส้นทางบินในภูมิภาค	แอร์บัส 330-300 # 15	29 ม.ค. 2563	0.1	1.1	31.54	263.21
			แอร์บัส 330-300 # 16	23 มิ.ย. 2563	0.5	1.5	64.47	282.51
			แอร์บัส 330-300 # 17	23 มิ.ย. 2563	0.5	1.5	63.91	280.10
			แอร์บัส 330-300 # 18	23 มิ.ย. 2563	0.5	1.5	63.81	279.64

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)	
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561
			แอร์บัส 330-300 # 19	29 ก.ย. 2563	0.7	1.7	111.40	347.38
			แอร์บัส 330-300 # 20	29 ก.ย. 2563	0.7	1.7	112.02	349.30
			แอร์บัส 330-300 # 21	16 พ.ย. 2566	3.9	4.9	812.25	1,098.95
			แอร์บัส 330-300 # 22	6 ธ.ค. 2566	3.9	4.9	834.91	1,129.55
			แอร์บัส 330-300 # 23	23 ก.พ. 2567	4.2	5.2	865.55	1,079.87
			แอร์บัส 330-300 # 24	18 ก.ย. 2570	7.7	8.7	931.57	1,205.57
			แอร์บัส 330-300 # 25	19 ต.ค. 2570	7.8	8.8	969.28	1,243.74
			แอร์บัส 330-300 # 26	16 ม.ค. 2571	8.0	9.0	863.74	1,108.86
			แอร์บัส 330-300 # 27	22 เม.ย. 2571	8.3	9.3	929.68	1,185.32
แอร์บัส A380-800	4	เครื่องบินพิสัยไกลขนาดใหญ่ มากสำหรับเส้นทางบินข้ามทวีป	แอร์บัส 380-800 # 1	26 ก.ย. 2567	4.7	5.7	1,833.91	2,345.03
			แอร์บัส 380-800 # 2	28 พ.ย. 2567	4.9	5.9	2,040.99	2,587.50
			แอร์บัส 380-800 # 3	20 ธ.ค. 2567	5.0	6.0	2,290.86	3,007.64
			แอร์บัส 380-800 # 4	21 มี.ค. 2568	5.2	6.2	2,526.12	3,292.92



ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)	
					สิ้นสุดวันที่	สิ้นสุดวันที่	สิ้นสุดวันที่	สิ้นสุดวันที่
					31 ธันวาคม 2562	31 ธันวาคม 2561	31 ธันวาคม 2562	31 ธันวาคม 2561
แอร์บัส A320-200	5	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางบินในประเทศและ ภูมิภาค	แอร์บัส 320-200 # 16	16 ต.ค. 2569	6.8	7.8	634.43	771.35
			แอร์บัส 320-200 # 17	03 ธ.ค. 2569	6.9	7.9	634.51	771.43
			แอร์บัส 320-200 # 18	20 ม.ค. 2570	7.1	8.1	622.21	768.30
			แอร์บัส 320-200 # 19	08 ต.ค. 2570	7.8	8.8	839.31	1,007.70
			แอร์บัส 320-200 # 20	05 พ.ย. 2570	7.9	8.9	839.83	1,008.07
แอร์บัส A350-900	4	เครื่องบินพิสัยไกลขนาดใหญ่ สำหรับเส้นทางบินข้ามทวีป	แอร์บัส 350-900 # 3	21 เม.ย. 2572	9.3	10.3	2,837.83	3,364.36
			แอร์บัส 350-900 # 4	14 มิ.ย. 2572	9.5	10.5	2,747.76	3,390.04
			แอร์บัส 350-900 # 9	31 ม.ค. 2576	13.1	14.1	3,510.67	4,068.00
			แอร์บัส 350-900 # 12	2 พ.ค. 2573	10.3	11.3	3,097.57	3,586.93
<b>รวม</b>	<b>32</b>					<b>46,456.04</b>	<b>58,982.01</b>	

**เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562**

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)		สิทธิการซื้อ เครื่องบิน เมื่อสิ้นสุด สัญญาเช่า ดำเนินงาน
					สิ้นสุดวันที่	สิ้นสุดวันที่	สิ้นสุดวันที่	สิ้นสุดวันที่	
					31 ธันวาคม 2562	31 ธันวาคม 2561	31 ธันวาคม 2562	31 ธันวาคม 2561	
โบอิง 777-300ER	8	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางบินข้ามทวีป	โบอิง 777-300ER # 6	2 ส.ค. 2567	4.6	5.6	2,111.44	2,964.99	
			โบอิง 777-300ER # 7	30 ต.ค. 2567	4.8	5.8	2,195.65	3,064.89	
			โบอิง 777-300ER # 8	7 มี.ค. 2568	5.2	6.2	2,411.21	3,315.72	
			โบอิง 777-300ER # 9	9 เม.ย. 2568	5.3	6.3	2,454.55	3,366.54	
			โบอิง 777-300ER # 10	11 มิ.ย. 2568	5.4	6.4	2,540.88	3,472.93	
			โบอิง 777-300ER # 11	19 ก.ค. 2568	5.6	6.6	2,585.06	3,524.42	
			โบอิง 777-300ER # 12	26 ส.ค. 2568	5.7	6.7	2,629.45	3,575.06	
			โบอิง 777-300ER # 13	22 ต.ค. 2568	5.8	6.8	2,718.14	3,679.32	
โบอิง 787-8	6	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางบินในภูมิภาคและ เส้นทางบินข้ามทวีป	โบอิง 787-8 # 1	16 ก.ค. 2569	6.5	7.5	2,699.45	3,349.25	
			โบอิง 787-8 # 2	15 ก.ย. 2569	6.7	7.7	2,772.44	3,428.34	
			โบอิง 787-8 # 3	29 ต.ค. 2569	6.8	7.8	2,807.35	3,465.92	
			โบอิง 787-8 # 4	9 ธ.ค. 2569	6.9	7.9	2,883.72	3,549.13	

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)		สิทธิการซื้อ เครื่องบิน เมื่อสิ้นสุด สัญญาเช่า ดำเนินงาน
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561	
			โบอิง 787-8 # 5	17 เม.ย. 2570	7.3	8.3	3,058.27	3,742.10	
			โบอิง 787-8 # 6	7 ส.ค. 2570	7.6	8.6	3,218.77	3,917.51	
โบอิง 787-9	2	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางบินในภูมิภาคและ บินข้ามทวีป	โบอิง 787-9 # 1	14 ก.ย.2572	9.7	10.7	5,277.90	6,262.34	
			โบอิง 787-9 # 2	30 ต.ค.2572	9.8	10.8	5,331.59	6,320.98	
แอร์บัส 350-900	8	เครื่องบินพิสัยไกล ขนาดใหญ่สำหรับเส้นทาง บินข้ามทวีป	แอร์บัส 350-900 # 1	29 ส.ค. 2571	8.7	9.7	4,722.38	5,849.20	
			แอร์บัส 350-900 # 2	11 ต.ค. 2571	8.8	9.8	4,759.23	5,888.56	
			แอร์บัส 350-900 # 5	13 ก.ค. 2572	9.5	10.5	5,072.68	6,321.87	
			แอร์บัส 350-900 # 6	31 ส.ค. 2572	9.7	10.7	5,129.75	6,387.10	
			แอร์บัส 350-900 # 7	22 ก.ย. 2572	9.7	10.7	5,184.90	6,450.61	
			แอร์บัส 350-900 # 8	26 ม.ค. 2573	10.1	11.1	5,469.90	6,779.61	
			แอร์บัส 350-900 # 10	21 ก.พ. 2573	10.2	11.2	5,548.66	6,870.18	
			แอร์บัส 350-900 # 11	14 มี.ค. 2573	10.2	11.2	5,604.30	6,934.19	

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)		สิทธิการซื้อ เครื่องบิน เมื่อสิ้นสุด สัญญาเช่า ดำเนินงาน
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561	
แอร์บัส 320-200	15	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางบินภายในประเทศ และภูมิภาค	แอร์บัส 320-200 # 1	29 มี.ย. 2567	4.5	5.5	431.47	620.62	
			แอร์บัส 320-200 # 2	8 ส.ค. 2567	4.6	5.6	449.82	642.22	
			แอร์บัส 320-200 # 3	17 ส.ค. 2567	4.6	5.6	453.40	646.96	
			แอร์บัส 320-200 # 4	28 ก.ย. 2567	4.7	5.7	462.69	657.85	
			แอร์บัส 320-200 # 5	17 ม.ค. 2568	5.1	6.1	499.92	703.80	
			แอร์บัส 320-200 # 6	28 มี.ค. 2568	5.2	6.2	519.22	726.38	
			แอร์บัส 320-200 # 7 <sup>2)</sup>	23 ต.ค. 2568	5.8	0.8	554.61	85.38	
			แอร์บัส 320-200 # 8 <sup>2)</sup>	29 ต.ค. 2568	5.8	0.8	554.61	85.38	
			แอร์บัส 320-200 # 9 <sup>2)</sup>	19 พ.ย. 2568	5.9	0.9	562.65	95.17	
			แอร์บัส 320-200 # 10 <sup>2)</sup>	4 ธ.ค. 2568	5.9	0.9	570.68	105.33	
			แอร์บัส 320-200 # 11 <sup>2)</sup>	31 ม.ค. 2569	6.1	1.1	578.72	115.14	
			แอร์บัส 320-200 # 12 <sup>2)</sup>	18 ก.พ. 2569	6.1	1.1	587.30	125.09	
			แอร์บัส 320-200 # 13 <sup>2)</sup>	20 พ.ค. 2569	6.4	1.4	612.72	154.89	
			แอร์บัส 320-200 # 14 <sup>2)</sup>	20 มี.ย. 2569	6.5	1.5	621.84	165.77	


ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)		สิทธิการซื้อ เครื่องบิน เมื่อสิ้นสุด สัญญาเช่า ดำเนินงาน
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561	
			แอร์บัส 320-200 # 15 <sup>2)</sup>	26 ก.ย. 2569	6.7	1.7	648.39	196.93	
<b>รวม</b>	<b>39</b>						<b>97,295.71</b>	<b>117,607.67</b>	

หมายเหตุ :

<sup>1)</sup> ภาระผูกพันที่บริษัทฯ ต้องจ่ายให้แก่ผู้ให้เช่า ซึ่งตามสัญญากำหนดไว้เป็นสกุลเงินตราต่างประเทศ คำนวณเป็นมูลค่าสกุลเงินบาท ด้วยอัตราแลกเปลี่ยนตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย

<sup>2)</sup> บริษัทฯ ลงนามต่ออายุสัญญาเช่าดำเนินงานเครื่องบินแอร์บัส 320-200 ลำที่ 7-15 ออกไปอีก 6 ปี


**สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนที่สำคัญประเภทเครื่องหมายการค้าที่ยังใช้งานอยู่ในปัจจุบัน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562**






เครื่องหมายการค้า/บริการ	สำหรับสินค้า/บริการ	วันที่จดทะเบียน
1. รูปแบบตราสัญลักษณ์บริษัทฯ 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สินค้ากระดาดหัวจดหมาย นิตยสาร</li> </ul>	จด ณ วันที่ 17 มี.ค. 2524 ต่ออายุลงวันที่ 16 มี.ค. 2554 สิ้นสุดวันที่ 16 มี.ค. 2564
2. รูปแบบตราสัญลักษณ์บริษัทฯ 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> <li>• บริการดำเนินการจัดการโรงแรม จัดหาที่พักอาศัย จองโรงแรม การจัดอาหารและบริการ</li> <li>• บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</li> </ul>	จด ณ วันที่ 20 ต.ค. 2536 ต่ออายุลงวันที่ 14 พ.ย. 2556 สิ้นสุดวันที่ 19 ต.ค. 2566
3. รูปลักษณ์ตัวอักษร ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์ ภาษาอังกฤษ (ใหม่) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</li> <li>• บริการโรงแรม จัดหาที่พักชั่วคราว จองโรงแรม จัดการอาหารและเครื่องดื่ม</li> <li>• บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> </ul>	จด ณ วันที่ 6 มิ.ย. 2550 ต่ออายุลงวันที่ 2 ต.ค. 2560 สิ้นสุดวันที่ 5 มิ.ย. 2570
4. รูปลักษณ์ตัวอักษร ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์ ภาษาไทย (ใหม่) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</li> <li>• บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> <li>• บริการโรงแรม จัดหาที่พักชั่วคราว จองโรงแรม จัดการอาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul>	จด ณ วันที่ 6 มิ.ย. 2550 ต่ออายุลงวันที่ 2 ต.ค. 2560 สิ้นสุดวันที่ 5 มิ.ย. 2570
5. Slogan ภาษาอังกฤษใช้ประกอบ ตราสัญลักษณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> <li>• บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</li> <li>• บริการดำเนินการจัดการโรงแรม จัดหาที่พักอาศัย จองโรงแรม การจัดอาหารและบริการ</li> </ul>	จด ณ วันที่ 20 ต.ค. 2536 ต่ออายุลงวันที่ 14 พ.ย. 2556 สิ้นสุดวันที่ 19 ต.ค. 2566

เครื่องหมายการค้า/บริการ	สำหรับสินค้า/บริการ	วันที่จดทะเบียน
6. Slogan ภาษาไทย ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รัฟฝากสินค้า รัฟจ้างขนของ รัฟฝากของ</li> <li>• บริการดำเนินกิจการโรงแรม จัดหาที่พักอาศัย จองโรงแรม การจัดหาอาหารและบริการ</li> </ul>	จด ณ วันที่ 20 ต.ค. 2536 ต่ออายุลงวันที่ 14 พ.ย. 2556 สิ้นสุดวันที่ 19 ต.ค. 2566
7. ตราสัญลักษณ์ร้าน Puff & Pie 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการร้านอาหารและเครื่องดื่ม สแน็คบาร์</li> </ul>	จด ณ วันที่ 20 มี.ค. 2539 ต่ออายุลงวันที่ 12 เม.ย. 2559 สิ้นสุดวันที่ 19 มี.ค. 2569
8. ตราสัญลักษณ์ร้าน Puff & Pie Supreme bakery delight 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการจัดการอาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul>	จด ณ วันที่ 13 ก.พ. 2550 ต่ออายุลงวันที่ 29 พ.ค. 2560 สิ้นสุดวันที่ 12 ก.พ. 2570
9. ตราสัญลักษณ์ Eurng Luang 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการอาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul>	จด ณ วันที่ 6 ม.ค. 2553 สิ้นสุดวันที่ 5 ม.ค. 2563

เครื่องหมายการค้า/บริการ	สำหรับสินค้า/บริการ	วันที่จดทะเบียน
10. ตราสัญลักษณ์โครงการ ไมล์สร้างบุญ 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการโปรแกรมพิเศษส่งเสริมการเดินทางโบนัสไมล์สะสม</li> </ul>	จด ณ วันที่ 6 มิ.ย. 2550 ต่ออายุลงวันที่ 2 ต.ค. 2560 สิ้นสุดวันที่ 5 มิ.ย. 2570
11. รูปลักษณ์ตัวอักษร ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์ ภาษาอังกฤษ 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</li> <li>• บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> <li>• บริการโรงแรม จัดหาที่พักชั่วคราว จองโรงแรม จัดการอาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul>	จด ณ วันที่ 1 มิ.ย. 2547 ต่ออายุลงวันที่ 9 ต.ค. 2557 สิ้นสุดวันที่ 31 พ.ค. 2567
12. รูปลักษณ์ตัวอักษร ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์ ภาษาไทย 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</li> <li>• บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> <li>• บริการโรงแรม จัดหาที่พักชั่วคราว จองโรงแรม จัดการอาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul>	จด ณ วันที่ 1 มิ.ย. 2547 ต่ออายุลงวันที่ 9 ต.ค. 2557 สิ้นสุดวันที่ 31 พ.ค. 2567
13. ตราสัญลักษณ์ร้าน THAI Shop 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการจัดการขายสินค้า</li> </ul>	จด ณ วันที่ 1 มี.ค. 2543 ต่ออายุในวันที่ 10 ก.พ. 2553 สิ้นสุดวันที่ 29 ก.พ. 2563
14. ตราสัญลักษณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการจัดหาที่พักอาศัย จองโรงแรม</li> <li>• บริการจัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน</li> </ul>	จด ณ วันที่ 20 ต.ค. 2536 ต่ออายุลงวันที่ 14 พ.ย. 2556 สิ้นสุดวันที่ 19 ต.ค. 2566
15. ชื่อรายการโทรทัศน์ ภาษาไทย การบินไทยใจจักรวาล	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการผลิตรายการโทรทัศน์</li> </ul>	จด ณ วันที่ 15 ส.ค. 2545 ต่ออายุลงวันที่ 21 ส.ค. 2555 สิ้นสุดวันที่ 14 ส.ค. 2565



เครื่องหมายการค้า/บริการ	สำหรับสินค้า/บริการ	วันที่จดทะเบียน
16. รูปลักษณะตัวอักษร ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์ ภาษาอังกฤษ  STAR ALLIANCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>● คอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ใช้วิเคราะห์ จัดการ ดึงกลับมาใช้ และเก็บรายละเอียดซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับการขนส่งทางอากาศ</li> <li>● บัตรพิมพ์ทำด้วยพลาสติก ใบปลิวใช้กับการบริการสายการบิน โบรชัวร์ใช้กับการบริการสายการบิน ตัวใช้กับการบริการสายการบิน คู่มือใช้กับสายการบิน จดหมายข่าวที่เกี่ยวกับการเดินทาง</li> <li>● บริการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ บริการขนส่งทรัพย์สินทางอากาศ บริการขนส่งไปรษณีย์ทางอากาศ บริการสำรองและจองที่เพื่อการเดินทางท่องเที่ยว บริการจัดการเพื่อการเดินทางท่องเที่ยว บริการจอดรถ บริการสำรองและจองที่เพื่อการเดินทางทางเรือ บริการจัดการเพื่อการเดินทางท่องเที่ยวทางเรือ บริการดึงมาใช้และเก็บรายละเอียดข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ที่เกี่ยวกับการขนส่ง</li> <li>● บริการจองโรงแรม</li> </ul>	จด ณ วันที่ 20 มี.ค. 2540 ต่ออายุลงวันที่ 8 ธ.ค. 2560 สิ้นสุดวันที่ 19 มี.ค. 2570
17. ตราสัญลักษณ์  STAR ALLIANCE 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● คอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ใช้วิเคราะห์ จัดการ ดึงกลับมาใช้ และเก็บรายละเอียดซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับการขนส่งทางอากาศ</li> <li>● บัตรพิมพ์ทำด้วยพลาสติก ใบปลิวใช้กับการบริการสายการบิน โบรชัวร์ใช้กับการบริการสายการบิน ตัวใช้กับการบริการสายการบิน คู่มือใช้กับการบริการสายการบิน จดหมายข่าวที่เกี่ยวกับการเดินทาง</li> <li>● บริการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ บริการขนส่งทรัพย์สินทางอากาศ บริการขนส่งไปรษณีย์ทางอากาศ บริการสำรองและจองที่เพื่อการเดินทางท่องเที่ยว บริการจัดการเพื่อการเดินทางท่องเที่ยว บริการสำรองและจองที่เพื่อการเดินทางทางเรือ และการจัดการเพื่อการเดินทางท่องเที่ยวทางเรือ บริการจอดรถ บริการดึงมาใช้และเก็บรายละเอียดข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ที่เกี่ยวกับการขนส่ง</li> <li>● บริการจองโรงแรม</li> </ul>	จด ณ วันที่ 20 มี.ค. 2540 ต่ออายุลงวันที่ 13 ก.พ. 2561 สิ้นสุดวันที่ 19 มี.ค. 2570

เครื่องหมายการค้า/บริการ	สำหรับสินค้า/บริการ	วันที่จดทะเบียน
18. ตราสัญลักษณ์ Yellow Orchid 	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการอาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul>	จด ณ วันที่ 27 ต.ค. 2549 ต่ออายุลงวันที่ 14 ธ.ค. 2559 สิ้นสุดวันที่ 26 ต.ค. 2569
19. ตราสัญลักษณ์ THAI Shop (ใหม่) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการนำสินค้าหลายชนิดมารวมกัน เพื่อความสะดวกของผู้ซื้อ</li> </ul>	จด ณ วันที่ 27 ม.ค. 2553 สิ้นสุดวันที่ 26 ม.ค. 2563
20. ตราสัญลักษณ์ THAI TGGS 	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการผู้โดยสารก่อนและหลังบิน</li> </ul>	จด ณ วันที่ 11 ต.ค. 2555 สิ้นสุดวันที่ 10 ต.ค. 2565
21. ตราสัญลักษณ์ Puff & Pie (ใหม่) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>สินค้าขนมปัง ขนมพาย</li> <li>บริการการจัดการอาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul>	จด ณ วันที่ 30 ก.ย. 2557 สิ้นสุดวันที่ 29 ก.ย. 2567
22. ตราสัญลักษณ์ ROYAL ORCHID PLUS 	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการสมาชิกของบริษัททั้งก่อนและหลังการเดินทางขนส่งทางอากาศ</li> </ul>	จด ณ วันที่ 16 ก.พ. 2558 สิ้นสุดวันที่ 15 ก.พ. 2568

#### 4.2 นโยบายการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

บริษัทฯ ได้พิจารณาการลงทุนในกิจการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับบริษัทฯ โดยจำนวนเงินลงทุนขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ทางธุรกิจ และกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัทฯ โดยหากเป็นกิจการที่มีความสัมพันธ์ทางยุทธศาสตร์กับบริษัทฯ บริษัทฯ จะลงทุนในลักษณะที่ทำให้บริษัทฯ มีอำนาจควบคุมในบริษัทนั้น ซึ่งบริษัทเหล่านั้นจะถือเป็นบริษัทย่อยของบริษัทฯ ได้แก่ บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด บริษัท ไทย-อะมาดิอุส เซาท์อีสต์ เอเชีย จำกัด บริษัท ริงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด และบริษัท ทัวร์เอื้องหลวง จำกัด เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการลงทุนในกิจการอื่นๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทฯ โดยถือเป็นบริษัทร่วมของบริษัทฯ อย่างไรก็ตามบริษัทฯ อาจพิจารณาทบทวนการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพธุรกิจและแผนยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ ในอนาคต

## 5. ข้อพิพาททางกฎหมาย

### ข้อพิพาททางกฎหมายทั่วไปที่มีได้เกี่ยวเนื่องกับกฎหมายว่าด้วยการป้องกันการผูกขาดและการกีดกันทางการค้า (Antitrust)

บริษัทฯ และบริษัทย่อยไม่มีข้อพิพาททางกฎหมายที่อาจมีผลกระทบต่อสินทรัพย์ของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อยที่มีจำนวนสูงกว่าร้อยละ 5 ของส่วนของผู้ถือหุ้นและไม่มีข้อพิพาททางกฎหมายที่มีผลกระทบต่อดำเนินงานของบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม เมื่อวันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ มีข้อพิพาททางกฎหมายซึ่งบริษัทฯ เป็นจำเลยในคดีต่างๆ สรุปได้ดังนี้

ประเภทคดี	จำนวน (คดี)	ทุนทรัพย์รวม (ล้านบาท)	สถานะปัจจุบัน
คดีพิพาทแรงงาน	13	103.56	อยู่ในระหว่างพิจารณาคดีของศาล
คดีเรียกร้องค่าเสียหาย	63	403.66	อยู่ในระหว่างพิจารณาคดีของศาล

### ข้อพิพาทที่เกี่ยวข้องเนื่องกับกฎหมายว่าด้วยการป้องกันการผูกขาดและการกีดกันทางการค้า (Antitrust)

#### ความเป็นมา

บริษัทฯ ถูกกล่าวหาว่าได้ร่วมกับสายการบินอื่นๆ ในการกำหนดค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมัน (Fuel Surcharge) ค่าธรรมเนียมพิเศษอื่นๆ ค่าระวางขนส่งผู้โดยสาร และค่าระวางขนส่งสินค้าที่เรียกเก็บจากผู้ให้บริการ อันเป็นการขัดต่อกฎหมายว่าด้วยการป้องกันการผูกขาดและการกีดกันทางการค้า ทั้งนี้ การกล่าวหาและ/หรือการฟ้องร้อง ประกอบด้วย การฟ้องร้องโดยผู้ให้บริการ และ/หรือการกล่าวหา/การสอบสวนโดยหน่วยงานของรัฐในประเทศต่างๆ โดยมีลักษณะที่ต้องรับผิดชอบที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน ซึ่งรวมถึงการจ่ายเงินชดเชยค่าเสียหายที่เกิดขึ้นกับผู้ให้บริการ การจ่ายค่าปรับแก่หน่วยงานของรัฐ และอื่นๆ ทั้งนี้ การกล่าวหาและการฟ้องร้องดังกล่าวมิได้กระทำต่อบริษัทฯ เพียงรายเดียวเท่านั้น แต่ยังมี การกล่าวหาและฟ้องร้องสายการบินอื่นๆ หลายสายการบินที่ได้มีการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมัน (Fuel Surcharge) และค่าธรรมเนียมอื่นๆ ดังกล่าวด้วยเช่นกัน

#### สรุปข้อมูลข้อพิพาท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ ยังคงมีข้อพิพาทกรณีบริษัทฯ ถูกดำเนินการสอบสวน และ/หรือฟ้องร้องในกรณีเกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยการป้องกันการผูกขาดและการกีดกันทางการค้า (Antitrust) ใน 3 ประเทศ ได้แก่ ประเทศอังกฤษ สาธารณรัฐเกาหลี และประเทศเนเธอร์แลนด์ โดยลักษณะข้อกล่าวหาที่ถูกฟ้องในแต่ละประเทศนั้นจะคล้ายคลึงกัน คือกล่าวหาว่าบริษัทฯ ร่วมกับสายการบินอื่นๆ กำหนดอัตราค่าระวางขนส่งสินค้า รวมทั้งอัตราค่าธรรมเนียมพิเศษต่างๆ สำหรับความ คืบหน้าคดีละเมิดกฎหมายป้องกันการการค้าที่ไม่เป็นธรรม (Antitrust) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

## 1. กรณีบริษัทฯ ถูกฟ้องในคดี Cargo Civil Case ในประเทศสาธารณรัฐเกาหลี

เมื่อวันที่ 22 มกราคม 2557 บริษัทฯ ได้รับแจ้งเรื่องนี้จากสำนักงานสาขาของบริษัทฯ ในประเทศสาธารณรัฐเกาหลีว่า กลุ่มบริษัทแอลจี ได้แก่ LG Chemical, LG Electronics, LG Display และ LG Life Science ได้ยื่นฟ้องคดีแพ่งต่อสายการบินจำนวน 12 ราย รวมทั้งบริษัทฯ ในวันที่ 27 พฤศจิกายน 2556 เพื่อเรียกร้องค่าเสียหายจากการร่วมกันกำหนดราคา Fuel Surcharge ระหว่างสายการบินต่างๆ ในช่วงระหว่างปีพ.ศ. 2546–2550 โดยกลุ่มบริษัทแอลจีได้รับจำนวนทุนทรัพย์ในคำฟ้องเป็นเงินจำนวน 404,000,000 วอน พร้อมดอกเบี้ย หรือประมาณ 12.28 ล้านบาท และได้ส่งวนสิทธิในการแก้ไขคำฟ้องเพื่อเพิ่มเติมจำนวนทุนทรัพย์หากกลุ่มบริษัทแอลจีสามารถพิสูจน์ได้ในภายหลัง ขณะนี้คดีอยู่ในระหว่างการพิจารณาของศาล

## 2. กรณีบริษัทฯ ถูกสายการบิน British Airways สายการบิน Lufthansa และสายการบิน KLM-AF ซึ่งเป็นจำเลยในคดี Cargo Civil Case ในประเทศเนเธอร์แลนด์ ยื่นคำร้องขอใช้สิทธิไล่เบี่ย

ในช่วงต้นเดือนกรกฎาคม 2558 บริษัทฯ ได้รับคำร้องขอใช้สิทธิไล่เบี่ย (Contribution Claim) จากสายการบิน British Airways สายการบิน Deutsche Lufthansa และ Lufthansa Cargo A.G. (รวมเรียกว่า “Lufthansa”) และสายการบิน Koninklijke Luchtvaart Maatschappij N.V., Martin Air Holland N.V., Societe Air France S.A. (รวมเรียกว่า “KLM-AF”) โดยสายการบินเหล่านี้ได้ยื่นคำร้องตั้งกล่าวต่อบริษัทฯ และสายการบินอื่นๆ อีกกว่า 20 สายการบิน จากกรณีที่มีกลุ่มโจทก์ได้ฟ้องสายการบิน British Airways, Lufthansa, KLM-AF และ Singapore Airlines และ Singapore Airlines Cargo (รวมเรียกว่า “Singapore Airlines”) เป็นจำเลย ตั้งแต่วันที่ 24 ธันวาคม 2556 โดยกล่าวหาว่าสายการบินเหล่านี้ได้ร่วมกันกำหนดราคาค่าธรรมเนียมต่างๆ (คดีหลัก) อย่างไรก็ดีตาม บริษัทฯ ไม่ได้ถูกฟ้องเป็นจำเลยในคดีหลักด้วย หลังจากนั้น สายการบิน British Airways, Lufthansa และ Swiss International, KLM-AF, Korean Airlines และ Qantas Airways ซึ่งเป็นคู่ความในคดี Contribution Claim ได้ยื่นคำร้องขอใช้สิทธิไล่เบี่ยต่อบริษัทฯ เพิ่มเติมเป็นอีกคดีหนึ่งต่อจากคดี Contribution Claim ข้างต้น (หรือเรียกว่า Sub Contribution Claim) และบริษัทฯ ก็ได้ยื่นคำร้องขอใช้สิทธิไล่เบี่ยในลักษณะ Sub Contribution Claim นี้ต่อทุกสายการบินเช่นกันเพื่อเป็นการสงวนสิทธิของบริษัทฯ ทั้งนี้ การฟ้องคดี Contribution Claim และ Sub Contribution Claim เป็นการฟ้องคดีเพื่อรักษาสิทธิในกรณีศาลมีคำสั่งให้แต่ละสายการบิน ชำระค่าเสียหายเกินสัดส่วนทางการตลาดของตนเท่านั้น ไม่ใช่การฟ้องเพื่อเรียกร้องค่าเสียหายเพิ่มเติมแต่อย่างใด

นอกจากนี้ ในช่วงเดือนธันวาคม 2559 ถึงมกราคม 2560 บริษัทฯ ได้รับคำร้องขอใช้สิทธิไล่เบี่ย (Contribution Claim) จากสายการบิน British Airways, Lufthansa และ KLM-AF โดยสายการบินเหล่านี้ได้ยื่นคำร้องตั้งกล่าวต่อบริษัทฯ และสายการบินอื่นๆ อีกกว่า 20 สายการบินจากกรณีที่มีโจทก์กลุ่มใหม่ ได้ฟ้องสายการบิน British Airways, Lufthansa, KLM-AF และ Singapore Airlines เป็นจำเลย เมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน 2558 ตามข้อกล่าวหาลักษณะเดียวกันกับคดีหลัก คดีแรก ซึ่งบริษัทฯ ไม่ได้ถูกฟ้องเป็นจำเลยในคดีหลักนี้แต่อย่างใด ขณะนี้ทุกคดีอยู่ในระหว่างการพิจารณาของศาล

คดีหลัก (บริษัทฯ ไม่ได้เป็นคู่ความ) ยังมีข้อโต้แย้งเกี่ยวกับประเด็นกฎหมายที่ใช้บังคับ ว่ากฎหมายที่ใช้บังคับควรเป็นกฎหมายดัตช์ หรือควรใช้กฎหมายตามท่าอากาศยานของประเทศต่างๆ ศาลชั้นต้นคำตัดสินว่ากฎหมายที่ใช้บังคับควรเป็นกฎหมายดัตช์ สายการบินจำเลยในคดีสามารถยื่นอุทธรณ์ได้ เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2562 ศาลได้เริ่มพิจารณาอุทธรณ์จากนั้น ศาลจะนัดไต่สวนต่อไปคาดว่าจะในช่วงกลางปี 2563

นอกจากนั้น คดีหลักยังมีปัญหาประเด็นเรื่องเขตอำนาจศาล เนื่องจากศาลอังกฤษเห็นว่าศาลอังกฤษไม่มีอำนาจในการตัดสินการกระทำที่ฝ่าฝืนกฎหมาย Article 10 ของ EU Competition Law ในช่วงก่อนวันที่ 1 พฤษภาคม 2547 แต่ศาลเนเธอร์แลนด์เห็นว่ามีอำนาจตัดสินการกระทำผิดนี้โดยไม่ต้องอ้างอิงการใช้กฎหมาย EU Competition Law

ศาลเนเธอร์แลนด์จึงส่งประเด็นไปยัง The Court of Justice of European Union (“ECJ”) ซึ่งกลุ่มสายการบินจำเลยได้นัดประชุมในเดือนตุลาคม หรือพฤศจิกายน 2562 เพื่อหารือความเห็นและกลยุทธ์ในการต่อสู้คดีหลัก

สำหรับคดี Contribution Claim และ Sub Contribution Claim นั้น ณ ปัจจุบัน ยังถูกพักการพิจารณาคดีไว้เพื่อรอการพิจารณาคดีหลักก่อน จึงยังไม่มีความคืบหน้าเพิ่มเติมในขณะนี้

## 6. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น

### 6.1 ข้อมูลทั่วไป

บริษัทที่ออกหลักทรัพย์	:	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
ชื่อภาษาอังกฤษเป็น	:	THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PUBLIC COMPANY LIMITED
ชื่อย่อ THAI	:	THAI
ประเภทธุรกิจ	:	บริการขนส่งทางอากาศและกิจการอื่นที่เกี่ยวข้อง
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	:	เลขที่ 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900
เลขทะเบียนบริษัท	:	0107537001757
Home Page	:	<a href="http://www.thaiairways.com">www.thaiairways.com</a>
โทรศัพท์	:	+66 2545 1000, +66 2025 1000
THAI Contact Center	:	+66 2356 1111
Cargo Contact Center	:	+66 2137 4200
Royal Orchid Holiday	:	+66 2356 2888

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ มีทุนจดทะเบียนและทุนชำระแล้วดังนี้  
ทุนจดทะเบียน 2,698,900,950 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท รวมมูลค่า 26,989,009,500 บาท  
ทุนชำระแล้ว 2,182,771,917 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท รวมมูลค่า 21,827,719,170 บาท

**ข้อมูลนิติบุคคลที่บริษัทฯ ถือหุ้นมากกว่าร้อยละ 10**

ชื่อบริษัท	ประเภทธุรกิจ	ชนิดของหุ้น	ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว (ล้านบาท)	สัดส่วนการถือหุ้น (%)
บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทรศัพท์ 0-2117-8824 โทรสาร 0-2117-8895	บริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้า	สามัญ	1,800.00	100.00
บริษัท ไทย-อะมาดีอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทรศัพท์ 0-2207-9090 โทรสาร 0-2207-9180	บริการด้านคอมพิวเตอร์สำหรับการสำรองที่นั่งโดยสารและบริการเดินทางอื่นๆ ให้กับตัวแทนจำหน่าย	สามัญ	15.00	55.00
บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทรศัพท์ 0-2545-1267 โทรสาร 0-2545-1535	บริหารจัดการเรื่องบุคลากรให้กับบริษัทฯ	สามัญ บุริมสิทธิ	0.98 1.02	49.00 (มีอำนาจควบคุม)
บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทรศัพท์ 0-2545-4603 โทรสาร 0-2545-4602	บริการฝึกอบรมด้านการบิน	สามัญ บุริมสิทธิ	0.98 1.02	49.00 (มีอำนาจควบคุม)
บริษัท ทัวร์เอ็องหลวง จำกัด 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทรศัพท์ 0-2356-2888 โทรสาร 0-2288-7158	บริการท่องเที่ยวและกิจกรรมท่องเที่ยว	สามัญ บุริมสิทธิ	0.49 0.51	ถือหุ้นผ่านบริษัท วิงสแปนเซอร์วิสเชส 49.00 (มีอำนาจควบคุม)
บริษัท ดอนเมือง อินเทอร์เน็ตเซ็นทรัลพอร์ต โฮเทล จำกัด 333 หมู่ 10 ถนนเชิดวุฒากาศ แขวงสีกัน เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร 10210 โทรศัพท์ 0-2566-1020-1 โทรสาร 0-2566-1941	โรงแรมและร้านอาหาร	สามัญ	120.00	40.00
บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด 10/3 หมู่ 6 ถนนสนามบิน ตำบลไม้ขาว อำเภอดอนสัก จังหวัดภูเก็ต 83110 โทรศัพท์ (076) 327-497-502 โทรสาร (076) 327-123-4	ครีวการบิน	สามัญ	100.00	30.00
บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด 999 อาคารโรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ หมู่ 1 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ 10540 โทรศัพท์ 0-2131-1035-46 โทรสาร 0-2131-1189	โรงแรมและร้านอาหาร	สามัญ	1,017.78	30.00



ชื่อบริษัท	ประเภทธุรกิจ	ชนิดของหุ้น	ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว (ล้านบาท)	สัดส่วนการถือหุ้น (%)
บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) 171/2 ถนนกำแพงเพชร 6 แขวงดอนเมือง เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร 10210 โทรศัพท์ 0-2834-8900 โทรสาร 0-2834-8999	คลังเชื้อเพลิงและบริการเติมเชื้อเพลิงให้แก่เครื่องบิน	สามัญ	637.50	22.59
บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) 3 อาคารจันทนาการ ชั้น 17 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120 โทรศัพท์ 0-2627-2678 โทรสาร 0-2228-6944	บริการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ	สามัญ	3,108.52	15.94

**บุคคลอ้างอิง**

บุคคลอ้างอิง	ประเภทหลักทรัพย์	สถานที่ติดต่อ
นายทะเบียนหลักทรัพย์	หุ้นสามัญ	บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด 93 อาคารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ถนนรัชดาภิเษก เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400 โทรศัพท์ 0-2009-9000 โทรสาร 0-2009-9991 SET Contact Center 0-2009-9999 E-mail: SETContactCenter@set.or.th Website: <a href="http://www.set.or.th/tsd">http://www.set.or.th/tsd</a>
ผู้สอบบัญชี		สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ถนนพระรามที่ 6 เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400 โทรศัพท์ 0-2271-8000 ต่อ 2405 โทรสาร 0-2618-5783

บุคคลอ้างอิง	ประเภทหลักทรัพย์	สถานที่ติดต่อ
นายทะเบียนหุ้นกู้	ครั้งที่ 1/2555 ครั้งที่ 2/2556 ครั้งที่ 1/2557 ครั้งที่ 1/2561	ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายปฏิบัติการหลักทรัพย์และกองทุน ชั้น 5 A เลขที่ 3000 ถนนพหลโยธิน แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 โทรศัพท์ 0-2299-1824-5, 0-2299-1536 โทรสาร 0-2242-3270
	ครั้งที่ 1/2554 ครั้งที่ 2/2555	ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายปฏิบัติการตลาดทุนตลาดเงินและการชำระเงิน ชั้น 15 เลขที่ 44 ถนนหลังสวน แขวงลุมพินี เขต ปทุมวันกรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2626-7503-4 โทรสาร 0-2626-7543
	ครั้งที่ 3/2555 ครั้งที่ 2/2557 ครั้งที่ 1/2558 ครั้งที่ 2/2558 ครั้งที่ 1/2559 ครั้งที่ 1/2560 ครั้งที่ 2/2561 ครั้งที่ 1/2562 ครั้งที่ 2/2562	ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ฝ่ายปฏิบัติการบริการธุรกิจหลักทรัพย์ ชั้น AA เลขที่ 1222 ถนนพระรามที่ 3 แขวงบางโพงพาง เขตยานนาวา กรุงเทพฯ 10120 โทรศัพท์ 0-2296-4788 โทรสาร 0-2683-1389
ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	ครั้งที่ 1/2554	ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายปฏิบัติการตลาดทุนตลาดเงินและการชำระเงิน ชั้น 15 เลขที่ 44 ถนนหลังสวน แขวงลุมพินี เขต ปทุมวันกรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2626- 7591,0-2626-7508 โทรสาร 0-2626-7543
	ครั้งที่ 2/2561 ครั้งที่ 1/2562 ครั้งที่ 2/2562	ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ฝ่ายการตลาดบริการธุรกิจหลักทรัพย์ ชั้น AA เลขที่ 1222 ถนนพระรามที่ 3 แขวงบางโพงพาง เขตยานนาวา กรุงเทพฯ 10120 โทรศัพท์ 0-2296-5557 โทรสาร 0-2683-1298

## ส่วนที่ 2

### การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

#### 7. ข้อมูลหลักทรัพย์และผู้ถือหุ้น

##### 7.1 จำนวนทุนจดทะเบียนและทุนชำระแล้ว

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ มีทุนจดทะเบียนและทุนชำระแล้วดังนี้

ทุนจดทะเบียน 2,698,900,950 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท รวมมูลค่า 26,989,009,500 บาท

ทุนชำระแล้ว 2,182,771,917 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท รวมมูลค่า 21,827,719,170 บาท

##### 7.2 รายชื่อผู้ถือหุ้นรายใหญ่

รายชื่อผู้ถือหุ้นรายใหญ่ 10 รายแรก พร้อมทั้งจำนวนหุ้นที่ถือ และสัดส่วนการถือหุ้น ณ วันที่ 1 เมษายน 2562 มีรายละเอียดดังนี้

ลำดับที่	ชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้น สามัญ	สัดส่วน การถือหุ้น (ร้อยละ)
1	กระทรวงการคลัง	1,113,931,061	51.03
2	กองทุนรวม วายุภักษ์หนึ่ง โดย บลจ. เอ็มเอฟซี จำกัด (มหาชน)	165,037,582	7.56
3	กองทุนรวม วายุภักษ์หนึ่ง โดย บลจ. กรุงไทย จำกัด (มหาชน)	165,037,582	7.56
4	บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด	71,645,528	3.28
5	ธนาคาร ออมสิน	46,409,885	2.13
6	SOUTH EAST ASIA UK (TYPE C) NOMINEES LIMITED	32,905,371	1.51
7	นายทรงศักดิ์ จิตเจื้อจุน	28,508,500	1.31
8	นายเอี่ยม อาชวกุลเทพ	17,081,400	0.78
9	STATE STREET EUROPE LIMITED	14,228,935	0.65
10	นายวิชัย ฤทธาณะวนิชย์	13,225,500	0.61
11	ผู้ถือหุ้นอื่น	514,760,573	23.58
	<b>ยอดรวมทุนชำระแล้ว</b>	<b>2,182,771,917</b>	<b>100.00</b>
	<b>ผู้ถือหุ้นสัญชาติไทย</b>	<b>2,054,583,871</b>	<b>94.13</b>
	<b>ผู้ถือหุ้นสัญชาติต่างด้าว</b>	<b>128,188,046</b>	<b>5.87</b>

กระทรวงการคลังและธนาคารออมสิน ถือหุ้นในบริษัทฯ คิดเป็น สัดส่วนร้อยละ 53.16 ของหุ้นทั้งหมดของบริษัทฯ ทำให้บริษัทฯ มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ อันจะมีผลต่อบริษัทฯ ในการทำธุรกรรมบางประเภท ได้แก่

1. บริษัทฯ ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีในการดำเนินการลงทุนขนาดใหญ่
2. สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินจะต้องเป็นผู้ตรวจสอบงบการเงินของบริษัทฯ

### 7.3 การออกหลักทรัพย์อื่น

#### หุ้นกู้ของบริษัทฯ

ปัจจุบัน บริษัทฯ มีหุ้นกู้ในสกุลเงินบาทเสนอขายให้แก่นักลงทุน จำแนกตามรายละเอียดหุ้นกู้ ดังนี้

- หุ้นกู้ชนิดระบุชื่อผู้ถือ ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ ได้แก่ หุ้นกู้ ครั้งที่ 1/2554, 2/2561, 1/2562 และ 2/2562
- หุ้นกู้ชนิดระบุชื่อผู้ถือ ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ เสนอขายให้แก่ผู้ลงทุนสถาบัน และผู้ลงทุนรายใหญ่ ได้แก่ หุ้นกู้ 1/2555, 2/2555, 3/2555, 2/2556, 1/2557, 2/2557, 1/2558, 2/2558, 1/2559, 1/2560, และ 1/2561

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ มีหุ้นกู้ที่ยังไม่ครบกำหนดไถ่ถอนจำนวนทั้งสิ้น 74,108 ล้านบาท โดยมีรายละเอียดดังนี้

หุ้นกู้ ครั้งที่	วงเงิน (ล้านบาท)	อัตราดอกเบี้ย ร้อยละต่อปี	งวดการจ่าย ดอกเบี้ย (เดือน)	อายุ (ปี)	วันออกหุ้นกู้	วันไถ่ถอน	อันดับเครดิต ตราสารหนี้*
1/2554 ชุดที่ 2	833	ปีที่ 1-4 ร้อยละ 4.25 ปีที่ 5-8 ร้อยละ 4.75 ปีที่ 9-10 ร้อยละ 5.35	6	10	13 พฤษภาคม 2554	13 พฤษภาคม 2564	A
1/2554 ชุดที่ 5	2,167	4.62	6	10	13 พฤษภาคม 2554	13 พฤษภาคม 2564	A
1/2555 ชุดที่ 2	2,000	4.75	6	10	16 กุมภาพันธ์ 2555	16 กุมภาพันธ์ 2565	A
2/2555	1,500	4.98	6	12	23 มีนาคม 2555	23 มีนาคม 2567	A
3/2555 ชุดที่ 3	1,500	4.90	6	10	11 ตุลาคม 2555	11 ตุลาคม 2565	A
2/2556 ชุดที่ 2	1,250	4.88	6	7	30 สิงหาคม 2556	30 สิงหาคม 2563	A
2/2556 ชุดที่ 3	1,500	5.16	6	10	30 สิงหาคม 2556	30 สิงหาคม 2566	A
1/2557 ชุดที่ 2	1,000	5.14	6	7	7 กุมภาพันธ์ 2557	7 กุมภาพันธ์ 2564	A
1/2557 ชุดที่ 3	1,000	5.58	6	10	7 กุมภาพันธ์ 2557	7 กุมภาพันธ์ 2567	A
2/2557 ชุดที่ 2	1,340	4.76	6	7	26 ธันวาคม 2557	26 ธันวาคม 2564	A
2/2557 ชุดที่ 3	1,430	4.98	6	10	26 ธันวาคม 2557	26 ธันวาคม 2567	A
1/2558 ชุดที่ 2	1,500	4.32	6	5	30 เมษายน 2558	30 เมษายน 2563	A
1/2558 ชุดที่ 3	2,000	4.62	6	7	30 เมษายน 2558	30 เมษายน 2565	A
1/2558 ชุดที่ 4	2,300	4.92	6	10	30 เมษายน 2558	30 เมษายน 2568	A
2/2558 ชุดที่ 2	1,500	4.14	6	5	30 กันยายน 2558	30 กันยายน 2563	A
2/2558 ชุดที่ 3	2,500	4.44	6	7	30 กันยายน 2558	30 กันยายน 2565	A
2/2558 ชุดที่ 4	3,000	4.74	6	10	30 กันยายน 2558	30 กันยายน 2568	A
1/2559 ชุดที่ 2	500	3.45	6	5	23 ธันวาคม 2559	23 ธันวาคม 2564	A
1/2559 ชุดที่ 3	1,000	3.66	6	7	23 ธันวาคม 2559	23 ธันวาคม 2566	A
1/2559 ชุดที่ 4	3,000	4.35	6	10	23 ธันวาคม 2559	23 ธันวาคม 2569	A
1/2559 ชุดที่ 5	2,000	4.66	6	12	23 ธันวาคม 2559	23 ธันวาคม 2571	A
1/2560 ชุดที่ 1	1,000	2.74	6	3	23 มิถุนายน 2560	23 มิถุนายน 2563	A
1/2560 ชุดที่ 2	1,000	3.06	6	5	23 มิถุนายน 2560	23 มิถุนายน 2565	A
1/2560 ชุดที่ 3	1,000	3.57	6	7	23 มิถุนายน 2560	23 มิถุนายน 2567	A
1/2560 ชุดที่ 4	3,000	4.04	6	10	23 มิถุนายน 2560	23 มิถุนายน 2570	A
1/2560 ชุดที่ 5	2,000	4.68	6	15	23 มิถุนายน 2560	23 มิถุนายน 2575	A

หุ้นกู้ ครั้งที่	วงเงิน (ล้านบาท)	อัตราดอกเบี้ย ร้อยละต่อปี	งวดการจ่าย ดอกเบี้ย (เดือน)	อายุ (ปี)	วันออกหุ้นกู้	วันไถ่ถอน	อันดับเครดิต ตราสารหนี้*
1/2561 ชุดที่ 1	1,200	2.74	6	5	28 กุมภาพันธ์ 2561	28 กุมภาพันธ์ 2566	A
1/2561 ชุดที่ 2	1,000	3.19	6	7	28 กุมภาพันธ์ 2561	28 กุมภาพันธ์ 2568	A
1/2561 ชุดที่ 3	2,400	3.76	6	10	28 กุมภาพันธ์ 2561	28 กุมภาพันธ์ 2571	A
1/2561 ชุดที่ 4	1,400	4.18	6	15	28 กุมภาพันธ์ 2561	28 กุมภาพันธ์ 2576	A
2/2561 ชุดที่ 2	800	2.47	6	2	16 สิงหาคม 2561	16 สิงหาคม 2563	A
2/2561 ชุดที่ 3	500	2.70	6	3	16 สิงหาคม 2561	16 สิงหาคม 2564	A
2/2561 ชุดที่ 4	500	3.23	6	5	16 สิงหาคม 2561	16 สิงหาคม 2566	A
2/2561 ชุดที่ 5	2,200	4.04	6	10	16 สิงหาคม 2561	16 สิงหาคม 2571	A
2/2561 ชุดที่ 6	1,200	4.42	6	12	16 สิงหาคม 2561	16 สิงหาคม 2573	A
2/2561 ชุดที่ 7	1,300	4.62	6	15	16 สิงหาคม 2561	16 สิงหาคม 2576	A
1/2562 ชุดที่ 1	1,000	2.35	6	1	3 พฤษภาคม 2562	3 พฤษภาคม 2563	A
1/2562 ชุดที่ 2	1,000	2.65	6	2	3 พฤษภาคม 2562	3 พฤษภาคม 2564	A
1/2562 ชุดที่ 3	1,970	3.06	6	3	3 พฤษภาคม 2562	3 พฤษภาคม 2565	A
1/2562 ชุดที่ 4	910	3.55	6	5	3 พฤษภาคม 2562	3 พฤษภาคม 2567	A
1/2562 ชุดที่ 5	610	3.87	6	7	3 พฤษภาคม 2562	3 พฤษภาคม 2569	A
1/2562 ชุดที่ 6	2,320	4.20	6	10	3 พฤษภาคม 2562	3 พฤษภาคม 2572	A
1/2562 ชุดที่ 7	2,190	4.65	6	15	3 พฤษภาคม 2562	3 พฤษภาคม 2577	A
2/2562 ชุดที่ 1	2,035	2.32	6	1	13 พฤศจิกายน 2562	13 พฤศจิกายน 2563	A
2/2562 ชุดที่ 2	634	2.43	6	2	13 พฤศจิกายน 2562	13 พฤศจิกายน 2564	A
2/2562 ชุดที่ 3	2,453	3.00	6	3.25	13 พฤศจิกายน 2562	13 กุมภาพันธ์ 2566	A
2/2562 ชุดที่ 4	1,899	3.72	6	10	13 พฤศจิกายน 2562	13 พฤศจิกายน 2572	A
2/2562 ชุดที่ 5	1,767	3.98	6	15	13 พฤศจิกายน 2562	13 พฤศจิกายน 2577	A

หมายเหตุ: \* อ้างอิงจากข้อมูลการจัดอันดับเครดิตบริษัท ทริสเรทติ้ง จำกัด เมื่อวันที่ 29 ตุลาคม 2562

#### 7.4 นโยบายการจ่ายเงินปันผล

บริษัทฯ มีนโยบายการจ่ายเงินปันผลประจำปีในอัตราไม่ต่ำกว่าร้อยละ 25 ของกำไรสุทธิก่อนผลกำไรหรือขาดทุน จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ จากงบการเงินรวม ทั้งนี้ การจ่ายเงินปันผลดังกล่าวขึ้นอยู่กับแผนการลงทุน ความจำเป็น และความเหมาะสมอื่นๆ ในอนาคต อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ อาจพิจารณาการจ่ายเงินปันผลในอัตราที่แตกต่างไปจากนโยบายที่กำหนดไว้ หรืองดจ่ายเงินปันผล ตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ เห็นสมควร เมื่อคณะกรรมการบริษัทฯ มีมติเห็นชอบการจ่ายหรืองดจ่ายเงินปันผลประจำปีแล้วจะต้องนำเสนอขออนุมัติต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นต่อไป

พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 ห้ามมิให้บริษัทมหาชนจ่ายเงินปันผล หากยังมียอดขาดทุนสะสมอยู่ แม้ว่าบริษัทนั้นจะมีกำไรในปีนั้นก็ตาม นอกจากนี้ พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 และข้อบังคับของบริษัทฯ กำหนดไว้ว่า บริษัทฯ ต้องจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีส่วนหนึ่งไว้เป็นทุนสำรองไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ของกำไรสุทธิประจำปีหักด้วยยอดเงินขาดทุนสะสมยกมา (ถ้ามี) จนกว่าทุนสำรองนี้จะมีจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของทุนจดทะเบียนของบริษัทฯ

## 8. โครงสร้างการจัดการ

### 8.1 คณะกรรมการบริษัท

คณะกรรมการบริษัท มีหน้าที่รับผิดชอบสูงสุดในการกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทฯ อยู่ภายใต้เงื่อนไขข้อบังคับของบริษัทฯ ซึ่งกำหนดให้คณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่มากกว่า 15 คน สุดแต่ที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้นจะเป็นผู้กำหนดเป็นครั้งคราว และกรรมการไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมดต้องมีถิ่นที่อยู่ในราชอาณาจักร ในการประชุมสามัญประจำปีทุกครั้ง กรรมการจำนวน 1 ใน 3 จะต้องออกจากตำแหน่ง และจะมีการเลือกตั้งกรรมการแทนกรรมการที่ออกตามวาระ กรรมการที่ออกตามวาระนั้นอาจถูกเลือกเข้ามาดำรงตำแหน่งใหม่ก็ได้

รายชื่อกรรมการและการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริษัท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562

รายชื่อและตำแหน่งคณะกรรมการบริษัท <sup>(1)</sup>		การเข้าร่วมประชุม คณะกรรมการบริษัท / จำนวนครั้งที่มีการประชุม ขณะดำรงตำแหน่ง (ครั้ง)		ช่วงระยะเวลา <sup>(2)</sup> การดำรงตำแหน่ง
		ปกติ	พิเศษ	
1. พลอากาศเอก ชัยพฤกษ์ ดิษยะศริน*	รองประธานกรรมการ รักษาการประธานกรรมการ กรรมการอิสระ	3/3	5/5	16 ต.ค. 62 - เม.ย. 63
2. พลอากาศเอก ชาญยุทธ ศิริธรรมกุล	กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ	5/6	9/9	28 มี.ย. 62 - เม.ย. 63
3. นายดนุชา พิษนันธ์	กรรมการ กรรมการบริหารความเสี่ยง	8/8	3/10	26 เม.ย. 62 - เม.ย. 65
4. นางสาวนิตยา ดิเรกสถาพร	กรรมการอิสระ ประธานกรรมการตรวจสอบ กรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล	8/8	7/10	26 เม.ย. 62 - เม.ย. 65
5. นางปรารถนา มงคลกุล	กรรมการอิสระ กรรมการบริหาร กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม	10/12	16/17	26 เม.ย. 61 - เม.ย. 64
6. นายพีระพล ถาวรสุภเจริญ	กรรมการ ประธานกรรมการบริหาร กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม	7/12	5/17	21 เม.ย. 60 - เม.ย. 63
7. นายพินิจ พัวพันธ์	กรรมการอิสระ กรรมการบริหาร กรรมการบริหารความเสี่ยง กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม	10/12	13/17	26 เม.ย. 61 - เม.ย. 64
8. นายพงษ์ชัย อมตานนท์	กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ	3/3	5/5	16 ต.ค. 62 - เม.ย. 65
9. นายวัชรာ ดันตริยานนท์	กรรมการอิสระ กรรมการบริหาร ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง	11/12	13/17	21 เม.ย. 60 - เม.ย. 63

รายชื่อและตำแหน่งคณะกรรมการบริษัท <sup>(1)</sup>		การเข้าร่วมประชุม คณะกรรมการบริษัท / จำนวนครั้งที่มีการประชุม ขณะดำรงตำแหน่ง (ครั้ง)		ช่วงระยะเวลา <sup>(2)</sup> การดำรงตำแหน่ง
		ปกติ	พิเศษ	
	กรรมการสรรหาและกำหนด ค่าตอบแทน			
10. นางสาวศิริกุล เลากัยกุล	กรรมการอิสระ กรรมการสรรหาและกำหนด ค่าตอบแทน ประธานกรรมการกำกับดูแลด้าน สิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล	10/12	13/17	26 เม.ย. 61 - เม.ย. 64
11. รองศาสตราจารย์ ดร. สัญลักษณ์ ปัญวัฒนลิขิต	กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ	3/3	3/5	16 ต.ค. 62 - เม.ย. 65
12. พลอากาศเอก อำนวย จิระมณีมัย	กรรมการอิสระ	0/12	0/17	26 เม.ย. 61 - เม.ย. 64
13. นายสุเมธ ดำรงชัยธรรม	กรรมการ กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม	12/12	17/17	26 ต.ค. 62 - เม.ย. 65

หมายเหตุ: (1) มีกรรมการท่าน 1 ท่าน ถือครองหุ้นของบริษัทฯ ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม ถึง 31 ธันวาคม 2562

(2) ช่วงระยะเวลาการดำรงตำแหน่งระบุเฉพาะวาระปัจจุบัน

\* ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ เมื่อวันที่ 16 มกราคม 2563

## 8.2 เจ้าหน้าที่บริหาร

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหาร<sup>(1)</sup> จำนวนทั้งสิ้น 8 คน ดังนี้

รายชื่อเจ้าหน้าที่บริหาร <sup>(1)</sup>	ตำแหน่ง
1. นายสุเมธ ดำรงชัยธรรม	กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ รักษาการ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายช่าง
2. นาวาอากาศตรี สรเดช นามเรืองศรี	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายปฏิบัติการ รักษาการ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายกลยุทธ์องค์กร และพัฒนาอย่างยั่งยืน
3. นางสุวิมล บัวเลิศ	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายทรัพยากรบุคคล รักษาการ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายบริหารงานกฎหมายและบริหารทั่วไป
4. นายวิวัฒน์ ปิยะวิโรจน์	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการพาณิชย์ รักษาการ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่หน่วยธุรกิจบริการการบิน
5. นายณัฐพงศ์ สมิตอำไพพิศาล	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการเงินและการบัญชี
6. นางสาวปิยาณี สังข์ทอง	ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายบัญชีบริหารและข้อมูล
7. นายกฤษชาติ อินทรโชติ	ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายการบัญชี
8. นางเจ็ดโฉม เทอดสิทธิ์ศักดิ์	ผู้อำนวยการฝ่ายเงินทุน รักษาการ ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายการเงินองค์กร

หมายเหตุ :

<sup>(1)</sup> เจ้าหน้าที่บริหาร คือ “ผู้บริหาร” ตามคำนิยามของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.)

### บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจอนุมัติของฝ่ายบริหารงานนโยบายบริษัทฯ

เพื่อให้การบริหารงานของบริษัทฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการฝ่ายบริหารงานนโยบายของบริษัทฯ มีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

1. พิจารณานโยบาย แผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ทางธุรกิจ และงบประมาณ เพื่อเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ อนุมัติ
2. ประเมินการดำเนินงานของบริษัทฯ และยุทธศาสตร์ทางธุรกิจเพื่อพัฒนาการดำเนินงานให้สามารถแข่งขันได้
3. พิจารณาการพัฒนาองค์กร ระบบบริหาร และการพัฒนาอื่นๆ
4. ติดตามผลการดำเนินงานของผู้เกี่ยวข้องตามนโยบายที่ได้มอบหมาย
5. พิจารณาโครงการลงทุนที่สำคัญ ตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ กำหนด เพื่อเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ อนุมัติ
6. พิจารณาเรื่องอื่นๆ ตามที่ระเบียบ ข้อบังคับ มติหรือคำสั่งของคณะกรรมการบริษัทฯ กำหนดให้ต้องขอความเห็นชอบ หรือตามที่ประธานกรรมการ หรือกรรมการผู้อำนวยการใหญ่เห็นสมควรให้ฝ่ายบริหารงานนโยบายพิจารณา
7. มีอำนาจอนุมัติทางการเงินและการจัดหาพัสดุตามระเบียบบริษัทฯ

### บทบาทหน้าที่ของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่

กรรมการผู้อำนวยการใหญ่มีบทบาทสำคัญในการรับผิดชอบการบริหารงานทั้งปวงของบริษัทฯ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ นโยบายบริษัทฯ หรือมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ตลอดจนบังคับบัญชาฝ่ายบริหารและพนักงานทั้งปวงของบริษัทฯ ทั้งนี้ภายในขอบเขตอำนาจที่กำหนดในข้อบังคับของบริษัทฯ หรือตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ กำหนด



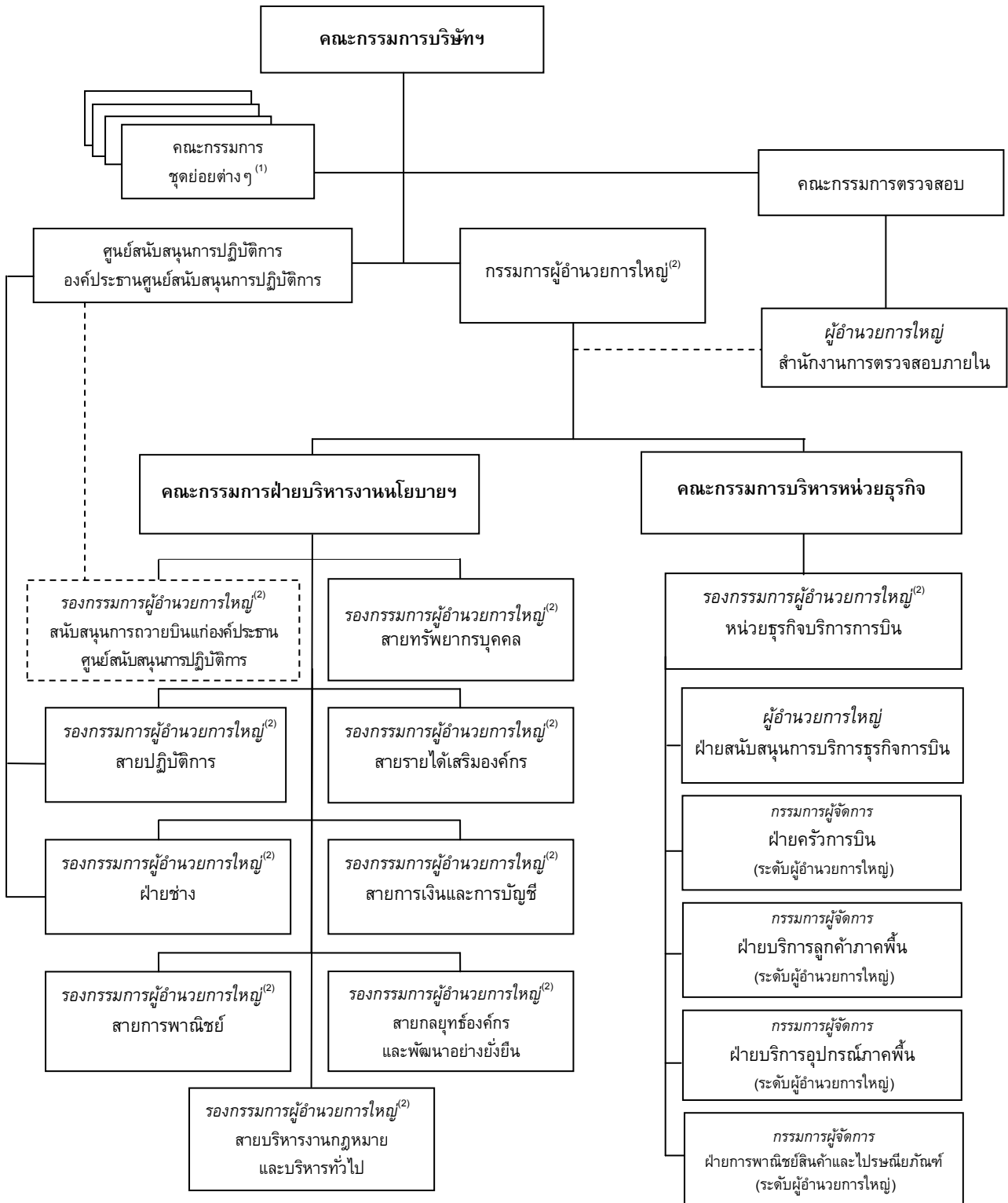
## รายงานการถือครองหุ้นของผู้บริหาร คู่สมรส และบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562

รายชื่อผู้บริหาร	จำนวนหุ้นสามัญ		
	ณ วันที่ 1 ม.ค. 2562 หรือวันที่เข้าดำรงตำแหน่ง	ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2562	เพิ่ม / ลด ระหว่างปี
1. นายสุเมธ ดำรงชัยธรรม เข้าดำรงตำแหน่ง 1 กันยายน 2561 คู่สมรส / บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	-	-	-
2. นางสุวิมล บัวเลิศ เข้าดำรงตำแหน่ง 16 พฤษภาคม 2561 คู่สมรส / บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	284	284	-
3. นายวิวัฒน์ ปิยะวิโรจน์ เข้าดำรงตำแหน่ง 1 มิถุนายน 2561 คู่สมรส / บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	-	-	-
4. นายณัฐพงศ์ สมิติอำไพพิศาล เข้าดำรงตำแหน่ง 1 กุมภาพันธ์ 2562 คู่สมรส / บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	-	-	-
5. นาวาอากาศตรี สรเดช นามเรืองศรี เข้าดำรงตำแหน่ง 1 ตุลาคม 2562 คู่สมรส / บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	-	-	-
6. นางสาวปิยาณี สังข์ทอง	-	-	-
7. นายกฤษบดี อินทรโชติ เข้าดำรงตำแหน่ง 5 กรกฎาคม 2561 คู่สมรส / บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	1,100 600	1,100 600	- -
8. นางเจดนิม เทอดสถียรศักดิ์ เข้าดำรงตำแหน่ง 28 กุมภาพันธ์ 2562 คู่สมรส / บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	-	-	-

**โครงสร้างการบริหารจัดการ**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 โครงสร้างการจัดการของบริษัท ประกอบด้วยคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการชุดย่อย และเจ้าหน้าที่บริหาร ตามโครงสร้างสายการบริหารงาน ดังนี้



หมายเหตุ :

- (1) คณะกรรมการชุดย่อยต่างๆ ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล คณะกรรมการกำกับและติดตามแผนยุทธศาสตร์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และคณะกรรมการอื่นๆ ที่คณะกรรมการบริษัท มอบหมาย
- (2) คือ "ผู้บริหาร" ตามคำนิยาม ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.)

### 8.3 เลขานุการบริษัท

คณะกรรมการบริษัทฯ เล็งเห็นถึงความสำคัญของบทบาทและหน้าที่ของเลขานุการบริษัทฯ และได้ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2551 มาตรา 89/15 ซึ่งกำหนดให้คณะกรรมการบริษัทต้องจัดให้มีเลขานุการบริษัทเพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการในนามบริษัทหรือคณะกรรมการ คณะกรรมการบริษัทฯ จึงได้แต่งตั้งให้นางลลิตันท์ ลีลามณี ผู้อำนวยการใหญ่สำนักเลขานุการบริษัทฯ เป็นเลขานุการบริษัทฯ

เลขานุการบริษัทฯ ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ความระมัดระวัง ความซื่อสัตย์สุจริต รวมทั้งต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับบริษัทฯ มติคณะกรรมการบริษัทฯ ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ทั้งนี้ หน้าที่ของเลขานุการบริษัทฯ ตามมาตรา 89/15 และมาตรา 89/16 ของพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2551 มีดังนี้

#### 1. จัดทำและเก็บรักษาเอกสารดังต่อไปนี้

1.1 ทะเบียนกรรมการ

1.2 หนังสือนัดประชุม เอกสารประกอบการประชุม และรายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ให้ครบถ้วนสมบูรณ์

1.3 หนังสือนัดประชุม เอกสารประกอบการประชุม และรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น ให้ครบถ้วนสมบูรณ์

ภายในกำหนดเวลาของกฎหมาย

1.4 รายงานประจำปีของบริษัทฯ

2. เก็บรักษารายงานการมีส่วนได้เสียที่รายงานโดยกรรมการหรือผู้บริหาร และจัดส่งสำเนารายงานการมีส่วนได้เสียให้ประธานคณะกรรมการบริษัทฯ และประธานคณะกรรมการตรวจสอบทราบภายใน 7 วันนับแต่วันที่บริษัทฯ ได้รับรายงานนั้น

#### 3. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนประกาศกำหนด

#### ในระหว่างปี 2562 หน้าที่อื่นของเลขานุการบริษัทฯ มีดังนี้

1. เป็นเลขานุการคณะกรรมการชุดย่อยตามที่คณะกรรมการมอบหมาย เลขานุการคณะกรรมการบริหารบริษัทฯ เลขานุการฝ่ายบริหารงานนโยบายบริษัทฯ เลขานุการคณะกรรมการกำกับและติดตามแผนยุทธศาสตร์ และเลขานุการคณะกรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อมและธรรมาภิบาล และทำหน้าที่เลขานุการในการประชุมผู้ถือหุ้น

2. อำนวยการการประชุมของฝ่ายบริหาร คณะกรรมการ และผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ ให้ครบถ้วน สมบูรณ์ภายในกำหนดเวลาของกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งแจ้งมติที่เกี่ยวข้องหากจำเป็น และติดตามการดำเนินการตามมติที่ประชุม

3. กำกับดูแลการดำเนินการในระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจในส่วกระบวนการดำเนินงานของบริษัทฯ

4. กำกับดูแลและบริหารโครงการของแผนปฏิรูปให้เป็นไปตามเป้าหมายของโครงการ

5. กำกับดูแลให้บริษัทฯ และกรรมการบริษัทฯ ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ และบริษัทจดทะเบียน รวมทั้งกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับหลักทรัพย์ ตลอดจนมติคณะกรรมการบริษัทฯ และที่ประชุมผู้ถือหุ้น ยกเว้นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับรายงานทางการเงิน

6. กำกับดูแลให้บริษัทฯ มีการดำเนินงานตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) และข้อพึงปฏิบัติของหน่วยงานกำกับดูแลต่างๆ เช่น กระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ รวมถึงสถาบันที่ทำหน้าที่ประเมินผลการดำเนินงานของบริษัทฯ

7. กำกับดูแลการจัดทำและเปิดเผยสารสนเทศที่สำคัญของบริษัทฯ ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ต่อสาธารณชนผ่านระบบของตลาดหลักทรัพย์ฯ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และทันเวลาที่กำหนด

8. กำกับดูแลการให้คำปรึกษา อำนวยความสะดวกในด้านงานทะเบียนหลักทรัพย์ของบริษัทฯ แก่ผู้ถือหุ้น

9. กำกับดูแลการดำเนินการจัดประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ พร้อมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้องให้เป็นตามข้อกำหนดของกฎหมายและหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
10. กำกับดูแลการจัดทำแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) และรายงานประจำปี เพื่อให้ผู้ถือหุ้น นักลงทุน นักวิเคราะห์ ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และทันเวลาที่กำหนด
11. การประสานงานกับที่ปรึกษากฎหมายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายด้านหลักทรัพย์
12. ให้คำแนะนำเบื้องต้นแก่กรรมการและผู้บริหารบริษัทฯ เพื่อให้ปฏิบัติตามข้อกำหนด หลักเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับของตลาดหลักทรัพย์ฯ และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
13. กำกับดูแลการจัดการด้าน Logistics Support ที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการบริษัทฯ ได้แก่ การดำเนินการและประสานเรื่องสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ของคณะกรรมการบริษัทฯ รวมถึงการจัดทำงบประมาณในการดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกรรมการบริษัทฯ ด้วย อีกทั้งการแจ้งและประสานงานกับกรรมการบริษัทฯ ในกรณีมีพิธีการ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่คณะกรรมการบริษัทฯ ต้องเข้าร่วม
14. กำกับดูแลการบริหารงานสารบรรณ
15. กำกับดูแลและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานในบังคับบัญชาเพื่อให้การดำเนินภารกิจในความรับผิดชอบบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัทฯ ตลอดจนสอดคล้องกับระเบียบและหลักเกณฑ์ของบริษัทฯ และที่ผู้มีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกำหนด
16. จัดทำคู่มือกรรมการ จัดให้มีการปฐมนิเทศ และให้คำแนะนำแก่กรรมการที่ได้รับแต่งตั้งใหม่
17. กำกับดูแลติดตาม การแต่งตั้งกรรมการผู้แทนบริษัทฯ ในบริษัทในเครือ
18. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทฯ หรือกรรมการผู้่อำนวยการใหญ่แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ สามารถดูประวัติเลขานุการบริษัทฯ ได้ที่เอกสารแนบ 1

#### 8.4 ค่าตอบแทนกรรมการและเจ้าหน้าที่บริหาร

- ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

- ค่าตอบแทนกรรมการบริษัทฯ

ที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2562 เมื่อวันที่ 26 เมษายน 2562 ได้มีมติกำหนดค่าตอบแทนกรรมการบริษัทฯ ในส่วนของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ดังนี้

1. ให้กรรมการบริษัทฯ ได้รับค่าตอบแทนคนละ 50,000 บาทต่อเดือน เป็นประจำทุกเดือน และได้รับเบี้ยประชุม คนละ 30,000 บาทต่อครั้ง
2. ในกรณีกรรมการบริษัทฯ ได้รับแต่งตั้งโดยบทบัญญัติแห่งกฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี หรือคณะกรรมการบริษัทฯ ให้เป็นคณะกรรมการชุดย่อย/คณะอนุกรรมการ/คณะทำงานอื่นของบริษัทฯ ให้กรรมการบริษัทฯ ที่ได้รับการแต่งตั้งดังกล่าว ได้รับค่าตอบแทนเพิ่มเป็นเบี้ยประชุมอีกคนละ 10,000 บาทต่อครั้ง
3. ให้คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) ได้รับค่าตอบแทนเป็นรายเดือนเท่ากับเบี้ยประชุมกรรมการบริษัทฯ โดยให้ประธานกรรมการตรวจสอบได้รับค่าตอบแทนสูงกว่ากรรมการตรวจสอบในอัตราร้อยละ 25 โดยในเดือนใดไม่มีการประชุมคงให้ได้รับค่าตอบแทนด้วย
4. คณะกรรมการบริษัทฯ มีมติไม่เสนอ เรื่องสิทธิประโยชน์ด้านบำนาญโดยสสาร สำหรับกรรมการบริษัทฯ สำหรับปี 2562 ทั้งนี้ อัตราค่าตอบแทนและเบี้ยประชุมดังกล่าว เป็นอัตราเดียวกับที่ที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้อนุมัติในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ประจำปี 2561

5. ให้คณะกรรมการบริษัทฯ ได้รับเงินรางวัลประจำปี โดยคำนวณจากอัตราร้อยละ 0.2 ของกำไรสุทธิ ก่อนผลกำไร/ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศจากงบการเงินรวม ทั้งนี้ ในวงเงินรวมไม่เกิน 30 ล้านบาท โดยให้ใช้อัตราดังกล่าวสำหรับการคำนวณเงินรางวัลประจำปีในปีต่อไป

**ตารางแสดงค่าตอบแทนสำหรับกรรมการบริษัทฯ และเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทฯ ในปี 2562**

**สิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562**

หน่วย : ล้านบาท

คณะกรรมการ	จำนวน (ราย)	ค่าตอบแทน (คณะกรรมการบริษัทฯ)	เบี้ยประชุม (คณะกรรมการบริษัทฯ)	เบี้ยประชุม (คณะกรรมการชุดย่อย)	เงินรางวัลประจำปี	รวม
คณะกรรมการบริษัทฯ <sup>(1)</sup>	19	7.59	4.01	1.78	บริษัทฯ งดจ่าย	13.38
คณะกรรมการตรวจสอบ <sup>(2)</sup>	7	1.13	-	-	-	1.13
เจ้าหน้าที่บริหารบริษัทฯ <sup>(3)</sup>	11	65.54	-	-	-	65.54

- หมายเหตุ :
- (1) คณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วย ค่าตอบแทน เบี้ยประชุม สำหรับคณะกรรมการบริษัทฯ และเบี้ยประชุมสำหรับคณะกรรมการชุดย่อย สำหรับเงินรางวัลประจำปี 2561 บริษัทฯ งดจ่าย
  - (2) คณะกรรมการตรวจสอบ ประกอบด้วย ค่าตอบแทนเฉพาะกรรมการบริษัทฯ เท่านั้น
  - (3) เจ้าหน้าที่บริหารจำนวน 11 ราย รวมเจ้าหน้าที่บริหารที่เกษียณอายุและลาออกก่อนวันที่ 31 ธันวาคม 2562

## ตารางแสดงผลตอบแทนคณะกรรมการบริษัทฯ ประจำปี 2562 สิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562

รายชื่อคณะกรรมการบริษัทฯ	ตำแหน่งที่ได้รับค่าตอบแทนและเบี้ยประชุม	ค่าตอบแทนรวมเบี้ยประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ (บาท)	เบี้ยประชุมกรรมการชุดย่อย (บาท)	ค่าตอบแทนคณะกรรมการตรวจสอบ (บาท)	รวมผลตอบแทน (บาท)
1. พลอากาศเอก ชัยพฤกษ์ ดิษยะศริน	- รองประธานกรรมการบริษัทฯ - รักษาการประธานกรรมการบริษัทฯ	204,350.81	-	-	204,350.81
2. พลอากาศเอก ชาญยุทธ ศิริธรรมกุล	- กรรมการบริษัทฯ - กรรมการตรวจสอบ - ประธานคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน - ประธานกรรมการกิจการสัมพันธ์ - อนุกรรมการกำกับดูแลโครงการศูนย์ซ่อมผู้โดยสารและโครงการพัฒนาธุรกิจของบริษัทฯ ณ ท่าอากาศยานอุตะเภา	445,000.00	54,000.00	147,580.65	646,580.65
3. นายดนูชา พิษยพันธ์	- กรรมการบริษัทฯ - กรรมการบริหารความเสี่ยง - ประธานอนุกรรมการกำกับดูแลโครงการศูนย์ซ่อมผู้โดยสารและโครงการพัฒนาธุรกิจของบริษัทฯ ณ ท่าอากาศยานอุตะเภา	608,333.33	56,000.00	-	664,333.33
4. นางสาวนิตยา ดิเรกสถาพร	- กรรมการบริษัทฯ - ประธานกรรมการตรวจสอบ - กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน - กรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล	608,333.33	74,000.00	266,895.16	949,228.49
5. นางปรารถนา มงคลกุล	- กรรมการบริษัทฯ - กรรมการบริหาร - ประธานกรรมการกำกับและติดตามแผนยุทธศาสตร์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) - อธิการกรรมการติดตามการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการบิน และกลุ่มธุรกิจบริการภาคพื้นของบริษัท	704,000.00	196,000.00	-	900,000.00

รายชื่อคณะกรรมการบริษัท	ตำแหน่งที่ได้รับค่าตอบแทนและเบี้ยประชุม	ค่าตอบแทนรวมเบี้ยประชุมคณะกรรมการบริษัท (บาท)	เบี้ยประชุมกรรมการชุดย่อย (บาท)	ค่าตอบแทนคณะกรรมการตรวจสอบ (บาท)	รวมผลตอบแทน (บาท)
	การบินไทย จำกัด (มหาชน) - อดีตกรรมการทรัพยากรบุคคล				
6. นายพีระพล ถาวรสุภเจริญ	- กรรมการบริษัท - ประธานกรรมการบริหาร - อนุกรรมการกำกับดูแลโครงการศูนย์ซ่อมอากาศยานและโครงการพัฒนาธุรกิจของบริษัทฯ - ทำอากาศยานอุทตะภา	830,000.00	124,000.00	-	954,000.00
7. นายพินิจ พัวพันธ์	- กรรมการบริษัท - กรรมการบริหาร - กรรมการบริหารความเสี่ยง - กรรมการกำกับและติดตามแผนยุทธศาสตร์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) - อดีตกรรมการติดตามการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการบิน และกลุ่มธุรกิจบริการภาคพื้นของบริษัท - การบินไทย จำกัด (มหาชน)	890,000.00	212,000.00	-	1,102,000.00
8. นายพงษ์ชัย อมตานนท์	- กรรมการบริษัท - กรรมการตรวจสอบ - กรรมการกำกับและติดตามแผนยุทธศาสตร์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	194,225.81	18,000	67,935.48	280,161.29
9. นายวัชรา ตันตริยานนท์	- กรรมการบริษัท - ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง - กรรมการบริหาร - อดีตประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน	920,000.00	260,000.00	-	1,180,000.00
10. นางสาวศิริกุล เลากัยกุล	- กรรมการบริษัท - ประธานกรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล - กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน	920,000.00	161,000.00	-	1,081,000.00

รายชื่อคณะกรรมการบริษัท	ตำแหน่งที่ได้รับค่าตอบแทนและเบี้ยประชุม	ค่าตอบแทนรวมเบี้ยประชุมคณะกรรมการบริษัท (บาท)	เบี้ยประชุมกรรมการชดเชย (บาท)	ค่าตอบแทนคณะกรรมการตรวจสอบ (บาท)	รวมผลตอบแทน (บาท)
	- อดีตกรรมการทรัพยากรบุคคล				
11. รองศาสตราจารย์ ดร. สันต์ลักษณ์ ปัญวัฒน์ลิขิต	- กรรมการบริษัท - กรรมการตรวจสอบ	194,225.81	-	67,935.48	262,161.29
12. พลอากาศเอก อำนาจ จีระมณีมัย	- กรรมการบริษัท	575,000.00	-	-	575,000.00
13. นายสุเมธ ตีรังชัยธรรม	- กรรมการบริษัท	893,000.00	-	-	893,000.00
14. นายเอกนิติ นิติทัณฑ์ประภาศ	- อดีตประธานกรรมการบริษัท	1,133,750.00	-	-	1,133,750.00
15. พลอากาศเอก ตรีทศ สนแจ้ง	- อดีตรองประธานกรรมการบริษัท - อดีตประธานกรรมการกิจการสัมพันธ์ - อดีตประธานกรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล - อดีตประธานอนุกรรมการกำกับดูแลโครงการศูนย์ซ่อมอากาศยานและโครงการพัฒนาธุรกิจของบริษัทฯ - ทำอากาศยานอยู่ตะเภา	335,000.00	100,000.00	-	435,000.00
16. นายดิสทัต โทตระกิตย์	- อดีตกรรมการบริษัท - อดีตประธานกรรมการตรวจสอบ - อดีตประธานกรรมการด้านกฎหมาย	450,000.00	80,000.00	241,935.48	771,935.48
17. นายรัฐพล ภักดีภูมิ	- อดีตกรรมการบริษัท - อดีตกรรมการตรวจสอบ - อดีตกรรมการกำกับและติดตามแผนยุทธศาสตร์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) - อดีตกรรมการทรัพยากรบุคคล - อดีตประธานกรรมการติดตามการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการบิน และกลุ่มธุรกิจบริการภาคพื้นของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	313,333.33	120,000.00	116,000.00	549,333.33



รายชื่อคณะกรรมการบริษัท	ตำแหน่งที่ได้รับคำตอบแทนและเบี้ยประชุม	คำตอบแทน รวมเบี้ยประชุม คณะกรรมการ บริษัท (บาท)	เบี้ยประชุม กรรมการชดเชย (บาท)	คำตอบแทน คณะกรรมการ ตรวจสอบ (บาท)	รวมผลตอบแทน (บาท)
	- อธิการกรรมการสรรหาและกำหนดคำตอบแทน				
18. นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย	- อธิการกรรมการบริษัท - อธิการกรรมการตรวจสอบ - อธิการกรรมการกำกับและติดตามแผนยุทธศาสตร์ การบินไทย จำกัด (มหาชน) - อธิการกรรมการทรัพยากรบุคคล	607,322.58	107,645.16	223,548.39	938,516.13
19. นายปิติพันธ์ เทพปฏิมากรณ์	- อธิการกรรมการบริษัท - อธิการกรรมการบริหารความเสี่ยง - อธิการกรรมการทรัพยากรบุคคล - อธิการกรรมการสรรหาและกำหนดคำตอบแทน - อธิการกรรมการกำกับดูแลโครงการศูนย์ซ่อมอากาศยานและโครงการพัฒนารูทกิจของบริษัท ณ ท่าอากาศยานอุตะเกา - อธิการกรรมการกิจการสัมพันธ์ - อธิการกรรมการกำกับและติดตามแผนยุทธศาสตร์ การบินไทย จำกัด (มหาชน)	776,000.00	215,000.00	-	991,000.00

- ค่าตอบแทนอื่น ๆ
  - สิทธิประโยชน์ด้านบัตรโดยสาร

**คณะกรรมการบริษัทฯ**

บริษัทฯ ได้ยกเลิกสิทธิประโยชน์ด้านบัตรโดยสารสำหรับคณะกรรมการบริษัทฯ แล้ว ตั้งแต่วันที่ 20 มิถุนายน 2557 เป็นต้นมา โดยมีได้มีการนำเสนอสิทธิประโยชน์ด้านบัตรโดยสารต่อที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นอีก

**เจ้าหน้าที่บริหารและพนักงาน**

เจ้าหน้าที่บริหารและพนักงานของบริษัทฯ รวมทั้งคู่สมรสและบุตร จะได้รับสิทธิประโยชน์ด้านบัตรโดยสารแบบสำรองที่นั่งได้และแบบสำรองที่นั่งไม่ได้ตามระเบียบบริษัทฯ

**กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ**

บริษัทฯ ได้จัดทะเบียนจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพเมื่อวันที่ 26 มิถุนายน 2535 ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ บริษัทฯ จ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนในอัตราร้อยละ 9 ของเงินเดือนค่าจ้างสำหรับพนักงานที่มีอายุงานไม่เกิน 20 ปี และในอัตราร้อยละ 10 ของเงินเดือนค่าจ้างสำหรับพนักงานที่มีอายุงาน 20 ปีขึ้นไป โดยพนักงานจ่ายเงินสะสมในอัตราร้อยละ 2-15 ของเงินเดือนค่าจ้าง

**กองทุนบำเหน็จพนักงาน**

บริษัทฯ ได้จัดตั้งกองทุนบำเหน็จพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยจ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนในอัตราร้อยละ 10 ของเงินเดือนค่าจ้าง ในกรณีที่เงินในกองทุนต่ำกว่าภาวะผูกผัน ณ วันสิ้นงวดบัญชี บริษัทฯ จะจ่ายเงินสมทบเพิ่มเติมให้เต็มตามภาวะผูกผัน

พนักงานที่อยู่ในกองทุนบำเหน็จ จะต้องมียูงานตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป จึงจะมีสิทธิได้รับเงินบำเหน็จตามอายุงาน เมื่อพ้นสภาพจากการเป็นพนักงานโดยไม่มีคามผิด หรือมีความผิด แต่ไม่ถูกลงโทษถึงไล่ออก ทั้งนี้ เมื่อบริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพมีผลตั้งแต่วันที่ 26 มิถุนายน 2535 เป็นต้นมา พนักงานที่เข้าทำงานนับจากวันดังกล่าว จะสามารถเข้าเป็นสมาชิกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพได้อย่างเดียว ดังนั้นกองทุนบำเหน็จพนักงานจึงไม่มีสมาชิกเพิ่มตั้งแต่วันที่เริ่มจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพและเงินบำเหน็จที่ให้แก่เจ้าหน้าที่บริหารในปี 2562 สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

	เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ		เงินบำเหน็จ	
	จำนวน (ราย)	จำนวนเงิน (ล้านบาท)	จำนวน (ราย)	จำนวนเงิน (ล้านบาท)
เจ้าหน้าที่บริหาร <sup>(1)</sup>	11	3.10	-	-

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> เจ้าหน้าที่บริหารจำนวน 11 รายรวมเจ้าหน้าที่บริหารที่เกษียณอายุและลาออกก่อนวันที่ 31 ธันวาคม 2562

**8.5 บุคลากร**

ณ วันสิ้นปี 2562 บริษัทฯ มีพนักงานที่ กรุงเทพฯ สถานที่อื่นในประเทศไทย และต่างประเทศรวมทั้งหมดจำนวน 21,367 คน โดยทั่วไป พนักงานของบริษัทฯ จะสิ้นสุดสภาพการเป็นพนักงานเมื่อสิ้นสุดรอบปีงบประมาณของทางการ (วันที่ 30 กันยายน) ที่พนักงานมีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ ทั้งนี้ แนวปฏิบัติในเรื่องการบริหารบุคลากรภายในของ บริษัทฯ ได้กำหนดให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 ของประเทศไทย

## ตารางแสดงจำนวนพนักงานแยกตามสถานที่ปฏิบัติงานและตามหน้าที่ ณ วันสิ้นปีที่แสดงไว้

	จำนวนพนักงาน (คน)		
	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
จำนวนพนักงานทั้งหมด	21,367	22,054	22,370
แบ่งตามสถานที่ปฏิบัติงาน			
▪ กรุงเทพฯ	18,783	19,370	19,717
▪ สถานที่อื่นในประเทศไทย	1,183	1,217	1,216
▪ ต่างประเทศ	1,401	1,467	1,437
แบ่งตามหน้าที่			
▪ ลูกเรือบนเที่ยวบิน			
- นักบิน	1,432	1,438	1,371
- พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	5,749	5,950	6,081
▪ ฝ่ายช่าง	3,461	3,590	3,682
▪ สายการพาณิชย์	1,638	1,690	1,674
▪ หน่วยธุรกิจการบริการภาคพื้น	7,064	7,322	7,447
▪ ฝ่ายอื่นๆ	2,023	2,064	2,115

**นโยบายค่าตอบแทนพนักงานที่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ**

บริษัทฯ ได้ทำการทบทวนหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้เชื่อมโยงกับการจ่ายค่าตอบแทน และมีความสอดคล้องกับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ อย่างต่อเนื่อง เช่น การปรับกรอบนำหน้าการบริหารผลการปฏิบัติงานใหม่ในทุกระดับตำแหน่ง กำหนดให้มีการตั้งเป้าหมายสูงขึ้น หรือท้าทายมากขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา รวมทั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานต้องสอดคล้อง หรือสนับสนุนเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา และเป้าหมายขององค์กร

นอกจากนี้ บริษัทฯ อยู่ระหว่างการที่จะปรับปรุงโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนของพนักงานในภาพรวม โดยการจัดทำโครงสร้างบัญชีอัตราเงินเดือน ภายใต้เงื่อนไขที่พนักงานรับภาระภาษีเงินได้เอง รวมทั้งพิจารณาจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนของกลุ่มนักบินและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ตามแนวปฏิบัติของสายการบินชั้นนำในปัจจุบัน เพื่อจูงใจให้เกิดผลิตภาพและสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานตามที่องค์กรคาดหวังไปพร้อมกันด้วย

ตารางแสดงผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่จ่ายให้แก่พนักงานตามปีหรือรอบระยะเวลาที่แสดงไว้

หน่วย : ล้านบาท

ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินแก่พนักงาน	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
พนักงานทั่วไป	20,830	19,879	18,551
นักบิน	6,617	6,132	6,319
พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	7,439	7,854	8,250
<b>รวม</b>	<b>34,886</b>	<b>33,865</b>	<b>33,120</b>

นโยบายการพัฒนาพนักงาน

บริษัทฯ มีการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทุกระดับ ด้วยการฝึกอบรมบุคลากรให้มีคุณภาพมาตรฐาน มีศักยภาพ และมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง ทั้งผู้ที่ปฏิบัติงานในธุรกิจหลัก (Core) และธุรกิจสนับสนุน (Business Unite) รวมทั้งดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านอื่นๆ เพื่อวางแผนและเตรียมความพร้อมพนักงาน อาทิ การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) โดยมุ่งเน้นผู้บริหารระดับสูงตำแหน่งผู้อำนวยการ (ระดับ10) ขึ้นไป โดยการประเมินและคัดกรองเพื่อวางแผนพัฒนาพนักงานผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) และได้มีการวางแผนสำหรับผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น (ระดับ 8-9) ต่อไปด้วย นอกจากนี้ยังมีการออกแบบเส้นทางหรือแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ของพนักงาน (Learning Development Roadmap) เพื่อพัฒนาพนักงานให้สอดคล้องกับ Competency Model และกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทฯ และมาตรฐานขององค์กรภายนอก ซึ่งครอบคลุมทั้งการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) และสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency) อันเป็นการพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านรวมทั้งการฝึกอบรมตามกฎหมาย มาตรฐานและข้อบังคับสากลต่างๆ เนื่องจากพนักงานบางกลุ่มจะต้องเป็นผู้ที่ถือใบอนุญาตตามกฎหมาย (Personnel Licensing) เช่น นักบิน ช่างซ่อมอากาศยาน และเจ้าหน้าที่ภาคพื้น เป็นต้น อีกทั้งบริษัทฯ ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพด้านภาษาอังกฤษของพนักงานตามความจำเป็นเฉพาะงาน (English for Specific Purposes/ESP) โดยการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการสอนเฉพาะเพื่อเพิ่มศักยภาพในการใช้ภาษาอังกฤษของพนักงาน

## ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาพนักงาน

หน่วย : ล้านบาท

รายการในการพัฒนาพนักงาน	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2550
รายการในการพัฒนาพนักงานทั่วไป	65	88	52
รายการในการพัฒนานักบิน	292	368	399
รายการในการพัฒนาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	1	4	7
<b>รวม</b>	<b>358</b>	<b>460</b>	<b>458</b>

### แนวทางด้านแรงงานสัมพันธ์ของบริษัท

บริษัท มุ่งมั่นที่จะส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 โดยบริษัท ใช้รูปแบบการปรึกษาหารือร่วมกันผ่านคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ มีการตั้งคณะกรรมการขึ้นตามที่กฎหมายกำหนด และให้มีการประชุมร่วมกันอย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้ง โดยมีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบริษัท ตลอดจนส่งเสริมและพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ หาทางปรองดองและระงับข้อขัดแย้งในบริษัท พิจารณาปรับปรุงระเบียบข้อบังคับในการทำงาน อันเป็นประโยชน์ต่อนายจ้าง ลูกจ้าง และบริษัท ร่วมกันปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาตามคำร้องทุกข์ของลูกจ้าง หรือสภาพแรงงาน รวมถึงการร้องทุกข์ที่เกี่ยวกับการลงโทษทางวินัย ตลอดจนปรึกษาหารือเพื่อพิจารณาปรับปรุงสภาพการจ้าง เป็นต้น ซึ่งจากการประชุมคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ที่ผ่านมา ทางกรรมการผู้แทนฝ่ายลูกจ้างในคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ได้มีการยื่นข้อเรียกร้องผ่านคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ ซึ่งเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดโดยสามารถเจรจาทำความเข้าใจและตกลงกันได้ด้วยดีเสมอมาตามกระบวนการและขั้นตอนที่กฎหมายกำหนด อีกทั้งบริษัท ได้ให้ความร่วมมือให้การสนับสนุนในกิจกรรมต่างๆ ของลูกจ้างอย่างต่อเนื่องเสมอมา

### แนวทางด้านการคุ้มครองแรงงาน

บริษัท ได้ให้ความสำคัญและคำนึงถึงความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงาน เนื่องจากลักษณะงานที่มีความแตกต่างกันในแต่ละสายงาน จึงจัดให้มีคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยมีการคัดสรรจากฝ่ายบริหารและฝ่ายลูกจ้างหน่วยต่างๆ ของบริษัท ร่วมกันเป็นกรรมการเพื่อพิจารณาหาแนวทางและดำเนินการให้ถูกต้องตามที่กฎหมายกำหนด รวมถึงร่วมกันตรวจสอบและจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็วและมีความปลอดภัยสูง เพื่อป้องกันหรือลดการเกิดอุบัติเหตุ หรือภัยอันตรายที่อาจเกิดขึ้นได้กับพนักงานของบริษัท อีกทั้งมีการณรงค์ให้พนักงานได้ทราบถึงแนวทางและกระบวนการที่บริษัท ได้ดำเนินการให้ความคุ้มครองแรงงาน และดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลแก่พนักงานตามที่กฎหมายกำหนด ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงความปลอดภัยและความสำคัญของทรัพยากรบุคคลของบริษัท เป็นหลัก

## 9. การกำกับดูแลกิจการ

คณะกรรมการบริษัท มีความมุ่งมั่นให้การดำเนินธุรกิจของบริษัท มีระบบการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล มีการบริหารงานอย่างโปร่งใส คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจให้แก่ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า กรรมการ ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ เพื่อสร้างความก้าวหน้าและเติบโตของบริษัท อย่างยั่งยืนร่วมกัน โดยคณะกรรมการบริษัท ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลจึงได้กำหนดนโยบายและจัดทำคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อรวบรวมหลักการและนโยบายที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งแนวปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้ กรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานทุกคน ศึกษาทำความเข้าใจและยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ โดยกรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานทุกคนของบริษัท มีหน้าที่ปฏิบัติตามหลักการ นโยบาย และแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้ในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี

### 9.1 นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

คณะกรรมการบริษัท รับทราบถึงแนวทางปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 หรือ Corporate Governance Code for Listed Companies 2017 (CG Code) คณะกรรมการบริษัท จึงได้ทบทวนนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท ให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีดังกล่าว เพื่อเป็นหลักปฏิบัติและแนวทางในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัท

- 1) ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ นโยบาย แผนธุรกิจ งบประมาณ ตลอดจนกำกับดูแล ให้กรรมการ และผู้บริหาร ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบระมัดระวัง (Duty of Care) ซื่อสัตย์ สุจริต (Duty of Loyalty) และเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น
- 2) กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน กำหนดและกำกับดูแล ให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของบริษัท สอดคล้องกัน โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างคุณค่าให้กับบริษัท ผู้มีส่วนได้เสียและสังคมโดยรวมอย่างยั่งยืน
- 3) เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ กำหนดและทบทวน โครงสร้างของคณะกรรมการ สัดส่วนกรรมการอิสระ กำกับดูแลการสรรหา การกำหนดค่าตอบแทน และการประเมินผลคณะกรรมการ และคณะกรรมการชุดย่อย สร้างกลไกการกำกับดูแลบริษัทย่อย รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของคณะกรรมการบริษัท เพื่อใช้เป็นกรอบในการตรวจสอบ และนำมาพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่
- 4) สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร กำกับดูแล ระบบการสรรหา พัฒนา และประเมินผล ผู้บริหารระดับสูง ให้มีความเหมาะสม โปร่งใส และเป็นธรรม รวมทั้งกำกับดูแลให้มีการพิจารณากำหนดบุคคลลงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงให้เหมาะสมตามสายงานบริหาร (Succession Plan)
- 5) ส่งเสริมนวัตกรรม และการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ ให้ความสำคัญและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่ธุรกิจ และมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จัดสรรและจัดการทรัพยากรของบริษัท ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งกำกับดูแลให้มียุทธศาสตร์และมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศ และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ
- 6) ดูแลให้มีระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม

กำกับดูแลให้บริษัทฯ มีระบบการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน รวมทั้งการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ อย่างเหมาะสมและเพียงพอ รวมทั้งให้มีการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน โดยมีการกำหนดกระบวนการ ขั้นตอน การร้องเรียนและรับเรื่องร้องเรียนอย่างชัดเจน และมีการสื่อสารให้ทั่วถึงทั้งองค์กร รวมถึงบุคคลภายนอก

7) รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล

ติดตามดูแลความเพียงพอของสภาพคล่องทางการเงินและความสามารถในการชำระหนี้ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบริษัทฯ มีแผนในการแก้ไขปัญหาทางการเงินได้ โดยคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย รวมทั้งส่งเสริมให้มีการเปิดเผยสารสนเทศที่สำคัญ ทั้งในเรื่องการเงินและเรื่องที่ไม่ใช่เรื่องการเงินอย่างเพียงพอและเชื่อถือได้ ทั่วถึง และทันเวลา โดยมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่สื่อสารหรือเผยแพร่ให้กับประชาชนทั่วไป นักลงทุน และผู้ถือหุ้น ผ่านช่องทางต่าง ๆ และนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ที่เหมาะสม

8) สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น

ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของผู้ถือหุ้น ตลอดจนอำนวยความสะดวกแก่ผู้ถือหุ้นในการใช้สิทธิในเรื่องต่างๆ โดยไม่เลือกปฏิบัติ รวมทั้งกำกับดูแลให้มีการจัดทำมติและรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น เป็นไปอย่างถูกต้องครบถ้วน

**9.2 คณะกรรมการชุดย่อย**

• **โครงสร้างคณะกรรมการบริษัทฯ**

โครงสร้างคณะกรรมการบริษัทฯ เป็นไปตามข้อบังคับของบริษัทฯ พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 และ พ.ศ. 2551 รวมถึงกฎ ข้อบังคับ และประกาศที่เกี่ยวข้อง

• **องค์ประกอบของคณะกรรมการบริษัทฯ**

ตามข้อบังคับของบริษัทฯ คณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วยกรรมการอย่างน้อย 5 ท่าน แต่ไม่เกิน 15 ท่าน โดยคณะกรรมการบริษัทฯ มีสมรรถนะและความรู้ที่จำเป็น (Skill Matrix) สอดคล้องกับภารกิจและแผนยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ ตามที่บริษัทฯ กำหนด ได้แก่ การเงิน บัญชี กฎหมาย เทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรบุคคล บริหารจัดการและบริหารธุรกิจ กลยุทธ์ การวางแผนพัฒนา คมนาคมและขนส่ง ความมั่นคง วิศวกรรม บริหารความเสี่ยง ธุรกิจการบิน สื่อสาร เศรษฐศาสตร์ และการตลาด

• **การกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการบริษัทฯ**

กรรมการบริษัทฯ มีวาระการดำรงตำแหน่งที่แน่นอน ตามข้อบังคับบริษัทฯ ที่กำหนดไว้ว่า ในการประชุมสามัญประจำปีทุกครั้ง ให้กรรมการจำนวน 1 ใน 3 ออกจากตำแหน่ง โดยให้กรรมการที่ดำรงตำแหน่งนานที่สุดเป็นผู้ออกจากตำแหน่ง

ที่ประชุมผู้ถือหุ้นอาจลงมติให้กรรมการคนใดออกจากตำแหน่งก่อนถึงคราวออกตามวาระได้ ด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนผู้ถือหุ้นซึ่งมาประชุมและมีสิทธิออกเสียง และมีหุ้นนับรวมกันได้ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนหุ้นที่ถือโดยผู้ถือหุ้นที่มาประชุมและมีสิทธิออกเสียงในการประชุมนั้น

• **การรวมหรือการแยกตำแหน่ง**

ประธานกรรมการบริษัทฯ เป็นกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร ไม่เป็นบุคคลเดียวกับกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และไม่มีความสัมพันธ์ใดๆ กับฝ่ายบริหาร โดยบริษัทฯ ได้แบ่งแยกบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารออกจากกันอย่างชัดเจนและเป็นสายลักษณะอักษร

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 คณะกรรมการบริษัทฯ มีจำนวน 13 ท่าน ประกอบด้วย กรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร 12 ท่าน หรือร้อยละ 92 กรรมการที่เป็นผู้บริหาร 1 ท่าน และมีกรรมการอิสระ 10 ท่าน หรือร้อยละ 77 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด ซึ่งเป็นจำนวนที่มากพอที่จะสามารถสร้างกลไกถ่วงดุลอำนาจภายในคณะกรรมการบริษัทฯ ดังนั้น ผู้มีส่วนได้เสียจึงมั่นใจได้ว่าคณะกรรมการบริษัทฯ สามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนผู้ถือหุ้นได้อย่างเป็นอิสระ และมีการถ่วงดุลที่เหมาะสม

### 9.2.1 คณะกรรมการบริษัทฯ

คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่รับผิดชอบสูงสุดในการกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้อยู่ภายใต้เงื่อนไขข้อบังคับของบริษัทฯ ซึ่งกำหนดให้คณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่มากกว่า 15 คน สุดแต่ที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้นจะเป็นผู้กำหนดเป็นครั้งคราว และกรรมการไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมดต้องมีถิ่นที่อยู่ในราชอาณาจักร ในการประชุมสามัญประจำปีทุกครั้ง กรรมการจำนวน 1 ใน 3 จะต้องออกจากตำแหน่ง และจะมีการเลือกตั้งกรรมการแทนกรรมการที่ออกตามวาระ กรรมการที่ออกตามวาระนั้นอาจถูกเลือกเข้ามาดำรงตำแหน่งใหม่ก็ได้

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 คณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วยกรรมการ ซึ่งมีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. พลอากาศเอก ชัยพฤกษ์ ดิษยะศริน	รองประธานกรรมการ รักษาการประธานกรรมการและกรรมการอิสระ
2. พลอากาศเอก ชาญยุทธ ศิริธรรมกุล	กรรมการอิสระ และกรรมการตรวจสอบ
3. นายดนุชา พิษยนันท์	กรรมการ
4. นางสาวนิตยา ดิเรกสถาพร	กรรมการอิสระ และประธานกรรมการตรวจสอบ
5. นางปรารถนา มงคลกุล	กรรมการอิสระ
6. นายพีระพล ถาวรสุภเจริญ	กรรมการ
7. นายพินิจ พัวพันธ์	กรรมการอิสระ
8. นายพงษ์ชัย อมตานนท์	กรรมการอิสระ และกรรมการตรวจสอบ
9. นายวัชรวิทย์ ตันตรียานนท์	กรรมการอิสระ
10. นางสาวศิริกุล เลากัยกุล	กรรมการอิสระ
11. รองศาสตราจารย์ ดร. สัญลักษณ์ ปัญวัฒน์ลิขิต	กรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบ
12. พลอากาศเอก อำนาจ จีระมณีเมัย	กรรมการอิสระ
13. นายสุเมธ ดำรงชัยธรรม	กรรมการ

นางลัดชนันท์ สีสลามณี (ผู้อำนวยการใหญ่ สำนักเลขานุการบริษัทฯ) เป็นเลขานุการบริษัทฯ

ในปี 2562 มีการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ทั้งสิ้น 29 ครั้ง เป็นการประชุมครั้งปกติ 12 ครั้ง และประชุมครั้งพิเศษ 17 ครั้ง ประกอบด้วย เรื่องเพื่อพิจารณาจำนวน 125 เรื่อง และเรื่องเพื่อทราบจำนวน 159 เรื่อง

- **บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจอนุมัติของกรรมการ**

คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และมติที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและข้อพึงปฏิบัติที่ดีสำหรับกรรมการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างเคร่งครัด ซึ่งคณะกรรมการบริษัทฯ มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจอนุมัติในเรื่องต่างๆ สรุปได้ดังนี้

1. กำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่าหลัก และกลยุทธ์ของบริษัทฯ
2. กำหนดทิศทางการดำเนินงานของบริษัทฯ และกำกับ ควบคุม ดูแลให้ฝ่ายบริหารดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



3. รักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น มีการเปิดเผยข้อมูลต่อผู้ลงทุนอย่างถูกต้อง ครบถ้วน มีมาตรฐาน และโปร่งใส
4. ติดตามการดำเนินกิจการของบริษัทฯ เพื่อรับรู้ถึงการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดในสัญญาที่เกี่ยวข้องของบริษัทฯ
5. ดำเนินการให้บริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน และการกำกับดูแลกิจการที่ดี
6. กรรมการอิสระใช้ดุลยพินิจของตนอย่างเป็นอิสระในการพิจารณาเรื่องต่างๆ
7. ไม่ประกอบกิจการอันมีสภาพอย่างเดียวกัน และเป็นการแข่งขันกับกิจการของบริษัทฯ และแจ้งให้บริษัทฯ ทราบโดยไม่ชักช้า เมื่อมีกรณีดังต่อไปนี้ 1) มีส่วนได้เสีย ไม่ว่าจะโดยตรงหรือโดยอ้อมในสัญญาใดๆ ที่บริษัทฯ ทำขึ้น 2) ถือหุ้นหรือหุ้นกู้ในบริษัทฯ หรือบริษัทในเครือ
8. มีอำนาจในการแต่งตั้งบุคคลอื่น เพื่อให้ดำเนินกิจการของบริษัทฯ ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริษัทฯ หรือกรรมการผู้จัดการ
9. มีอำนาจกำหนดชื่อกรรมการผู้มีอำนาจลงนามผูกพันบริษัทฯ ตลอดจนแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อย
10. มีอำนาจแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูง รวมถึงเลขานุการบริษัทฯ
11. มีอำนาจอนุมัติงบประมาณของบริษัทฯ
12. มีอำนาจอนุมัติทางการเงินและการจัดหาพัสดุตามระเบียบบริษัทฯ

● **กรรมการผู้มีอำนาจลงลายมือชื่อแทนบริษัทฯ**

ประกอบด้วย นายพีระพล ถาวรสุภเจริญ หรือ นางปรารถนา มงคลกุล หรือ นายพินิจ พัวพันธ์ หรือ นายสุเมธ ดำรงชัยธรรม สามคนลงลายมือชื่อร่วมกัน และประทับตราสำคัญของบริษัทฯ

● **บทบาทของประธานกรรมการ**

ประธานกรรมการมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจกำหนดทิศทางและนโยบายการดำเนินงานที่สำคัญๆ ของบริษัทฯ มีความเป็นผู้นำ เป็นกลาง ส่งเสริมธรรมาภิบาล รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียของบริษัทฯ พิจารณาการจัดวาระการประชุมและทำหน้าที่ประธานในที่ประชุมคณะกรรมการและที่ประชุมผู้ถือหุ้นอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นผู้นำของคณะกรรมการที่มีกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ที่เป็นหัวหน้าของฝ่ายบริหารร่วมเป็นกรรมการอยู่ด้วย อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ การกำกับดูแล และการรับนโยบายของคณะกรรมการมาถ่ายทอดให้ฝ่ายบริหารนำไปดำเนินการให้สัมฤทธิ์ผล

บริษัทฯ ได้กำหนดการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ไว้อย่างเป็นทางการล่วงหน้าตลอดทั้งปี โดยกำหนดการประชุมเดือนละ 1 ครั้ง และมีการประชุมวาระพิเศษเฉพาะคราวเพิ่มตามความจำเป็น โดยมีการกำหนดระเบียบวาระการประชุมที่ชัดเจน และมีวาระพิจารณาติดตามผลการดำเนินงานเป็นประจำ สำนักเลขานุการบริษัทฯ จะจัดส่งหนังสือเชิญพร้อมระเบียบวาระการประชุมและเอกสารให้กรรมการแต่ละท่านล่วงหน้าก่อนการประชุมเป็นเวลา 7 วัน เพื่อให้คณะกรรมการได้มีเวลาศึกษาข้อมูลอย่างเพียงพอก่อนเข้าร่วมประชุม

โดยในปี 2562 คณะกรรมการบริษัทฯ มีการประชุมครั้งปกติ 12 ครั้ง และการประชุมครั้งพิเศษ 17 ครั้ง เลขานุการบริษัทฯ ได้มีการจัดบันทึกและจัดทำรายงานการประชุมเป็นลายลักษณ์อักษรทุกครั้งและได้นำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณาร่างรายงานการประชุมดังกล่าวเพื่อทำการรับรองในการประชุมครั้งต่อไป รวมทั้งได้มีการจัดเก็บรายงานการประชุมของคณะกรรมการบริษัทฯ ที่ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการบริษัทฯ ให้พร้อมสำหรับการตรวจสอบจากคณะกรรมการบริษัทฯ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ในปี 2562 คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการชุดต่างๆ เพื่อช่วยศึกษารายละเอียด และกลั่นกรองงานเฉพาะเรื่อง ตามรายละเอียดดังนี้

### 9.2.2 กรรมการอิสระ

เพื่อเป็นไปตามข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และแนวทางปฏิบัติที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งกรรมการอิสระ โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 มีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. พลอากาศเอก ชัยพฤกษ์ ดิษยะศริน
2. พลอากาศเอก ชาญยุทธ ศิริธรรมกุล
3. นางสาวนิตยา ดิเรกสถาพร
4. นางปรารถนา มงคลกุล
5. นายพินิจ พัวพันธ์
6. นายพงษ์ชัย อมตานนท์
7. นายวัชรวิทย์ ดันตริยานนท์
8. นางสาวศิริกุล เลากัยกุล
9. รองศาสตราจารย์ ดร. สัญลักษณ์ ปัญวัฒน์ลิขิต
10. พลอากาศเอก อำนาจ จีระมณีเมัย

#### ● บทบาทและหน้าที่ของกรรมการอิสระ

แสดงความคิดเห็น และ/หรือรายงานผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทฯ ได้อย่างเสรี รวมทั้งดูแลรักษาผลประโยชน์ของบริษัทฯ โดยรวม เพื่อให้ผู้ถือหุ้นทุกรายโดยเฉพาะผู้ถือหุ้นรายย่อยได้รับผลประโยชน์อย่างเท่าเทียมกัน โดยใช้ดุลยพินิจที่เป็นอิสระ ทักท้วงและประสพการณ์ของตน ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ กำกับดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร เพื่อคุ้มครองผลประโยชน์ของภาครัฐ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน

ทั้งนี้ กรรมการอิสระได้ทำหน้าที่ โดยการแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ รวมทั้งกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร เพื่อรักษาผลประโยชน์ต่างๆ ให้ทั้งองค์กร ผู้มีส่วนได้เสียและผู้ถือหุ้นทุกราย โดยเฉพาะผู้ถือหุ้นรายย่อยได้เป็นอย่างดี ในปี 2562 มีการประชุมกรรมการอิสระจำนวน 2 ครั้ง

### 9.2.3 คณะกรรมการตรวจสอบ

เพื่อให้บริษัทฯ มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของกระทรวงการคลังและตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งจะช่วยให้ผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนทั่วไปเกิดความมั่นใจในการบริหารงานของบริษัทฯ คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วยกรรมการบริษัทฯ ที่มีคุณสมบัติเป็นกรรมการอิสระและไม่ได้เป็นผู้บริหารของบริษัทฯ มีรายชื่อดังนี้

- |   |               |
|---|---------------|
| 1. นางสาวนิตยา ดิเรกสถาพร                     | ประธานกรรมการ |
| 2. พลอากาศเอก ชาญยุทธ ศิริธรรมกุล             | กรรมการ       |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร. สัญลักษณ์ ปัญวัฒน์ลิขิต | กรรมการ       |
| 4. นายพงษ์ชัย อมตานนท์                        | กรรมการ       |
| 5. ผู้อำนวยการใหญ่สำนักงานการตรวจสอบภายใน     | เลขานุการ     |

ทั้งนี้ มีนางสาวนิตยา ดิเรกสถาพร เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์เพียงพอที่จะสามารถสอบทานความน่าเชื่อถือของงบการเงิน

กรรมการตรวจสอบจะต้องมีคุณสมบัติเป็นไปตามข้อกำหนดที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนกำหนด ซึ่งรวมถึงคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. เป็นกรรมการอิสระที่มีคุณสมบัติครบตามที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนกำหนด
2. ไม่เป็นกรรมการที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทฯ ให้ตัดสินใจในการดำเนินกิจการของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ
3. ไม่เป็นกรรมการของบริษัทใหญ่ บริษัทย่อย หรือบริษัทย่อยลำดับเดียวกัน เฉพาะที่เป็นบริษัทจดทะเบียน
4. มีความรู้และประสบการณ์เพียงพอที่จะสามารถทำหน้าที่ในฐานะกรรมการตรวจสอบ

● **อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ**

1. สอบทานให้บริษัทฯ มีการรายงานทางการเงินอย่างถูกต้องและเปิดเผยอย่างเพียงพอ
2. สอบทานให้บริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายในและกระบวนการตรวจสอบภายในที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพและพิจารณาความเป็นอิสระของหน่วยงานตรวจสอบภายใน ตลอดจนจนให้ความเห็นชอบในการพิจารณาแต่งตั้งโยกย้าย เลิกจ้างหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
3. สอบทานให้บริษัทฯ ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ
4. พิจารณา คัดเลือก เสนอแต่งตั้งบุคคลซึ่งมีความเป็นอิสระ เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ และเสนอคำตอบแทนของบุคคลดังกล่าว รวมทั้งเข้าร่วมประชุมกับผู้สอบบัญชีโดยไม่มีฝ่ายจัดการเข้าร่วมประชุมด้วย อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
5. พิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ให้เป็นไปตามกฎหมายและข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่ารายการดังกล่าวสมเหตุสมผล และเป็นประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทฯ
6. จัดทำรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบ โดยเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปีของบริษัทฯ ซึ่งรายงานดังกล่าวต้องลงนามโดยประธานคณะกรรมการตรวจสอบ โดยประกอบด้วยข้อมูลตามที่ตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนด
7. ในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ หากพบหรือมีข้อสงสัยว่า มีรายการหรือการกระทำดังต่อไปนี้ ซึ่งอาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้คณะกรรมการตรวจสอบรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขภายในเวลาที่คณะกรรมการตรวจสอบเห็นสมควร
  - (1) รายการที่เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์
  - (2) การทุจริต หรือมีสิ่งผิดปกติก่อให้เกิดความบกพร่อง ที่สำคัญในระบบควบคุมภายใน
  - (3) การฝ่าฝืนกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ
8. สามารถเรียกเอกสารและบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา
9. แต่งตั้งคณะทำงานได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม
10. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมาย ด้วยความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบ

ในปี 2562 คณะกรรมการตรวจสอบมีการประชุมทั้งสิ้น 14 ครั้ง เป็นการประชุมครั้งปกติ 11 ครั้ง และประชุมครั้งพิเศษ 3 ครั้งประกอบด้วย เรื่องเพื่อพิจารณาจำนวน 34 เรื่อง และเรื่องเพื่อทราบจำนวน 40 เรื่อง

#### 9.2.4 คณะกรรมการบริหาร

เพื่อให้การจัดการของบริษัทฯ เป็นไปตามเป้าหมายของแผนวิสาหกิจของบริษัทฯ อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดกับบริษัทฯ คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารบริษัทฯ ประกอบด้วย กรรมการบริษัทฯ 5 ท่าน มีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. นายพีระพล ถาวรสุภเจริญ	ประธานกรรมการ
2. นางปรารถนา มงคลกุล	กรรมการ
3. นายวัชรวิทย์ ตันตริยานนท์	กรรมการ
4. นายพินิจ พัวพันธ์	กรรมการ
5. กรรมการผู้อำนวยการใหญ่	กรรมการ
6. ผู้อำนวยการใหญ่ สำนักเลขานุการบริษัทฯ	เลขานุการ
7. ผู้อำนวยการฝ่ายงานเลขานุการบริษัทฯ	ผู้ช่วยเลขานุการ

#### ● อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร

1. พิจารณากลับกรองเรื่องที่จะนำเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการบริษัทฯ
2. ติดตามการดำเนินการตามนโยบายและมติของคณะกรรมการบริษัทฯ รวมถึงการดำเนินการตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์
3. ให้คำปรึกษาและคำแนะนำแก่ฝ่ายบริหารในการดำเนินการตามนโยบายของคณะกรรมการบริษัทฯ
4. มีอำนาจอนุมัติตามที่ได้รับมอบอำนาจจากคณะกรรมการบริษัทฯ ดังนี้
  - 4.1 การจัดหาพัสดุตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการพัสดุ ในวงเงินที่อยู่ในอำนาจอนุมัติไม่เกิน 500 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 800 ล้านบาท
  - 4.2 อนุมัติการใช้เงินนอกเหนือวงเงินที่หน่วยงานได้รับการจัดสรรตามงบประมาณประจำปีไม่เกิน 50 ล้านบาท ในวงเงินไม่เกิน 100 ล้านบาท และให้รายงานคณะกรรมการบริษัทฯ ทราบ
5. มีอำนาจเรียกเอกสารและบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาชี้แจง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา
6. แต่งตั้งคณะอนุกรรมการและคณะทำงานเพื่อดำเนินการได้ตามความจำเป็น และเหมาะสม
7. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมาย

ในการประชุมคณะกรรมการบริหาร ต้องมีกรรมการมาประชุมเกินกึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด จึงจะเป็นองค์ประชุม ให้ประธานกรรมการเป็นประธานในที่ประชุม ในกรณีที่ประธานกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุม หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้ประธานกรรมการมอบหมายให้กรรมการคนหนึ่งคนใดเป็นประธานในที่ประชุมแทน ในกรณีที่ประธานกรรมการมอบหมายให้กรรมการคนหนึ่งคนใดเป็นประธานในที่ประชุมแทนไม่ได้ ให้กรรมการซึ่งมาประชุมเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม

การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร ให้ถือเสียงข้างมาก โดยกรรมการคนหนึ่งมีเสียงหนึ่งในการลงคะแนน กรรมการซึ่งมีส่วนได้เสียในเรื่องใด ให้ออกจากที่ประชุมในวาระนั้น และไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนในเรื่องนั้น ถ้าคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

ในปี 2562 มีการประชุมทั้งสิ้น 22 ครั้ง ประกอบด้วย เรื่องเพื่อพิจารณาจำนวน 41 เรื่อง และเรื่องเพื่อทราบจำนวน 38 เรื่อง

### 9.2.5 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทฯ มีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสม โดยเป็นไปตามข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ระเบียบบริษัทฯ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง หลักธรรมาภิบาล รวมทั้งหลักการปฏิบัติที่ดีที่ยอมรับในระดับสากล คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยมีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. นายวัชร	ตันตริยานนท์	ประธานกรรมการ
2. นายพินิจ	พั้วพันธ์	กรรมการ
3. นายดนุชา	พิชญนันท์	กรรมการ
4. กรรมการผู้อำนวยการใหญ่		กรรมการ
5. รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายกลยุทธ์องค์กรและพัฒนาอย่างยั่งยืน		กรรมการ
6. รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการเงินและการบัญชี		กรรมการ
7. ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายธุรกิจปิโตรเลียม ประกันภัย และสิ่งแวดลอมการบิน		กรรมการ
8. ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายบริหารความเสี่ยง		เลขานุการ
9. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยงระดับฝ่ายและควบคุมภายใน		ผู้ช่วยเลขานุการ

#### • อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

- กำหนดนโยบาย แนวทางการบริหารความเสี่ยงและกรอบปฏิบัติ การบริหารความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจทำให้การดำเนินธุรกิจไม่เป็นไปอย่างต่อเนื่องยั่งยืน และไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- ให้คำปรึกษา และคำแนะนำในการบริหารความเสี่ยง และพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ด้านกฎหมาย กฎ ข้อบังคับ และระเบียบต่างๆ เป้าหมายทางรายได้และการเงินอื่นๆ ความมีประสิทธิภาพของกำลังพล การวางแผน การดำเนินกลยุทธ์ และความมั่นคงทางการบิน (Aviation Security)
- รายงานการกำกับผลการประเมินความเสี่ยง และการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อทราบเป็นประจำ ในกรณีที่มีเรื่องสำคัญที่มีผลกระทบต่อบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญต้องรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณาโดยเร็วที่สุด
- พิจารณา และให้ข้อคิดเห็นในประเด็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากโครงการที่มีภาวะผูกพันในระยะยาวหรือมีความซับซ้อนเชิงธุรกิจ รวมทั้งเสนอแนะการบริหารจัดการเพื่อลดความเสี่ยงเหล่านั้นต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณา
- ประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และรายงานผลการประเมินฯ ให้คณะกรรมการบริษัทฯ ทราบ (รวมถึงเปิดเผยผลการประเมินฯ ในรายงานประจำปี)
- สามารถเรียกเอกสาร และบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาชี้แจง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา
- แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการได้ตามความจำเป็น และเหมาะสม
- ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมาย

ในปี 2562 มีการประชุมทั้งสิ้น 11 ครั้ง ประกอบด้วย เรื่องเพื่อพิจารณาจำนวน 44 เรื่อง

### 9.2.6 คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

เพื่อให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามที่กระทรวงการคลัง และตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนด รวมทั้งหลักการปฏิบัติที่ดี เป็นที่ยอมรับในระดับสากล และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล คณะกรรมการบริษัทฯ ได้มีคำสั่งบริษัทฯ ที่ 182/2561 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ประกอบด้วย กรรมการบริษัทฯ 3 ท่าน มีรายชื่อดังต่อไปนี้

- |   |              |   |
|---|--------------|---|
| 1. นายปิติพันธ์                                   | เทพปฏิมาภรณ์ | ประธานกรรมการ                             |
| 2. นายรัฐพล                                       | ภักดีภูมิ    | กรรมการ                                   |
| 3. นายวัชรวิ                                      | ตันตริยานนท์ | กรรมการ                                   |
| 4. รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายทรัพยากรบุคคล (DB) |              | เลขานุการ                                 |
| 5. ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (DI)          |              | ผู้ช่วยเลขานุการ                          |
| 6. ผู้อำนวยการใหญ่สำนักงานการตรวจสอบภายใน (ZA)    |              | ผู้ช่วยเลขานุการ<br>(ด้านการประเมินผล DD) |

ภายหลังการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี2562 บริษัทฯ ได้มีคำสั่งบริษัทฯ ที่ 061/2562 ลงวันที่ 26 เมษายน 2562 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ประกอบด้วย กรรมการบริษัทฯ 3 ท่าน ซึ่งมีรายชื่อดังต่อไปนี้

- |  |              |   |
|--|--------------|---|
| 1. นายปิติพันธ์  | เทพปฏิมาภรณ์ | ประธานกรรมการ                             |
| 2. นายวัชรวิ   | ตันตริยานนท์ | กรรมการ                                   |
| 3. นางสาวศิริกุล   | เลากัยกุล    | กรรมการ                                   |
| 4. นายสุเมธ  | ดำรงชัยธรรม  | กรรมการ                                   |
| (ด้านการสรรหาผู้บริหารระดับสูงกว่าผู้อำนวยการใหญ่<br>และด้านทรัพยากรบุคคล) |              |   |
| 5. รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายทรัพยากรบุคคล (DB)                          |              | เลขานุการ                                 |
| 6. ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (DI)                                   |              | ผู้ช่วยเลขานุการ                          |
| 7. ผู้อำนวยการใหญ่สำนักงานการตรวจสอบภายใน (ZA)                             |              | ผู้ช่วยเลขานุการ<br>(ด้านการประเมินผล DD) |

เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2562 นายปิติพันธ์ เทพปฏิมาภรณ์ ได้ขอลาออกจากกรรมการบริษัทฯ คณะกรรมการบริษัทฯ จึงได้มีคำสั่งบริษัทฯ ที่ 158/2562 ลงวันที่ 14 พฤศจิกายน 2562 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ประกอบด้วย กรรมการบริษัทฯ 2 ท่าน มีรายชื่อดังต่อไปนี้

- |  |              |  |
|--|--------------|--|
| 1. นายวัชรวิ   | ตันตริยานนท์ | ประธานกรรมการ  |
| 2. นางสาวศิริกุล   | เลากัยกุล    | กรรมการ  |
| 3. นายสุเมธ  | ดำรงชัยธรรม  | กรรมการ  |
| (ด้านการสรรหาผู้บริหารระดับสูงกว่าผู้อำนวยการใหญ่<br>และด้านทรัพยากรบุคคล) |              |  |
| 4. รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายทรัพยากรบุคคล (DB)                          |              | เลขานุการ  |
| 5. ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (DI)                                   |              | ผู้ช่วยเลขานุการ   |
| 6. ผู้อำนวยการใหญ่สำนักงานการตรวจสอบภายใน (ZA)                             |              | ผู้ช่วยเลขานุการ<br>(ด้านการประเมินผล DD)                        |
| 7. ผู้อำนวยการใหญ่สำนักงานการตรวจสอบภายใน                                  |              | ผู้ช่วยเลขานุการ<br>(ด้านการประเมินผล<br>กรรมการผู้อำนวยการใหญ่) |

ต่อมาบริษัทฯ ได้มีคำสั่งบริษัทฯ ที่ 175/2562 ลงวันที่ 16 ธันวาคม 2562 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทนประกอบด้วย กรรมการบริษัทฯ 3 ท่าน มีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. พลอากาศเอก ชาญยุทธ ศิริธรรมกุล	ประธานกรรมการ
2. นางสาวศิริกุล เลากัยกุล	กรรมการ
3. นางสาวนิตยา ดิเรกสถาพร	กรรมการ
4. นายสุเมธ ดำรงชัยธรรม	กรรมการ
(ด้านการสรรหาผู้บริหารระดับสูงกว่าผู้อำนวยการใหญ่ และด้านทรัพยากรบุคคล)	
5. รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายทรัพยากรบุคคล (DB)	เลขานุการ
6. ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (DI)	ผู้ช่วยเลขานุการ
7. ผู้อำนวยการใหญ่สำนักงานการตรวจสอบภายใน	ผู้ช่วยเลขานุการ
	(ด้านการประเมินผล กรรมการผู้อำนวยการใหญ่)

● **อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน**

- กำหนดและทบทวนหลักเกณฑ์ วิธีการสรรหาที่เป็นไปตามข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ระเบียบบริษัทฯ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้กรรมการที่มีคุณสมบัติที่จะทำให้องค์กรมีองค์ประกอบที่เหมาะสม ซึ่งประกอบไปด้วย สมรรถนะและความรู้ความชำนาญที่จำเป็น มาดำรงตำแหน่ง กรรมการบริษัทฯ และนำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณานุมัติ
- กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการดำเนินการสรรหาผู้บริหารระดับสูงกว่าผู้อำนวยการใหญ่ขึ้นไปให้เป็นไปตามข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ระเบียบบริษัทฯ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ผู้บริหารระดับสูงที่มีสมรรถนะ และความรู้ความชำนาญที่จำเป็น สำหรับการบริหารกิจการของบริษัทฯ และนำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณานุมัติ
- ดำเนินการสรรหาและวิธีการสรรหาตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อให้บุคคลที่เหมาะสมเป็นกรรมการบริษัทฯ หรือผู้บริหารระดับสูงกว่าผู้อำนวยการใหญ่ และนำเสนอรายชื่อผู้ที่ผ่านการสรรหาต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณานุมัติ
- พิจารณาค่าตอบแทนที่เหมาะสมของกรรมการ อนุกรรมการต่าง ๆ บุคคลภายนอกที่มาปฏิบัติงานให้กับบริษัทฯ รวมถึงผู้บริหารระดับสูงกว่าผู้อำนวยการใหญ่ขึ้นไป โดยให้คำนึงถึงหลักการปฏิบัติที่ดี ซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับสากล และนำเสนอให้คณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณานุมัติ หรือเสนอที่ประชุมผู้ถือหุ้นอนุมัติ
- พิจารณาดัชนีชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicator : KPI) ของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (DD) ก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่ออนุมัติ
- ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (DD) ตามเงื่อนไขที่ระบุในสัญญาจ้าง และนำเสนอผลการประเมินให้คณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณานุมัติ
- พิจารณาค่าตอบแทนและเงินรางวัลประจำปีของผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (DD) ตามเงื่อนไขที่ระบุในสัญญาจ้างและนำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณานุมัติ
- ให้คำปรึกษาและกลั่นกรองนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลของบริษัทฯ และนำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณานุมัติ

9. ประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนและรายงานผลการประเมินฯ ให้คณะกรรมการบริษัทฯ ทราบ (รวมถึงเปิดเผยผลการประเมินฯ ในรายงานประจำปี)
10. สามารถเรียกเอกสารและบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาชี้แจง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา
11. พิจารณากฎบัตรของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน
12. แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม
13. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมาย

ในปี 2562 คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน มีการประชุมทั้งสิ้น 16 ครั้ง ประกอบด้วย เรื่องเพื่อพิจารณาจำนวน 30 เรื่อง

### 9.2.7 คณะกรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล

เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทฯ เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามที่กระทรวงการคลังและตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำหนด และสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลก ที่ให้ความสำคัญกับการรักษาสิ่งแวดล้อม และการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคม เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน คณะกรรมการบริษัทฯ จึงได้อนุมัติการปรับปรุงจากคณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม เป็นคณะกรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล โดยมีรายชื่อดังต่อไปนี้

- |   |               |
|---|---------------|
| 1. นางสาวศิริกุล เลากัยกุล                                    | ประธานกรรมการ |
| 2. นางสาวนิตยา ดิเรกสถาพร                                     | กรรมการ       |
| 3. กรรมการผู้อำนวยการใหญ่                                     | กรรมการ       |
| 4. รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายบริหารงานกฎหมายและบริหารทั่วไป | กรรมการ       |
| 5. รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายทรัพยากรบุคคล                  | กรรมการ       |
| 6. ผู้อำนวยการใหญ่สำนักเลขานุการบริษัทฯ                       | เลขานุการ     |
| 7. ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายภาพลักษณ์และสื่อสารองค์กร               | เลขานุการ     |

#### • อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล

1. กำหนดนโยบายและเสนอแนะแนวปฏิบัติ ดังต่อไปนี้
  - การดำเนินโครงการและกิจกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อมและสังคมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
  - ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน
  - การประชาสัมพันธ์องค์กร เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ รวมทั้งสนับสนุนและเสนอแนะให้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้มีความถูกต้องแม่นยำ รวดเร็ว เพื่อสร้างการรับรู้ให้แก่พนักงาน
2. ให้คำแนะนำแก่คณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหาร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน
3. ให้การสนับสนุนการส่งเสริมการเผยแพร่วัฒนธรรมและกิจกรรมด้านธรรมาภิบาล
4. ประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล และรายงานผลการประเมินฯ ให้คณะกรรมการบริษัทฯ ทราบ (รวมถึงเปิดเผยผลการประเมินฯ ในรายงานประจำปี)
5. สามารถเรียกเอกสารและบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาชี้แจง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา
6. แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการได้ตามความจำเป็น และเหมาะสม
7. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมาย



ในปี 2562 มีการประชุมคณะกรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ทั้งสิ้น 12 ครั้ง ประกอบด้วย เรื่องพิจารณาจำนวน 11 เรื่อง และเรื่องเพื่อทราบ 10 เรื่อง

### 9.2.8 คณะกรรมการกำกับและติดตามแผนยุทธศาสตร์

เพื่อให้การจัดการของบริษัทฯ เป็นไปตามเป้าหมายของแผนวิสาหกิจของบริษัทฯ อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดกับบริษัทฯ คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับและติดตามแผนยุทธศาสตร์บริษัทฯ ประกอบด้วย กรรมการบริษัทฯ 5 ท่าน มีรายชื่อต่อไปนี้

1. นางปรารถนา	มงคลกุล	ประธานกรรมการ
2. นายพินิจ	พั่วพันธ์	กรรมการ
3. นายพงษ์ชัย	อมตานนท์	กรรมการ
4. กรรมการผู้อำนวยการใหญ่		กรรมการ
5. ผู้อำนวยการใหญ่สำนักเลขานุการบริษัทฯ		เลขานุการ
6. ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและกลยุทธ์องค์กร		เลขานุการ

#### ● อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับและติดตามแผนยุทธศาสตร์

1. กำกับให้ฝ่ายบริหารจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้บริษัทฯ เป็นองค์กรที่สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างผลตอบแทนที่เหมาะสมอย่างยั่งยืนมีการบูรณาการกัน ทั้งนี้ แผนยุทธศาสตร์ จะต้องครอบคลุมทุกมิติของการดำเนินธุรกิจ รวมถึงด้านการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัทในเครือ และการกำกับดูแลบริษัทในเครือต่างๆ ทั้งนี้ โดยจัดลำดับความสำคัญและความจำเป็นเร่งด่วน ในการดำเนินการเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
2. ติดตาม รับผิดชอบต่อความคืบหน้า รวมทั้งติดตามและกำกับดูแลแผนยุทธศาสตร์ และให้คำแนะนำให้ฝ่ายบริหารดำเนินการตามแผนดังกล่าว รวมทั้งกำกับดูแลให้มีผู้บริหารรับผิดชอบการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์แต่ละแผนอย่างชัดเจน
3. แต่งตั้งที่ปรึกษาเพื่อสนับสนุนการจัดทำและการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ตามที่เห็นสมควร
4. ประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการกำกับและติดตามแผนยุทธศาสตร์ และรายงานผลการประเมินฯ ให้คณะกรรมการบริษัทฯ ทราบ (รวมถึงเปิดเผยผลการประเมินฯ ในรายงานประจำปี)
5. สามารถเรียกเอกสารและบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาชี้แจง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา
6. แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการได้ตามความจำเป็น และเหมาะสม
7. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมาย

ในการประชุมคณะกรรมการกำกับและติดตามแผนยุทธศาสตร์ ต้องมีกรรมการมาประชุมเกินกึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด จึงจะเป็นองค์ประชุม ให้ประธานกรรมการเป็นประธานในที่ประชุม ในกรณีที่ประธานกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุมหรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้ประธานกรรมการมอบหมายให้กรรมการคนหนึ่งคนใดเป็นประธานในที่ประชุมแทน ในกรณีที่ประธานกรรมการมอบหมายให้กรรมการคนหนึ่งคนใดเป็นประธานในที่ประชุมแทนไม่ได้ ให้กรรมการซึ่งมาประชุมเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม

การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมคณะกรรมการกำกับและติดตามแผนยุทธศาสตร์ ให้ถือเสียงข้างมาก โดยกรรมการคนหนึ่งมีเสียงหนึ่งในการลงคะแนน กรรมการซึ่งมีส่วนได้เสียในเรื่องใด ให้ออกจากที่ประชุมใน

วาระนั้น และไม่มีสิทธิ์ออกเสียงลงคะแนนในเรื่องนั้น ถ้าคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

ในปี 2562 มีการประชุมทั้งสิ้น 9 ครั้ง ประกอบด้วย เรื่องเพื่อพิจารณาจำนวน 31 เรื่อง

นอกจากนี้คณะกรรมการบริษัทฯ ยังได้แต่งตั้งคณะกรรมการชุดอื่นๆ เพื่อช่วยกลั่นกรองงานเฉพาะเรื่อง ได้แก่ คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ คณะกรรมการด้านกฎหมาย คณะกรรมการกำกับกิจการด้านการปฏิบัติการและด้านการซ่อมบำรุง คณะกรรมการทรัพยากรบุคคล และคณะกรรมการกำกับดูแลโครงการศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยานอุตะเภา ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

สำหรับการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการชุดย่อยของกรรมการบริษัทฯ มีรายละเอียดดังนี้

ตารางแสดงการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการชุดย่อยในปี 2562						
รายชื่อกรรมการ	การประชุมในปี 2562					
	คณะกรรมการ บริหารบริษัทฯ รวม 22 ครั้ง (ครั้งพิเศษ 11 ครั้ง)	คณะกรรมการ ตรวจสอบ รวม 14 ครั้ง (ครั้งพิเศษ 3 ครั้ง)	คณะกรรมการ บริหารความ เสี่ยง รวม 11 ครั้ง	คณะกรรมการ สรรหาและ กำหนด ค่าตอบแทน รวม 16 ครั้ง	คณะกรรมการ กำกับดูแล ด้าน สิ่งแวดล้อม สังคม และ ธรรมาภิบาล รวม 12 ครั้ง	คณะกรรมการ กำกับและติดตาม แผนยุทธศาสตร์ รวม 9 ครั้ง (ครั้งพิเศษ - ครั้ง)
1. พล.อ.อ. ชัยพฤกษ์ ดิษยะศริน						
2. พล.อ.อ. ชามูญุท ศิริธรรมกุล <sup>2</sup>		5/7		1/1 <sup>1</sup>		
3. นายดนุชา พิษยพันธ์			3/8			
4. นางสาวนิตยา ดิเรกสถาพร <sup>3</sup>		9/10 <sup>1</sup>		1/1	7/8*	
5. นางปรารถนา มงคลกุล <sup>4</sup>	20/22					9/9 <sup>1</sup>
6. นายปิณฑิษฐ์ เทพปฏิมากรณ <sup>5</sup>				14/16 <sup>1</sup>		
7. นายพีระพล ถาวรสุภเจริญ <sup>6</sup>	16/22 <sup>1</sup>					
8. นายพินิจ พัวพันธ์ <sup>7</sup>	20/22		8/11			3/3
9. นายพงษ์ชัย อมตานนท์ <sup>8</sup>		3/4				3/3
10. นายวัชรวิทย์ ตันตริยานนท์ <sup>9</sup>	18/22		11/11	11/15 <sup>1</sup>		
11. นางสาวศิริกุล เลากัยกุล <sup>10</sup>				7/16	11/12 <sup>1</sup>	
12. รศ. ดร. สันญลักษ์ ปัญวัฒน์ลิขิต <sup>11</sup>		3/4				
13. พล.อ.อ. อำนาจ จีระมณีมัย						
14. นายสุเมธ ดำรงชัยธรรม <sup>12</sup>	22/22		11/11	12/16	9/12	8/9

หมายเหตุ : <sup>1</sup> เป็นประธาน

<sup>2</sup> ได้รับแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน เมื่อวันที่ 12 ธันวาคม 2562

<sup>3</sup> ได้รับแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการตรวจสอบ เมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2562 และเป็นกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน เมื่อวันที่ 12 ธันวาคม 2562

<sup>4</sup> ได้รับแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการกำกับและติดตามแผนยุทธศาสตร์ เมื่อวันที่ 9 สิงหาคม 2562

<sup>5</sup> ได้รับแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน เมื่อวันที่ 26 เมษายน 2562 และลาออกจากการเป็นกรรมการบริษัทฯ เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2562

<sup>6</sup> ได้รับแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการบริหาร เมื่อวันที่ 26 เมษายน 2562

<sup>7</sup> ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการบริหาร และกรรมการบริหารความเสี่ยง เมื่อวันที่ 26 เมษายน 2562

<sup>10</sup> ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการตรวจสอบ เมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2562

<sup>19</sup> ได้รับแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง กรรมการบริหาร กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน เมื่อวันที่ 26 เมษายน 2562

ได้รับแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน เมื่อวันที่ 29 ตุลาคม 2562

<sup>110</sup> ได้รับแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล เมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม 2562 และเป็นกรรมการสรรหาและ กำหนดค่าตอบแทน เมื่อวันที่ 26 เมษายน 2562

<sup>111</sup> ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการตรวจสอบ เมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2562

<sup>112</sup> ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการบริหาร กรรมการบริหารความเสี่ยง กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน เมื่อวันที่ 26 เมษายน 2562 กรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล เมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม 2562 และเป็นกรรมการกำกับและติดตามแผนยุทธศาสตร์ เมื่อวันที่ 9 สิงหาคม 2562

\* เป็นกรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล เมื่อวันที่ 26 เมษายน 2562

### 9.3 การสรรหาและการแต่งตั้งกรรมการและผู้บริหารระดับสูงสุด

#### 9.3.1 การสรรหากรรมการอิสระ

คณะกรรมการบริษัทฯ ดำเนินการสรรหากรรมการอิสระ ตามเกณฑ์การสรรหากรรมการบริษัทฯ โดยกรรมการอิสระมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่บริษัทฯ กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ดังนี้

1. ถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 0.5 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมบริษัทฯ ทั้งนี้ ให้นับรวมการถือหุ้นของผู้ที่เกี่ยวข้องของกรรมการอิสระรายนั้นๆ ด้วย (กำหนดไว้เข้มกว่าคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ตามประกาศคณะกรรมการตลาดทุน)

2. ไม่เป็นหรือเคยเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่ได้รับเงินเดือนประจำ หรือผู้มีอำนาจควบคุมบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือของผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี ทั้งนี้ ลักษณะต้องห้ามดังกล่าวไม่รวมถึงกรณีที่กรรมการอิสระเคยเป็นข้าราชการ หรือที่ปรึกษาของส่วนราชการซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ

3. ไม่เป็นบุคคลที่มีความสัมพันธ์ทางสายโลหิต หรือโดยการจดทะเบียนตามกฎหมายในลักษณะที่เป็นบิดา มารดา คู่สมรส พี่น้อง และบุตร รวมทั้งคู่สมรสของบุตร ของกรรมการรายอื่น ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้มีอำนาจควบคุม หรือบุคคลที่จะได้รับการเสนอให้เป็นกรรมการ ผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย

4. ไม่มีหรือเคยมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ ในลักษณะที่อาจเป็นการขัดขวางการใช้จรรยาบรรณอย่างอิสระของตน รวมทั้งไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย หรือผู้มีอำนาจควบคุมของผู้ที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

5. ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของสำนักงานสอบบัญชี ซึ่งมีผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ สังกัดอยู่ เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

6. ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ให้บริการทางวิชาชีพใดๆ ซึ่งรวมถึงการให้บริการเป็นที่ปรึกษากฎหมาย หรือที่ปรึกษาทางการเงิน ซึ่งได้รับค่าบริการเกินกว่า 2 ล้านบาทต่อปี จากบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของผู้ให้บริการทางวิชาชีพนั้นด้วย เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

7. ไม่เป็นกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นเพื่อเป็นตัวแทนของกรรมการของบริษัทฯ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่

8. ไม่ประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย หรือ ไม่เป็นหุ้นส่วนที่มีนัยในห้างหุ้นส่วน หรือเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่รับเงินเดือนประจำ หรือถือหุ้นเกินร้อยละ 1 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทอื่น ซึ่งประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย

9. ไม่มีลักษณะอื่นใดที่ทำให้ไม่สามารถให้ความเห็นอย่างเป็นอิสระเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัทฯ

กรรมการอิสระที่มีคุณสมบัติตามข้อ 1 ถึงข้อ 9 อาจได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทฯ ให้ตัดสินใจในการดำเนินกิจการของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ โดยมีการตัดสินใจในรูปแบบขององค์คณะ (Collective Decision) ได้

ในกรณีที่บุคคลที่บริษัทฯ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระเป็นบุคคลที่มีหรือเคยมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจตาม ข้อ 4 หรือมีการให้บริการทางวิชาชีพเกินมูลค่าที่กำหนดตามข้อ 6 คณะกรรมการบริษัทฯ อาจพิจารณาผ่อนผันให้ได้ หากเห็นว่าการแต่งตั้งบุคคลดังกล่าวไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่และการให้ความเห็นที่เป็นอิสระ

ทั้งนี้ กรรมการอิสระเป็นผู้มีสมรรถนะและความรู้ที่จำเป็น (Skill Matrix) ที่สอดคล้องกับภารกิจและแผนยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ ในหลายด้าน ได้แก่ การเงิน บัญชี กฎหมาย เทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรบุคคล บริหารจัดการและบริหารธุรกิจ กลยุทธ์ การวางแผนพัฒนา คมนาคมและขนส่ง ความมั่นคง วิศวกรรม บริหารความเสี่ยง ธุรกิจการบิน สื่อสาร เศรษฐศาสตร์ และการตลาด

#### การกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระ

กรรมการอิสระของบริษัทฯ ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระได้ไม่เกิน 9 ปี โดยเริ่มนับตั้งแต่วันที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการอิสระ และเมื่อครบกำหนดระยะเวลา 9 ปี คณะกรรมการบริษัทฯ อาจเสนอชื่อกรรมการดังกล่าว กลับเข้าเป็นกรรมการต่อไปได้แต่ไม่สามารถดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระได้อีก

#### 9.3.2 การสรรหากรรมการบริษัทฯ

ตามข้อบังคับของบริษัทฯ คณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วยกรรมการจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่มากกว่า 15 คน ชุดแรกที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้นสามัญประจำปีจะเป็นผู้กำหนดเป็นครั้งแรก และกรรมการจำนวนไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมดต้องมีถิ่นที่อยู่ในราชอาณาจักร และกรรมการของบริษัทฯ จะต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กฎหมายกำหนด ในการประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้นในแต่ละปี จะมีการเลือกตั้งกรรมการใหม่แทนกรรมการที่ต้องออกจากตำแหน่งตามวาระจำนวน 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด หรือจำนวนใกล้เคียงที่สุดกับส่วน 1 ใน 3 ในกรณีที่แบ่งออกให้ตรงเป็นสามส่วนไม่ได้

คณะกรรมการบริษัทฯ กำหนดหลักเกณฑ์การดำเนินการสรรหากรรมการบริษัทฯ เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดคำตอบแทน ในการสรรหากรรมการบริษัทฯ ให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามที่กระทรวงการคลังและตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนด ด้วยความโปร่งใส ตามหลักธรรมาภิบาล หลักเกณฑ์การดำเนินการสรรหากรรมการบริษัทฯ ดังกล่าวสรุปได้ดังนี้

1. ดำเนินการกำหนดคุณสมบัติของกรรมการบริษัทฯ ที่ต้องการสรรหา โดยกรรมการมีคุณสมบัติดังนี้

1.1 มีคุณสมบัติตามสมรรถนะและความรู้ที่จำเป็น (Skill Matrix) ตามที่บริษัทฯ กำหนด เพื่อให้คณะกรรมการบริษัทฯ มีองค์ประกอบที่เหมาะสม สามารถกำหนดกลยุทธ์ และนโยบาย รวมทั้งกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ผู้ที่ได้รับการสรรหาเป็นผู้ที่มั่นใจได้ว่าจะสามารถปฏิบัติหน้าที่กรรมการตามหลัก Fiduciary Duty ที่สำคัญ คือ การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรอบคอบระมัดระวัง และด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมและความรับผิดชอบ ตัดสินใจด้วยข้อมูลและเหตุผล ฯลฯ

- 1.3 มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กฎหมาย กฎ ระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้องกำหนด
- 1.4 ความเป็นอิสระของกรรมการอิสระแต่ละคนตามที่กฎหมาย กฎ ระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้องกำหนด
- 1.5 ความสามารถในการอุทิศเวลาของกรรมการบริษัท อาจพิจารณาจากจำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งอยู่  
ฯลฯ เพื่อให้มีเวลาอย่างเพียงพอในการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริษัท อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการดูแลและการติดตามการดำเนินงานของบริษัทฯ
- 1.6 ในปี 2561 คณะกรรมการบริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายจำกัดจำนวนบริษัทจดทะเบียนที่กรรมการแต่ละคนจะดำรงตำแหน่งกรรมการได้ไม่เกิน 5 แห่ง

## 2. กระบวนการในการสรรหากรรมการบริษัทฯ

### 2.1 คณะกรรมการสรรหาฯ จะดำเนินการสรรหาบุคคลที่เหมาะสมที่จะมาดำรงตำแหน่งกรรมการฯ

กรณีที่ 1 ตำแหน่งกรรมการว่างลง เนื่องจากครบวาระ ซึ่งกรรมการต้องพ้นจากตำแหน่ง 1 ใน 3 นั้น อาจพิจารณารายชื่อบุคคลที่เหมาะสมจาก (1) บุคคลที่เป็นกรรมการเดิมที่พ้นวาระเพื่อเสนอให้ดำรงตำแหน่งต่อไป (2) บัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตามประกาศของกระทรวงการคลัง (Director's Pool) จำนวนไม่น้อยกว่า 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการ (3) การเสนอชื่อของผู้ถือหุ้น (ถ้ามี) (4) การเสนอชื่อของประธานกรรมการบริษัท กรรมการบริษัทฯ ฯลฯ (5) การเสาะหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับบริษัทฯ ตามตาราง Skill Matrix ที่กำหนดให้เหมาะสมกับธุรกิจและกลยุทธ์ของบริษัทฯ

กรณีที่ 2 ตำแหน่งกรรมการว่างลง เพราะเหตุอื่นนอกจากถึงคราวออกตามวาระ คณะกรรมการสรรหาฯ จะดำเนินการสรรหาเมื่อคณะกรรมการบริษัทฯ มีมติให้แต่งตั้งทดแทน โดยอาจพิจารณารายชื่อบุคคลที่เหมาะสมจาก (1) บัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตามประกาศของกระทรวงการคลัง (Director's Pool) จำนวนไม่น้อยกว่า 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการ (2) การเสนอชื่อของผู้ถือหุ้น (ถ้ามี) (3) การเสนอชื่อของประธานกรรมการบริษัท กรรมการบริษัทฯ ฯลฯ (4) การเสาะหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับบริษัทฯ ตามตาราง Skill Matrix ที่กำหนดให้เหมาะสมกับธุรกิจและกลยุทธ์ของบริษัทฯ

- 2.2 คณะกรรมการสรรหาฯ กลับกรองให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับเกณฑ์คุณสมบัติที่กำหนดไว้
- 2.3 เลขานุการคณะกรรมการสรรหาฯ ดำเนินการตรวจสอบคุณสมบัติของบุคคลที่จะได้รับการเสนอชื่อให้เป็นกรรมการบริษัทฯ ตามวิธีการที่ได้กำหนดไว้ในหลักเกณฑ์การดำเนินการสรรหากรรมการบริษัทฯ
- 2.4 คณะกรรมการสรรหาฯ พิจารณาและนำเสนอชื่อเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ

## 3. การแต่งตั้งกรรมการบริษัทฯ

3.1 กรณีตำแหน่งกรรมการว่างลงเนื่องจากครบวาระ ที่ประชุมผู้ถือหุ้นเป็นผู้แต่งตั้งกรรมการโดยใช้เสียงข้างมากตามหลักเกณฑ์และวิธีการ ดังนี้

1. ผู้ถือหุ้นคนหนึ่งจะมีคะแนนเสียงเท่ากับหนึ่งหุ้นต่อหนึ่งเสียง
2. ผู้ถือหุ้นแต่ละคนจะต้องใช้คะแนนเสียงที่มีอยู่ทั้งหมดเลือกตั้งบุคคลคนเดียวหรือหลายคนเป็นกรรมการก็ได้ แต่จะแบ่งคะแนนเสียงให้แก่ผู้ใดมากที่สุดเพียงใดไม่ได้
3. บุคคลซึ่งได้รับคะแนนเสียงสูงสุดตามลำดับลงมา เป็นผู้ได้รับการเลือกตั้งเป็นกรรมการเท่าจำนวนกรรมการที่จะพึงมีหรือจะพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น ในกรณีที่บุคคลซึ่งได้รับการเลือกตั้งในลำดับถัดลงมา มีคะแนนเสียงเท่ากันเกินจำนวนกรรมการที่จะพึงมีหรือจะพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น ให้เลือกด้วยวิธีจับสลากเพื่อให้ได้ตามจำนวนกรรมการที่จะพึงมี

3.2 กรณีที่ตำแหน่งกรรมการว่างลง เพราะเหตุอื่นนอกจากถึงคราวออกตามวาระ ให้คณะกรรมการเลือกบุคคลหนึ่งซึ่งมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมาย เข้าเป็นกรรมการแทนในการประชุมคณะกรรมการคราวถัดไป

ด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนกรรมการที่ยังเหลืออยู่ เว้นแต่วาระของกรรมการจะเหลือน้อยกว่า 2 เดือน บุคคลซึ่งเข้าเป็นกรรมการแทนดังกล่าว จะอยู่ในตำแหน่งกรรมการได้เพียงเท่าวาระที่ยังเหลืออยู่ของกรรมการที่ตนแทน

### 9.3.3 การสรรหาผู้บริหารระดับสูงสุด

การแต่งตั้งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ซึ่งเป็นตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารสูงสุดของบริษัทฯ นั้น คณะกรรมการบริษัทฯ จะแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ซึ่งประกอบด้วยกรรมการ 5 คน โดยมี กรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายทรัพยากรบุคคลเป็นเลขานุการ คณะกรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา และดำเนินการสรรหาผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ที่เหมาะสม โดยมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 (และที่แก้ไขเพิ่มเติม) และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และเสนอชื่อผู้ที่ผ่านการคัดเลือกที่สมควรได้รับการแต่งตั้งต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณาต่อไป

ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายการไปดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทอื่นของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ไว้อย่างชัดเจน ดังนี้

1. ห้ามแต่งตั้งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และฝ่ายบริหารบริษัทฯ เป็นกรรมการในรัฐวิสาหกิจอื่น เว้นแต่กรณีมีกฎหมายกำหนด หรือกรณีแต่งตั้งเป็นกรรมการของบริษัทที่บริษัทฯ ถือหุ้น
2. เป็นกรรมการในองค์กรภาครัฐที่ไม่ได้ตั้งขึ้นเพื่อผลประโยชน์ทางการเมืองได้
3. เป็นกรรมการในองค์กรภาคเอกชนที่จัดตั้งขึ้นเพื่อประโยชน์ส่วนรวมได้ เช่น สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย หอการค้าไทย สมาคมการจัดการธุรกิจ ฯลฯ

โดยการไปดำรงตำแหน่งกรรมการที่บริษัทอื่น ให้กรรมการผู้อำนวยการใหญ่เสนอขออนุมัติการเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทอื่นจากคณะกรรมการบริษัทฯ

ทั้งนี้ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ซึ่งเป็นกรรมการที่เป็นผู้บริหารของบริษัทฯ ไม่เป็นกรรมการในบริษัทจดทะเบียนอื่นที่มีใช้บริษัทในเครือ

### 9.4 การกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง

การกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง นั้น บริษัทฯ ในฐานะผู้ถือหุ้นได้ส่งผู้แทนบริษัทฯ ตามสัดส่วนเพื่อเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำหน้าที่ดูแลผลประโยชน์ ตลอดจนประสานงานในการร่วมมือทำธุรกิจระหว่าง บริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง โดยผู้แทนบริษัทฯ จะเป็นผู้ที่ได้รับความเห็นชอบจากฝ่ายบริหารของบริษัทฯ และผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารหรือ คณะกรรมการบริษัทฯ เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง ซึ่งกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้แทนนั้น ประกอบด้วย บุคคลจากคณะกรรมการบริษัทฯ ฝ่ายบริหาร หรือบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจ สามารถให้แนวทางบริหารที่จะเป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ ได้ และต้องมีคุณสมบัติเป็นไปตามหลักเกณฑ์การแต่งตั้งผู้แทน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นกรรมการในบริษัทย่อย บริษัทร่วม หรือบริษัทที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้จัดทำคู่มือในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้แทนบริษัทฯ เพื่อให้ผู้แทนบริษัทฯ ได้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และแนวทางที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน สอดคล้องกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งในคู่มือนี้ได้กำหนดถึง ข้อพึงปฏิบัติที่ดีของกรรมการผู้แทน ข้อพึงระมัดระวัง หน้าที่และความรับผิดชอบโดยให้ยึดถือปฏิบัติตามกฎหมาย วัตถุประสงค์และข้อบังคับ ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อรักษาประโยชน์ของบริษัทฯ ในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง สำหรับในเรื่องนโยบายที่สำคัญ ให้ผู้แทนบริษัทฯ ขอรับนโยบายจากบริษัทฯ ก่อนเสนอความเห็นในที่ประชุมบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง เช่น การจัดสรรกำไร การจ่ายเงินปันผล หรือนำส่งเงินรายได้แผ่นดิน การเลือกตั้งกรรมการแทนกรรมการที่

ลาออกตามวาระ การเพิ่ม-ลดทุน การเลิก-ควมรวมกิจการ ทั้งนี้ ผู้แทนบริษัทฯ ต้องรายงานข้อมูลต่างๆ ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดต่อฝ่ายบริหาร และคณะกรรมการบริษัทฯ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังจัดให้มีการวิเคราะห์ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานของบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง เป็นประจำทุกไตรมาส และรายปี เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนให้ฝ่ายบริหารใช้ในการตัดสินใจ กำหนดทิศทาง และแนวทางในการกำกับดูแลการลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้องได้ต่อไป

## 9.5 การดูแลเรื่องการใช้ข้อมูลภายใน

บริษัทฯ มีนโยบายปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์ฯ และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์อย่างเคร่งครัด โดยบริษัทฯ ให้ความสำคัญในเรื่องหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้บรรลุผลในทางปฏิบัติ ในปี 2560 คณะกรรมการบริษัทฯ ได้อนุมัติให้ปรับปรุงนโยบาย เรื่องการป้องกันการรั่วไหลข้อมูลภายในเพื่อประโยชน์ส่วนตน ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2559 ในการห้ามกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ซึ่งรู้หรือครอบครองข้อมูลภายใน ทำการซื้อ ขาย หลักทรัพย์ที่ออกโดยบริษัทฯ โดยอาศัยข้อมูลภายในซึ่งเป็นสาระสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงราคาหรือมูลค่าของหลักทรัพย์ที่ยังมิได้เปิดเผยต่อสาธารณชนทั่วไปหรือตลาดหลักทรัพย์ และตนได้ล่วงรู้มาในตำแหน่งหรือฐานะที่สามารถล่วงรู้ข้อเท็จจริงหรือการเป็นพนักงานของบริษัทฯ ไม่ว่าจะกระทำเพื่อประโยชน์ตนเองหรือผู้อื่น หรือการนำข้อมูลภายในไปเปิดเผยให้ผู้อื่นกระทำการดังกล่าว โดยห้ามกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน รวมถึงกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานที่พ้นจากตำแหน่งในช่วงเวลา 6 เดือน ซึ่งรู้หรือครอบครองข้อมูลภายใน ห้ามทำการซื้อขายหลักทรัพย์ที่ออกโดยบริษัทฯ ก่อนการประกาศงบการเงิน 1 เดือน และหลังประกาศ 3 วัน

นโยบายดังกล่าวยังได้กำหนดให้ทุกหน่วยงาน มีระบบบริหารจัดการในการกำกับดูแลการใช้ข้อมูลภายใน และข้อมูลลับที่ดี เพื่อป้องกันมิให้ข้อมูลลับของบริษัทฯ รั่วไหล ซึ่งจะทำให้บริษัทฯ เสียหาย หรือถูกนำไปใช้เพื่อประโยชน์ในทางมิชอบ อันเป็นการเอาเปรียบผู้ลงทุน และในปี 2562 บริษัทฯ ได้ทำการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ให้ความรู้เกี่ยวกับ แนวปฏิบัติในการเปิดเผยและรักษาข้อมูลที่มีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์ให้แก่ กรรมการ ผู้บริหาร พนักงานในหน่วยงานต่างๆ ของบริษัทฯ เพื่อให้เกิดการตระหนักรู้และสามารถนำไปปฏิบัติได้

นอกจากนั้น ยังจัดทำระเบียบวาระแจ้งคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารทุกเดือนเรื่องรายงานการถือครองหุ้น การบินไทยของกรรมการบริษัทฯ และผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งของคู่สมรส และบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ เพื่อแจ้งให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงการถือครองหุ้นของคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหาร รวมทั้งแจ้งบทลงโทษ กรณีไม่ได้จัดทำรายงานการเปลี่ยนแปลงการถือหลักทรัพย์ต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ภายในระยะเวลาที่กำหนด

## 9.6 ค่าตอบแทนของผู้สอบบัญชี

### ค่าตอบแทนจากการสอบบัญชี

บริษัทฯ และบริษัทย่อย จ่ายค่าตอบแทนการสอบบัญชีให้แก่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ซึ่งเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา มีจำนวนเงินรวม 4,670,000 บาท โดยบริษัทฯ ไม่ได้จ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกับ สตง.ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา

### ค่าบริการอื่น

บริษัทฯ และบริษัทย่อย จ่ายค่าตอบแทนของการบริการอื่นซึ่งได้แก่ ค่าธรรมเนียมตรวจสอบงบปีนำเสนอ BOI ให้แก่ สตง. ซึ่งเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา มีจำนวนเงินรวม 350,000 บาท แต่บริษัทฯ ไม่ได้จ่ายค่าบริการอื่นให้กับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกับ สตง. ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมาหรือจ่ายในโอกาสอันเกิดจากการตกลงที่ยังให้บริการไม่แล้วเสร็จในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา



## 9.7 การนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัท จดทะเบียน ปี 2560 ไปปรับใช้

บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญกับการนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 (Corporate Governance Code for Listed Companies 2017 : CG Code) มาปรับใช้ให้เหมาะสมตามบริบทธุรกิจ ในปี 2560 คณะกรรมการบริษัทฯ ได้รับทราบถึงแนวทางการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 โดยมอบหมายให้สำนักเลขานุการบริษัทฯ ศึกษาในรายละเอียด และในปี 2562 คณะกรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นตัวแทนของคณะกรรมการบริษัทฯ ได้รับทราบสรุปการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 ซึ่งสำนักเลขานุการบริษัทฯ ได้เป็นผู้ประเมินในเบื้องต้น และได้รายงานเพื่อคณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณาทบทวนการดำเนินการตาม CG Code โดยคณะกรรมการฯ เห็นควรให้ฝ่ายจัดการพิจารณาทบทวนการนำหลักปฏิบัติตาม CG Code ไปปรับใช้ตามบริบทธุรกิจของบริษัทฯ ในหัวข้อที่ยังปฏิบัติได้ไม่ครบถ้วนต่อไป โดยกำหนดให้มีแผนงานเพื่อทบทวนการนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียนมาปรับใช้ เป็นประจำทุกปี

## 9.8 การปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในเรื่องอื่นๆ

คณะกรรมการบริษัทฯ มีความมุ่งมั่นและตระหนักถึงความสำคัญในการดำเนินธุรกิจตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่ยอมรับในระดับสากล (International Best Practice) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และ ASEAN CG Scorecard ด้วยเชื่อมั่นว่าสามารถทำให้บริษัทฯ เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพและมีการบริหารจัดการที่ดีเลิศ มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ คำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม สร้างความเชื่อมั่นและประโยชน์แก่ผู้ถือหุ้น บริษัทฯ จึงได้พัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่อง โดยยึดหลักธรรมาภิบาล หลักจริยธรรม และจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อพึงปฏิบัติที่ดี ที่เกี่ยวข้อง

จากผลการประเมินตามโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนประจำปี 2562 (Corporate Governance Report of Thai Listed Companies 2019 : CGR 2019) ในปี 2562 บริษัทฯ ได้รับผลคะแนนประเมินในภาพรวม 93 คะแนน อยู่ในเกณฑ์ “ดีเลิศ” (Excellent CG Scoring) หรือได้เครื่องหมายสูงสุดคือ 5 ดาว จากคณะกรรมการบรรษัทภิบาลแห่งชาติ ต่อเนื่องเป็นปีที่ 2 ซึ่งการประเมินดำเนินการโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ด้วยการสำรวจการกำกับดูแลกิจการของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ จำนวน 657 บริษัท อย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2544 เพื่อติดตามพัฒนาการด้านการกำกับดูแลกิจการของบริษัทจดทะเบียนในประเทศไทย และให้ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการกำกับดูแลกิจการ หลักเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาในการสำรวจการกำกับดูแลกิจการที่ดี อิงหลักเกณฑ์ในการประเมินที่พัฒนาจากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) โดยมีความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ ASEAN Corporate Governance Scorecard (ASEAN CG Scorecard) ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลสำหรับบริษัทจดทะเบียนของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ในปี 2562 บริษัทฯ ได้ดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังนี้

### 1) สิทธิของผู้ถือหุ้น

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับผู้ถือหุ้นและสิทธิของผู้ถือหุ้น การทำให้ผู้ถือหุ้นไว้วางใจและมั่นใจในการลงทุนกับบริษัทฯ คือ การที่บริษัทฯ มีนโยบาย หรือการดำเนินการที่ปกป้องและรักษาสิทธิขั้นพื้นฐานของผู้ถือหุ้นที่พึงได้รับ ได้แก่ สิทธิในการซื้อขาย การโอนหลักทรัพย์ที่ตนถืออยู่ สิทธิในการมีส่วนแบ่งผลกำไรของบริษัทฯ สิทธิการได้รับข้อมูลของบริษัทฯ อย่างเพียงพอและทันเวลา สิทธิต่างๆ ในการเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้น สิทธิการมอบฉันทะให้บุคคลอื่นเข้าประชุมและออกเสียงลงคะแนนแทน สิทธิการแสดงความคิดเห็นและซักถามในการประชุมผู้ถือหุ้น สิทธิในการเสนอเรื่องเพื่อบรรจุเป็นระเบียบวาระการประชุมและเสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อรับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการบริษัทฯ สิทธิในการร่วมตัดสินใจในเรื่องสำคัญของบริษัทฯ เช่น การเลือกตั้งกรรมการ การอนุมัติธุรกรรมที่สำคัญและมีผลต่อทิศทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ การแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิและข้อบังคับของบริษัทฯ เป็นต้น

#### การประชุมผู้ถือหุ้น

บริษัทฯ ได้จัดให้มีการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี ตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ.2535 โดยได้ปฏิบัติตามแนวทางการจัดประชุมผู้ถือหุ้นที่ดีของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) และตรวจสอบให้การประชุมผู้ถือหุ้นมีข้อปฏิบัติตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ใน Annual General Meeting Checklist (AGM Checklist) ตามโครงการประเมินคุณภาพการจัดประชุมผู้ถือหุ้นสามัญประจำปีของบริษัทจดทะเบียน โดยสมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย สมาคมบริษัทจดทะเบียน และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปีของบริษัทฯ ดังนี้

- การกำหนดวัน เวลา สถานที่ในการประชุม

ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 2/2562 เมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2562 ได้มีมติกำหนดให้จัดการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2562 ในวันที่ 26 เมษายน 2562 ซึ่งอยู่ภายในกำหนดระยะเวลา 4 เดือน นับแต่วันปิดบัญชีประจำปีของบริษัทฯ ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้เปิดเผยมติดังกล่าวในเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์ฯ และเผยแพร่คำบอกกล่าวเรียกประชุมผู้ถือหุ้นในเว็บไซต์ของบริษัทฯ ตั้งแต่วันที่ 25 มีนาคม 2562 โดยการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2562 ได้จัดขึ้น ณ ห้องประชุมชัยพฤกษ์ หอประชุมกองทัพอากาศ (อาคารทองใหญ่) ถนนพหลโยธิน เขตสายไหม กรุงเทพมหานคร มีผู้ถือหุ้นและผู้รับมอบฉันทะแทนจำนวน 680 ราย (ณ เวลาเปิดการประชุม) ถือหุ้นรวมกันทั้งสิ้น 1,574,956,255 หุ้น คิดเป็นร้อยละ 72.15 ของจำนวนหุ้นทั้งหมดของบริษัทฯ เข้าร่วมประชุมครบเป็นองค์ประชุมตามข้อบังคับของบริษัทฯ โดยมีประธานกรรมการบริษัทฯ ประธานคณะกรรมการชุดย่อย กรรมการและผู้บริหารบริษัทฯ เลขานุการบริษัทฯ ผู้สอบบัญชี และที่ปรึกษากฎหมายเข้าร่วมประชุมอย่างพร้อมเพรียงกัน ทั้งนี้ รายละเอียดในการดำเนินการประชุมมีดังนี้

#### ก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้น

ในการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2562 เพื่อเป็นการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีเกี่ยวกับการดูแลสิทธิของผู้ถือหุ้น บริษัทฯ ได้เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นเสนอเรื่องเพื่อพิจารณาบรรจุเป็นระเบียบวาระการประชุมและเสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อรับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการบริษัทฯ เป็นการล่วงหน้าก่อนที่บริษัทฯ จะส่งหนังสือเชิญประชุม คือ ตั้งแต่วันที่ 12 กันยายน - 31 ธันวาคม 2561 โดยได้เปิดเผยรายละเอียดหลักเกณฑ์และวิธีการไว้บนเว็บไซต์ของบริษัทฯ และบริษัทฯ ได้ลงประกาศในทางหนังสือพิมพ์ข่าวหุ้น (รายวัน) ฉบับลงวันที่ 24-26 กันยายน 2561 และหนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ ฉบับลงวันที่ 27-30 กันยายน 2561 พร้อมทั้งได้มีหนังสือแจ้งตลาดหลักทรัพย์ฯ ในเรื่องดังกล่าว โดยไม่มีผู้ถือหุ้นเสนอชื่อบุคคลเพื่อรับการพิจารณาแต่งตั้งเป็นกรรมการบริษัทฯ หรือเสนอวาระการประชุมล่วงหน้าแต่อย่างใด

- การส่งเอกสารการประชุมและการมอบฉันทะ

บริษัทฯ ได้จัดส่งหนังสือเชิญประชุม ซึ่งบรรจุระเบียบวาระที่สำคัญอย่างครบถ้วนตามกฎหมาย ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ และข้อบังคับของบริษัทฯ อาทิ รายละเอียดระเบียบวาระการประชุมที่เพียงพอที่จะประกอบการตัดสินใจ ทั้งนี้บริษัทฯ ได้ระบุอย่างชัดเจนในแต่ละระเบียบวาระที่นำเสนอว่า เป็นเรื่องที่น่าสนใจเพื่อทราบ เพื่ออนุมัติ หรือเพื่อพิจารณา รวมทั้งนำเสนอความเห็นของคณะกรรมการบริษัทฯ ในแต่ละระเบียบวาระอย่างชัดเจน รายงานประจำปี พร้อมทั้งเอกสารประกอบการประชุม เอกสารที่ต้องใช้ในการมอบฉันทะ และระบุวิธีการจัดส่งเงินให้แก่ผู้ถือหุ้นได้พิจารณาล่วงหน้าก่อนการประชุม และได้ประกาศในหนังสือพิมพ์รายวันภาษาไทย เรื่องคำบอกกล่าวเรียกประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นติดต่อกันไม่น้อยกว่า 3 วัน และก่อนวันประชุม ไม่น้อยกว่า 3 วัน รวมถึงได้เผยแพร่หนังสือเชิญประชุมพร้อมทั้งเอกสารประกอบการประชุมในเว็บไซต์ของบริษัทฯ ล่วงหน้าก่อนการประชุมมากกว่า 30 วัน เพื่อบอกกล่าวผู้ถือหุ้นล่วงหน้าในเวลาที่เพียงพอสำหรับเตรียมตัวศึกษาข้อมูลในการพิจารณาเกี่ยวกับระเบียบวาระการประชุมก่อนมาเข้าร่วมประชุม หนังสือเชิญประชุมได้จัดส่งให้กับผู้ถือหุ้นทุกรายที่มีรายชื่อปรากฏในสมุดทะเบียนผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ รวมทั้งได้แต่งตั้งกรรมการอิสระ เป็นผู้รับมอบฉันทะแทนผู้ถือหุ้น ในกรณีที่ผู้ถือหุ้นประสงค์จะมอบฉันทะให้ผู้อื่นมาประชุมแทน สามารถเลือกมอบฉันทะให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกรรมการอิสระของบริษัทฯ เข้าร่วมประชุมแทนได้

### วันประชุมผู้ถือหุ้น

#### การเข้าร่วมประชุมและการลงทะเบียน

บริษัทฯ ได้แจ้งในเอกสารประกอบการประชุมที่จัดส่งพร้อมหนังสือเชิญประชุม เพื่อให้ผู้ถือหุ้นทราบถึงกระบวนการและขั้นตอนในการเข้าร่วมประชุม การตรวจสอบเอกสารหรือหลักฐานเพื่อแสดงสิทธิในการเข้าร่วมประชุม บริษัทฯ ได้อำนวยความสะดวกให้กับผู้ถือหุ้น โดยได้กำหนดวันเวลาการประชุม สถานที่ประชุมที่มั่นคงในด้านการรักษาความปลอดภัยให้กับผู้ถือหุ้น จัดเจ้าหน้าที่ลงทะเบียน และกำหนดจุดบริการรับลงทะเบียนให้แก่ผู้ถือหุ้นทั่วไป ผู้ถือหุ้นสูงอายุ และผู้รับมอบฉันทะที่เข้าร่วมประชุมอย่างเหมาะสมและเพียงพอ โดยผู้ถือหุ้นสามารถลงทะเบียนเข้าร่วมประชุมได้ล่วงหน้าก่อนเวลาประชุม 4 ชั่วโมง และต่อเนื่องจนกว่าการประชุมผู้ถือหุ้นจะแล้วเสร็จ โดยบริษัทฯ ได้จัดการเลี้ยงรับรองที่เหมาะสมแก่ผู้ถือหุ้นที่มาประชุมด้วย

- การเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นซักถามและแสดงความคิดเห็น การลงมติ และการบันทึกรายงานการประชุม

ในการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2562 ก่อนดำเนินการประชุม เลขานุการบริษัทฯ ได้มีการแจ้งรายละเอียดขององค์ประชุม อธิบายวิธีการลงคะแนน การใช้บัตรลงคะแนน การเก็บบัตรลงคะแนน การนับคะแนนเสียง และเปิดเผยผลการนับคะแนนในแต่ละระเบียบวาระอย่างชัดเจน โปร่งใส รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นซักถาม หรือแสดงความคิดเห็นอย่างเหมาะสมและเพียงพอ และให้ฝ่ายบริหารที่เกี่ยวข้องชี้แจงและให้ข้อมูลต่างๆ แก่ผู้ถือหุ้นอย่างครบถ้วนและชัดเจน สำหรับการลงคะแนนและนับคะแนนเสียง บริษัทฯ ปฏิบัติตามข้อบังคับของบริษัทฯ ที่กำหนดให้หุ้น 1 หุ้นมีเสียง 1 เสียง และมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ให้ถือคะแนนเสียงข้างมากของผู้ถือหุ้นซึ่งมาประชุมและมีสิทธิออกเสียงลงคะแนน ถ้ามีคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด การนับคะแนนในกรณีระเบียบวาระทั่วไป จะบันทึกคะแนนจากบัตรลงคะแนนที่ไม่เห็นด้วยและงดออกเสียง ส่วนที่เหลือนับเป็นคะแนนเสียงเห็นด้วย สำหรับระเบียบวาระเลือกตั้งกรรมการ จะบันทึกคะแนนบัตรลงคะแนนทุกใบ โดยแยกคะแนนเป็น เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย งดออกเสียง และส่วนที่เหลือนับเป็นไม่ส่งบัตรลงคะแนน

รวมทั้งบริษัทฯ มีการจดบันทึกรายงานการประชุมอย่างครบถ้วนและมีการบันทึกภาพประชุมในลักษณะสื่อวีดิทัศน์ และพร้อมให้บริการเผยแพร่แก่ผู้ถือหุ้นที่สนใจ

### ภายหลังวันประชุมผู้ถือหุ้น

- การแจ้งมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น

บริษัทฯ ได้แจ้งมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นผ่านระบบข่าวของตลาดหลักทรัพย์ฯ ภายหลังจากการประชุมผู้ถือหุ้นในวันเดียวกัน ซึ่งมติดังกล่าวได้ระบุผลของมติ (เห็นชอบ/ไม่เห็นชอบ) และผลของการลงคะแนนเสียง (เห็นด้วย/ไม่เห็นด้วย/งดออกเสียง) ในแต่ละระเบียบวาระ และจัดส่งรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น ซึ่งฉบับที่กรายชื่อกรรมการ/ผู้บริหารที่เข้าร่วมประชุมผลของมติ (เห็นชอบ/ไม่เห็นชอบ) และผลของการลงคะแนนเสียง (เห็นด้วย/ไม่เห็นด้วย/งดออกเสียง) ในระเบียบวาระที่ขอรับรอง/อนุมัติจากผู้ถือหุ้น รวมทั้งประเด็นอภิปรายที่สำคัญ ข้อซักถามของผู้ถือหุ้นในแต่ละระเบียบวาระและการชี้แจงของบริษัทฯ อย่างละเอียดให้ตลาดหลักทรัพย์ฯ และเผยแพร่รายงานการประชุมผู้ถือหุ้นบนเว็บไซต์ภายในระยะเวลา 14 วัน นับแต่วันประชุมผู้ถือหุ้น และจัดส่งให้ผู้ถือหุ้นที่อภิปรายในที่ประชุม พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับรายงานการประชุมดังกล่าวได้ภายในเวลา 30 วัน นับจากวันที่เผยแพร่

บริษัทฯ ได้จัดส่งให้หน่วยงานราชการภายในกำหนดเวลา โดยบริษัทฯ ได้จัดทำมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ซึ่งส่งผ่านระบบข่าวของตลาดหลักทรัพย์ฯ และเผยแพร่รายงานการประชุมผู้ถือหุ้นเป็นภาษาอังกฤษบนเว็บไซต์ของบริษัทฯ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นต่างชาติได้รับข้อมูลอย่างทั่วถึงกัน ทั้งนี้ บริษัทฯ ไม่มีการกีดกันหรืออุปสรรคในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันของผู้ถือหุ้น

### **2) การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน**

นโยบายของบริษัทฯ คือการอำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้น และปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน เป็นธรรมและเป็นไปตามข้อกำหนดกฎหมาย รวมทั้งมีมาตรการป้องกันกรณีที่กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานใช้ข้อมูลภายในเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือพวกพ้องในทางมิชอบ อาทิ การซื้อขายหลักทรัพย์โดยใช้ข้อมูลภายใน (Insider Trading) การนำข้อมูลภายในไปเปิดเผยกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกรรมการ และผู้บริหาร เพื่อสร้างความมั่นใจในการลงทุนกับบริษัทฯ ตามแนวทางโครงการประเมินคุณภาพการจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้น (AGM Checklist) ได้แก่ การป้องกันสิทธิขั้นพื้นฐานของผู้ถือหุ้น การกำหนดให้สิทธิออกเสียงในที่ประชุมเป็นไปตามจำนวนหุ้นที่ถืออยู่โดยหนึ่งหุ้นมีสิทธิเท่ากับหนึ่งเสียง การกำหนดให้กรรมการอิสระเป็นผู้มีหน้าที่ดูแลผู้ถือหุ้นส่วนน้อย การให้บริษัทศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ฯ เป็นนายทะเบียนหลักทรัพย์การดำเนินการประชุมตามลำดับระเบียบวาระที่ได้แจ้งไว้ในหนังสือเชิญประชุม การเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นมีสิทธิมอบฉันทะให้ผู้อื่นมาประชุมและลงมติแทน การจัดสรรเวลาประชุมอย่างเพียงพอเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นมีสิทธิอย่างเท่าเทียมกันในการแสดงความคิดเห็นและตั้งคำถาม และการเปิดเผยข้อมูลผ่านเว็บไซต์ของบริษัทฯ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้รับข้อมูลข่าวสารสำคัญที่มีการเปลี่ยนแปลง บริษัทฯ มีการส่งหนังสือเชิญประชุมและเอกสารประกอบการประชุมเป็นภาษาอังกฤษให้กับผู้ถือหุ้นต่างชาติ และภายหลังการประชุม ฝ่ายบริหารได้มอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำเสนอแนะของผู้ถือหุ้นไปพิจารณาว่าสามารถดำเนินการได้หรือไม่

### **3) บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย**

บริษัทฯ ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน ที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การสร้างมูลค่าเพิ่ม และสร้างกำไรให้กับบริษัทฯ บริษัทฯ จึงมีแนวปฏิบัติที่เป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน โดยยึดหลักผลประโยชน์ร่วมกันอย่างยั่งยืน

ในฐานะสายการบินแห่งชาติ บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งสอดคล้องกับหลักมาตรฐานสิ่งแวดล้อมสากล เพื่อลดมลพิษและผลกระทบต่างๆ อันเกิดจากการดำเนินงาน โดยบริษัทฯ ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติไว้เป็นลายลักษณ์อักษรในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานยึดถือปฏิบัติ ดังนี้

#### **ผู้ปฏิบัติงาน**

กรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน พึงรักษาจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งมีวินัย โดยปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ และประเพณีอันดีงาม ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยให้เกียรติซึ่งกันและกัน เคารพสิทธิส่วนบุคคล ร่วมมือช่วยเหลือกัน

ผู้บริหารพึงปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม ผู้ปฏิบัติงานก็พึงปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาด้วยความเคารพ ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความรู้ความสามารถ ทুমเทแรงกายแรงใจในการทำงาน เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯ เป็นสำคัญ

บริษัทฯ มีนโยบายในการสรรหา แต่งตั้ง โยกย้าย พิจารณาความดีความชอบ และการลงโทษด้วยความเสมอภาค รอบคอบ สุจริต โปร่งใส เป็นธรรม ตั้งอยู่บนหลักเกณฑ์ เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของบริษัทฯ ปราศจากอคติ การพิจารณาความดีความชอบ เป็นไปตามความจริง และเป็นไปตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล โดยคำนึงถึงผลการปฏิบัติงาน ปริมาณและคุณภาพผลงาน การรักษาวินัย และความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และเป็นผลดีต่อบริษัทฯ

### **การปฏิบัติต่อลูกค้า**

พนักงานทุกคนร่วมกันสร้างสรรค์ความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า โดยปฏิบัติต่อลูกค้าด้วยความเต็มใจ กระตือรือร้น ยิ้มแย้มแจ่มใส มีน้ำใจ สุภาพอ่อนโยน ให้เกียรติและปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างเท่าเทียมกัน เข้าใจในความต้องการของลูกค้าอย่างละเอียดถูกต้อง ตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า และสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ มีระบบรับเรื่องร้องเรียนจากลูกค้า และตอบสนองข้อร้องเรียนอย่างรวดเร็ว

### **การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น**

บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส เป็นธรรม ปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน เพื่อให้ผู้ถือหุ้นมั่นใจว่าบริษัทฯ มีการดำเนินการอย่างรอบคอบ คำนึงถึงผลตอบแทนที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

### **การปฏิบัติต่อคู่ค้า**

ในการคัดเลือกคู่ค้า บริษัทฯ คำนึงถึงความเสมอภาคและความซื่อสัตย์ในการดำเนินธุรกิจ โดยปฏิบัติต่อคู่ค้าทุกรายอย่างเสมอภาคบนพื้นฐานของการแข่งขันที่เป็นธรรม รวมถึงการดำเนินธุรกิจกับคู่ค้าจะต้องเป็นไปตามหลักการ คุ่มค่า โปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ หลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ทำให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ผู้ปฏิบัติงานที่ติดต่อกับคู่ค้าต้องเก็บเอกสาร การเจรจา การร่างสัญญา การทำสัญญา และการปฏิบัติตามสัญญา ไว้เป็นหลักฐาน และพิจารณาจัดทำข้อตกลงคุณธรรมร่วมกับคู่ค้า เพื่อยกระดับความโปร่งใสในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างต่างๆ ของบริษัทฯ ทำให้เกิดการแข่งขันอย่างเป็นธรรม โดยสนับสนุนให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปตามกรอบการแข่งขันทางการค้าที่สุจริต ยึดถือการปฏิบัติตามสัญญา/ข้อตกลง และคำมั่นที่ให้ไว้ระหว่างกันอย่างเคร่งครัด รวมทั้งส่งเสริมให้ดำเนินการตามหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ไม่ขัดต่อกฎหมายและศีลธรรมที่ดี

### **การปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่ และลูกหนี้**

บริษัทฯ มีนโยบายในการปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่หรือลูกหนี้อย่างเสมอภาคและเป็นธรรม โดยรักษา และปฏิบัติตามเงื่อนไขของสัญญาที่มีต่อเจ้าหน้าที่หรือลูกหนี้อย่างครบถ้วน โดยหากไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อหนึ่งข้อใด จะรีบแจ้งให้ทราบล่วงหน้าเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหามา ไม่เรียกรับ จ่าย หรือเสนอจ่ายผลประโยชน์ใดๆ ที่ไม่สุจริตในการค้าจากเจ้าหน้าที่ และ/หรือลูกหนี้ และหากมีข้อมูลว่ามีการเรียก การรับ จ่าย หรือเสนอจ่ายผลประโยชน์ใดๆ ที่ไม่สุจริตเกิดขึ้น จะต้องรีบหาแนวทางดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหามา

### **การปฏิบัติต่อคู่แข่งทางการค้า**

บริษัทฯ มีนโยบายที่จะปฏิบัติต่อคู่แข่งทางการค้าให้สอดคล้องกับหลักสากลภายใต้กรอบแห่งกฎหมายเกี่ยวกับหลักปฏิบัติการแข่งขันทางการค้า ไม่เข้าถึงสารสนเทศที่เป็นความลับของคู่แข่งด้วยวิธีการที่ไม่สุจริตหรือด้วยวิธีการอื่นที่ไม่เหมาะสม ไม่ทำลายชื่อเสียงของคู่แข่งทางการค้าด้วยการกล่าวหาในทางร้ายและปราศจากซึ่งข้อมูลความจริง และค้าขายอย่างเป็นธรรมในทุกแห่งที่บริษัทฯ ทำการบิน โดยปฏิบัติตามกฎหมายแข่งขันทางการค้า (Antitrust Law) อย่างเคร่งครัด

### การปฏิบัติต่อแรงงาน

บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญในด้านแรงงาน โดยกำหนดให้ปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานตามกฎหมายแรงงาน และข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแรงงานอย่างเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติต่อบุคคลหนึ่งบุคคลใดเนื่องจากความแตกต่างในด้านเชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา เพศ อายุ การศึกษา หรือเรื่องอื่นใด และสนับสนุนให้บริษัทคู่ค้าปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเท่าเทียมกันในทุกกระบวนการจ้างงาน ไม่ใช่แรงงานบังคับ แรงงานจากการค้ามนุษย์ แรงงานเด็ก รวมถึงการลวงโทษที่เป็นการทารุณต่อร่างกายหรือจิตใจ การลวงละเมิดหรือการใช้ความรุนแรงในรูปแบบใดๆ ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม

### การปฏิบัติต่อสังคมและส่วนรวม

บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญในการมีส่วนร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม โดยปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงานผ่านโครงการจิตอาสาต่างๆ โดยคำนึงถึงส่วนรวม รับผิดชอบต่อสังคม ไม่กระทำการใดๆ ที่จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของประเทศ ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และประโยชน์สาธารณะ สนับสนุนกิจกรรมสร้างสรรค์สังคม ไม่กระทำการใดๆ หรือสนับสนุนกิจกรรมใดๆ ที่ขัดต่อกฎหมาย

### แนวปฏิบัติด้านทรัพย์สินทางปัญญา

บริษัทฯ ถือว่าทรัพย์สินทางปัญญาเป็นทรัพย์สินที่มีค่าของบริษัทฯ ผู้ปฏิบัติงานมีหน้าที่ปกป้องดูแลรักษาทรัพย์สินทางปัญญาของบริษัทฯ ให้พ้นจากการนำไปใช้หรือเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต เคารพและไม่ละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่น ใช้ตราสัญลักษณ์ของบริษัทฯ อย่างถูกต้องโดยได้รับอนุญาตจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ และไม่นำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ส่วนตัว

### แนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

**กรุณาดูข้อมูลในข้อ 10 (ส่วนที่ 2-10 หน้า 4)**

### 4) การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส

บริษัทฯ ให้ความสำคัญและปฏิบัติตามหลักการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส ตามที่กระทรวงการคลัง ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์กำหนดไว้ โดยกำหนดให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ดูแลและเปิดเผยข้อมูลสำคัญทั้งข้อมูลด้านการเงินและด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ อย่างเพียงพอ ถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา และโปร่งใส เพื่อสื่อสารกับผู้ถือหุ้น นักลงทุน นักวิเคราะห์ และผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วนให้รับทราบข้อมูลอย่างเท่าเทียมกัน ผ่านช่องทางต่างๆ โดยบริษัทฯ มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

#### การเปิดเผยข้อมูลผ่านหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

บริษัทฯ เปิดเผยข้อมูลของบริษัทฯ ทั้งด้านการเงินและด้านอื่นๆ ที่สำคัญต่อหน่วยงานกำกับดูแล เช่น การรายงานงบการเงินและข่าวที่สำคัญต่อการลงทุนของผู้ถือหุ้นและนักลงทุนต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย การรายงานข้อมูลของบริษัทฯ ผ่านแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) และรายงานประจำปี (แบบ 56-2) ต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ การรายงานข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลกรรมการและพนักงาน รวมถึงข้อมูลด้านอื่นๆ ผ่านระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐ (GFMS) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ในฐานะที่บริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจ

#### การเปิดเผยข้อมูลผ่านนักลงทุนสัมพันธ์

บริษัทฯ ให้ความสำคัญในการดูแลและคำนึงถึงนักลงทุน ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยจัดให้มีหน่วยงานนักลงทุนสัมพันธ์ เป็นผู้รับผิดชอบในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี การสื่อสารให้ข้อมูลที่ถูกต้องน่าเชื่อถือมีข้อมูลวิเคราะห์และข้อมูลเชิงธุรกิจอย่างเพียงพอ รวมทั้งดำเนินการจัดแผนงาน เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน มีสิทธิในการเข้าถึงข้อมูล และมีช่องทางในการสื่อสารกับบริษัทฯ ที่เหมาะสมผ่านทางกิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรมโรดโชว์ในประเทศ

การเข้าประชุม/ประชุมทางโทรศัพท์กับผู้บริหาร การตอบข้อซักถามและให้ข้อมูลทางโทรศัพท์และ/หรืออีเมล และการจัดกิจกรรม ผู้บริหารพบนักลงทุนสถาบันและนักวิเคราะห์หลักทรัพย์เพื่อชี้แจงข้อมูลประกอบการเป็นประจำทุกไตรมาส อีกทั้งมีการนำ นักวิเคราะห์หลักทรัพย์ และผู้มีส่วนได้เสียเข้าเยี่ยมชมบริษัทฯ และพบปะผู้บริหารเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยในปีนี้ได้นำผู้มีส่วนได้เสียเยี่ยมชม ฝ่ายช่าง ฌ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เพื่อให้ให้นักลงทุน และผู้ถือหุ้นมีความมั่นใจในมาตรฐานงานซ่อม และความปลอดภัยของอากาศยานของบริษัทฯ รวมทั้งฝ่ายวิศวกรรม เพื่อแสดงถึงศักยภาพในการเป็นผู้นำในด้านอุตสาหกรรม การผลิตอาหารขนาดใหญ่ ตลอดจนเยี่ยมชมเครื่องฝึกบินจำลอง และเข้าพบผู้บริหารของบริษัทฯ เพื่อรับทราบแผนการดำเนินงาน ในอนาคต ฌ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่) นอกจากนั้นแล้วยังมีการจัดกิจกรรมให้กับนักวิเคราะห์ หลักทรัพย์และผู้มีส่วนได้เสีย โดยในปีที่ผ่านมา บริษัทฯ ได้มีกิจกรรมด้านการลงทุนสัมพันธ์ ดังนี้

กิจกรรม	จำนวน
โรดโชว์ในประเทศ	2 ครั้ง / ปี
โรดโชว์ต่างประเทศ	9 ครั้ง / ปี
การเข้าประชุม/การประชุมทางโทรศัพท์กับผู้บริหารบริษัทฯ	8 ครั้ง / ปี
การตอบข้อซักถามและให้ข้อมูลทางโทรศัพท์ และทางอีเมล	179 ครั้ง / ปี
การชี้แจงข้อมูลรายไตรมาส	4 ครั้ง / ปี
การเยี่ยมชมกิจการบริษัทฯ	4 ครั้ง / ปี

### การบินไทยจัดโครงการผู้ถือหุ้นเยี่ยมชมการดำเนินงานกิจการบริษัทฯ

เมื่อวันที่ 3 และ 10 ตุลาคม 2562 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้จัด “โครงการผู้ถือหุ้นเยี่ยมชมการดำเนินงาน กิจการบริษัทฯ” เพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้รับทราบข้อมูลการดำเนินงานธุรกิจของบริษัทฯ โดย ผู้ถือหุ้นได้เยี่ยมชมกิจการฝ่ายวิศวกรรม บิน และเยี่ยมชมโรงซ่อมเครื่องบินของฝ่ายช่าง ทั้งนี้ การบินไทยได้จัดโครงการผู้ถือหุ้นเยี่ยมชมการดำเนินงานกิจการบริษัทฯ อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นไปตามนโยบายของตลาดหลักทรัพย์ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องในกิจการและธุรกิจต่างๆ ของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

### การเปิดเผยข้อมูลผ่านเว็บไซต์

เพื่อเป็นช่องทางให้ผู้ถือหุ้น นักลงทุน หรือผู้ที่สนใจ ได้รับทราบข้อมูลของบริษัทฯ อย่างทันท่วงที บริษัทฯ ได้จัดทำ เว็บไซต์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลของบริษัทฯ ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนผ่าน [www.thaiairways.com](http://www.thaiairways.com) ได้แก่ ข้อมูลประวัติของบริษัทฯ คณะกรรมการ บริหารที่บริษัทฯ เสนอ ข่าวสารที่สำคัญ ผลการดำเนินงาน งบการเงิน ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ถือหุ้น การประชุมผู้ถือหุ้น รายงานการประชุมผู้ถือหุ้น รายชื่อผู้ถือหุ้นรายใหญ่ สถิติต่างๆ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การจัดซื้อจัดจ้าง ข้อบังคับบริษัทฯ รวมถึงรายงานสารสนเทศที่แจ้งตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นต้น

### การทำรายการที่เกี่ยวข้องกันและการป้องกันการขัดแย้งทางผลประโยชน์

บริษัทฯ ยึดมั่นและให้ความสำคัญในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่จะขจัดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ซึ่ง คณะกรรมการบริษัทฯ ได้พิจารณารายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หรือรายการที่เกี่ยวข้องกัน หรือรายการ ระหว่างกันอย่างเหมาะสมภายใต้กรอบจริยธรรมที่ดี และมีการดูแลให้คณะกรรมการบริษัทฯ ฝ่ายบริหาร และพนักงานทุกคน

ถือปฏิบัติโดยเคร่งครัดตามข้อกำหนดของคณะกรรมการกำกับตลาดทุนและตลาดหลักทรัพย์ เพื่อให้เป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งมีหลักเกณฑ์สำคัญ ดังนี้

บริษัทฯ ได้ออกประกาศบริษัทฯ เรื่องการเปิดเผยข้อมูลรายการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ตามหลักเกณฑ์และวิธีการของตลาดหลักทรัพย์ ตั้งแต่กันยายน 2547 เพื่อให้คณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารทุกท่าน ซึ่งเข้าข่ายบุคคลที่เกี่ยวข้องกันตามคำนิยามของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เปิดเผยข้อมูลบุคคลและนิติบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน ทุกครั้งที่มีการแต่งตั้งกรรมการหรือผู้บริหารใหม่ สำนักเลขานุการบริษัทฯ จะจัดส่งแบบฟอร์ม “รายละเอียดของบุคคลที่เกี่ยวข้องกันตามประกาศคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์ เรื่องการเปิดเผยข้อมูลและการปฏิบัติการของบริษัทจดทะเบียนในรายการที่เกี่ยวข้องกัน พ.ศ. 2546” ซึ่งได้ปรับปรุงรายละเอียดตามข้อกำหนดของคณะกรรมการกำกับตลาดทุนที่เปลี่ยนแปลงโดยตลอด โดยให้กรรมการหรือผู้บริหารที่ได้รับแต่งตั้งใหม่ ให้ข้อมูลพร้อมลงนามรับรองความถูกต้องของข้อมูล และหากภายหลังมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูล กรรมการหรือผู้บริหารจะต้องจัดส่งแบบฟอร์มดังกล่าวพร้อมลงนามรับรองความถูกต้องของข้อมูลทุกครั้ง โดยสำนักเลขานุการบริษัทฯ จะจัดส่งรายละเอียดของบุคคลที่เกี่ยวข้องกันให้ประธานกรรมการบริษัทฯ และประธานกรรมการตรวจสอบรับทราบด้วย พร้อมทั้งจัดทำสรุปรายชื่อบุคคลและนิติบุคคลที่เกี่ยวข้องกันนำเสนอฝ่ายบริหารทุกฝ่าย และบุคคลที่เป็นผู้ประสานงานเกี่ยวกับรายการที่เกี่ยวข้องกันของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้ตรวจสอบธุรกรรมที่หน่วยงานตนเองเสนอฝ่ายบริหารหรือคณะกรรมการบริษัทฯ และหากมีรายการที่เกี่ยวข้องกันเกิดขึ้น บริษัทฯ จะดำเนินการตามขั้นตอนปฏิบัติที่กำหนดไว้ ซึ่งอ้างอิงจากกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งนำไปเปิดเผยในรายงานประจำปี (แบบ 56-2) และแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1)

เพื่อให้การดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องรายการที่เกี่ยวข้องกันมีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้น บริษัทฯ ได้ออกประกาศบริษัทฯ เรื่อง การกำหนดนโยบายราคาสำหรับรายการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในเดือนมกราคม 2548 โดยในการเข้าทำรายการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัทฯ กับบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน ใช้นโยบายการกำหนดราคาซื้อสินค้าและบริการระหว่างบริษัทฯ กับกิจการที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดจากราคาปกติของธุรกิจเช่นเดียวกับบริษัทฯ กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องเป็นลำดับแรก และใช้นโยบายราคาที่มีเงื่อนไขทางธุรกิจที่ไม่เป็นปกติ หรือไม่ปฏิบัติตามราคาตลาดหากจำเป็น ทั้งนี้ เพื่อบริษัทฯ จะได้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการของตลาดหลักทรัพย์ รวมทั้งมาตรฐานการบัญชีได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน

นอกจากนั้น ในการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารทุกเดือน สำนักเลขานุการบริษัทฯ จะจัดทำระเบียนวาระเสนอเรื่อง “รายการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เพื่อเปิดเผยให้คณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารทราบว่าในแต่ละเดือนบริษัทฯ มีการเข้าทำรายการที่เกี่ยวข้องกันหรือไม่ และยังได้เสนอเรื่องดังกล่าวต่อคณะกรรมการตรวจสอบเป็นประจำทุกไตรมาส ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานในด้านนี้ให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยตลอด เพื่อให้การดูแลด้านการจัดความขัดแย้งและผลประโยชน์เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและถูกต้องตามข้อกำหนด

#### **การปฏิบัติตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540**

พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 เป็นกฎหมายของประชาชนทุกคน เพื่อคุ้มครองสิทธิในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานต่าง ๆ ของรัฐและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐอันจะเป็นการส่งเสริมให้รัฐบาลบริหารบ้านเมืองอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นไปเพื่อประโยชน์ของประชาชนมากยิ่งขึ้น

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ก่อตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสารโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร สร้างความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานของบริษัทฯ แก่สาธารณชน หน่วยงานภาครัฐและเอกชน ด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้โดยมีแนวทางการปฏิบัติงานตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของบริษัทฯ สอดคล้องตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 โดยยึดมั่นในหลักการ “เปิดเผยเป็นหลักทั่วไป ปกปิดเป็นข้อยกเว้น”



มีการรวบรวมจัดเก็บและบริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ สามารถสืบค้นข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐาน เพื่อเผยแพร่ข้อมูลที่มีประโยชน์ให้แก่สาธารณชน โดยสามารถสืบค้นข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ [www.thaiairways.com](http://www.thaiairways.com) ในหมวด “ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร” (Public Information Centre)

นับเป็นความภาคภูมิใจของบริษัทฯ ที่ศูนย์ข้อมูลข่าวสารสามารถดำเนินงานจนบรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งปณิธานตั้งแต่เริ่มแรกว่า เป็นหน่วยงานชั้นนำและเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร สามารถตอบสนองความต้องการด้านข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม นำมาซึ่งภาพลักษณ์ที่ดี และเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินกิจการของบริษัทฯ

ในปัจจุบัน ศูนย์ข้อมูลข่าวสารได้ปรับปรุงเว็บไซต์ตามข้อกำหนดของราชการ ให้เป็นศูนย์ข้อมูลข่าวสารอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลได้สะดวกและเชื่อมโยงข้อมูลได้อย่างครบถ้วน รวมถึงการพัฒนาตามแนวทางการเชื่อมโยงระบบศูนย์กลางแลกเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐ (Government Data Exchange Center GDX) ตามพระราชบัญญัติอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการพ.ศ.2558 อีกทั้งได้เผยแพร่และจัดเสวนาแนวทางการป้องกันข้อมูลส่วนบุคคล Data Privacy ให้ทุกหน่วยงานมีความพร้อมในการปฏิบัติงานด้านข้อมูลส่วนบุคคลได้อย่างรอบคอบและเป็นไปตามหลักสากล

#### **การเปิดเผยข้อมูลการถือครองหุ้นของผู้บริหารทั้งทางตรงและทางอ้อม**

บริษัทฯ ได้มีการเปิดเผยข้อมูลการถือครองหุ้นของผู้บริหารทั้งทางตรงและทางอ้อม กรณาคูข้อมูล ข้อ 8 โครงสร้างการจัดการ (ส่วนที่ 2 – 8 หน้า 4)

#### **5) ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ**

คณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญและมากด้วยประสบการณ์ ที่เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจการดำเนินงานของบริษัทฯ คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ผ่านการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ และมีบทบาทสำคัญในการกำกับ ดูแล และติดตามการดำเนินงานของฝ่ายบริหารให้เป็นไปตามนโยบาย และแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ คณะกรรมการบริษัทฯ ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้ ความสามารถ ซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้ให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ โดยพิจารณากำหนดนโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย และได้มีการทบทวนวิสัยทัศน์ เป็นประจำทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน คณะกรรมการบริษัทฯ ได้กำหนดมาตรฐานทางจริยธรรม เพื่อส่งเสริมให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด โดยมีการสื่อสารเปิดเผยแนวทางปฏิบัติไว้ในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ ผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ รวมถึงให้ผู้บังคับบัญชาในทุกระดับถือเป็นหน้าที่ที่ต้องดูแล ติดตามให้มีการปฏิบัติตามคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ

#### **การกำหนดค่าตอบแทนของกรรมการ**

รายละเอียดเกี่ยวกับการกำหนดค่าตอบแทนของกรรมการ กรณาคูข้อมูลในหัวข้อ 8.4 (ส่วนที่ 2-8 หน้า 7-8)

#### **การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ**

บริษัทฯ ได้กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทฯ เป็นประจำทุกปี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทฯ ซึ่งมีหลักเกณฑ์และขั้นตอนในการประเมิน คือ สำนักเลขานุการบริษัทฯ ส่งแบบฟอร์มที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล สำหรับประเมินคณะกรรมการบริษัทฯ 3 แบบ ประกอบด้วย การประเมินตนเอง การประเมินไขว้ของกรรมการ การประเมินคณะกรรมการบริษัทฯ และจะเป็นผู้ทำการสุ่มรายชื่อเพื่อจัดทำการประเมินไขว้ โดยกรรมการผู้ถูกประเมินจะไม่ทราบว่าการกรรมการท่านใดเป็นผู้ประเมินตน

บริษัทฯ ได้จัดทำแบบประเมินกรรมการและวิธีการประเมินนำเสนอคณะกรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลของบริษัทฯ เพื่อให้ความเห็นชอบและนำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่ออนุมัติการประเมิน ประเมินโดยใช้แบบการประเมิน 3 รูปแบบ คือ

1. การประเมินตนเอง (Self Assessment) มีหัวข้อการประเมิน ดังนี้
  - 1.1 ความรู้ความสามารถ (Core Competency)
  - 1.2 ความเป็นอิสระ (Independence)
  - 1.3 ความเตรียมพร้อมในการปฏิบัติภารกิจ (Preparedness)
  - 1.4 ความเอาใจใส่ต่อหน้าที่และความรับผิดชอบ (Accountability and Responsibility)
  - 1.5 การปฏิบัติหน้าที่ในคณะกรรมการ (Committee Activities)
  - 1.6 การพัฒนาองค์กร (Development of Organization)
2. การประเมินไขว้ของกรรมการ (Cross Evaluation) มีหัวข้อการประเมิน ดังนี้
  - 2.1 ความรู้ความสามารถ (Core Competency)
  - 2.2 ความเป็นอิสระ (Independence)
  - 2.3 ความเตรียมพร้อมในการปฏิบัติภารกิจ (Preparedness)
  - 2.4 ความเอาใจใส่ต่อหน้าที่และความรับผิดชอบ (Accountability and Responsibility)
  - 2.5 การปฏิบัติหน้าที่ในคณะกรรมการ (Committee Activities)
  - 2.6 การพัฒนาองค์กร (Development of Organization)
3. การประเมินคณะกรรมการบริษัทฯ (Board Evaluation) มีหัวข้อการประเมิน ดังนี้
  - 3.1 โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ
  - 3.2 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ
  - 3.3 การประชุมคณะกรรมการ
  - 3.4 การทำหน้าที่ของคณะกรรมการ
  - 3.5 ความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหารของบริษัทฯ

บริษัทฯ ได้นำผลการประเมินของคณะกรรมการรายงานในการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมความรู้ความสามารถของกรรมการต่อไป โดยผลการประเมินทั้ง 3 รูปแบบข้างต้น สำหรับปี 2562 สรุปได้ว่าจัดอยู่ในระดับดีเยี่ยม

สำหรับผลการประเมินของประธานกรรมการ ถือเป็นข้อมูลเฉพาะบุคคลไม่สามารถเปิดเผยได้

สำหรับกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ตามเงื่อนไขที่ระบุในสัญญาจ้าง และนำเสนอผลการประเมินให้คณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณา ทั้งนี้ผลการประเมินของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ถือเป็นข้อมูลเฉพาะบุคคลไม่สามารถเปิดเผยได้

### การปฏิรูประบบกรรมการใหม่

บริษัทฯ จัดให้มีการปฏิรูประบบสำหรับผู้เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทฯ รายใหม่ โดยจะนำเสนอข้อมูลของบริษัทฯ ธุรกิจการบิน โครงสร้างการถือหุ้น กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมถึงสิทธิประโยชน์ที่กรรมการจะได้รับ เพื่อให้กรรมการรับทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน บริษัทฯ ยังมีนโยบายสนับสนุนให้กรรมการเข้าอบรมหลักสูตรจากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) เพื่อเป็นการพัฒนาสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทฯ

### การพัฒนาความรู้และทักษะของคณะกรรมการ และฝ่ายบริหาร

บริษัทฯ ได้มีการส่งเสริม และสนับสนุนให้คณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหาร ได้เข้ารับการอบรมหลักสูตรสัมมนา และร่วมกิจกรรมที่จัดโดยองค์กรต่างๆ เช่น สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เพื่อเป็นการเพิ่มพูน พัฒนาความรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่กรรมการบริษัทฯ และกรรมการชุดย่อยอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ รวมถึงหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวกับการสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทฯ ซึ่งจัดโดย IOD ทั้งนี้ กรรมการส่วนใหญ่ ได้ผ่านการอบรมหลักสูตรของ IOD ดังนี้

### การเข้ารับการอบรมของคณะกรรมการบริษัทฯ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 คณะกรรมการบริษัทฯ และผู้บริหาร ได้ผ่านการอบรมหลักสูตรของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute of Directors Association: IOD) ดังนี้

รายชื่อ	ตำแหน่ง	หลักสูตร
พลอากาศเอก ชัยพฤกษ์ ดิษยะศริน	รองประธานกรรมการ และกรรมการอิสระ	ไม่มีการอบรม
พลอากาศเอก ชาญยุทธ ศิริธรรมกุล	กรรมการอิสระ	ไม่มีการอบรม
นายดนุชา พิษยพันธ์	กรรมการ	- Directors Certification Program (DCP 211/2015)
นางสาวนิตยา ดิเรกสถาพร	กรรมการอิสระ	- Directors Accreditation Program (DAP 91/2011)
นางปรารถนา มงคลกุล	กรรมการอิสระ	- Directors Accreditation Program (DAP 2/2003) - Directors Certification Program (DCP / 34/2003) - Advance Audit Committee Program (AACP 22/2016)
นายพงษ์ชัย อมตานนท์	กรรมการ	- Directors Accreditation Program (DAP 30/2004)
นายพีระพล ถาวรสุภเจริญ	กรรมการ	ไม่มีการอบรม
นายพินิจ พัวพันธ์	กรรมการอิสระ	- Audit Committee Program (ACP 2/2004) - Directors Accreditation Program (DAP 25/2004) - Corporate Governance for Capital Market Intermediaries (CGI 2/2015)
นายวีชรา ตันตริยานนท์	กรรมการอิสระ	- Audit Committee Program (ACP 41/2012) - Directors Certification Program (DCP 94/2007) - Corporate Governance for Capital Market Intermediaries (CGI 6/2015)

รายชื่อ	ตำแหน่ง	หลักสูตร
นางสาวศิริกุล เลากัยกุล	กรรมการอิสระ	- Ethical Leadership Program (ELP 2/2015) - Directors Certification Program (DCP 252/2018) - Strategic Board Master Class (SBM 6/2019)
รองศาสตราจารย์ ดร. สัตยลักษณ์ ปัญวัฒน์ลิขิต	กรรมการอิสระ	ไม่มีการอบรม
พลอากาศเอก อำนาจ จีระมณีเมัย	กรรมการอิสระ	ไม่มีการอบรม
นายสุเมธ ดำรงชัยธรรม	กรรมการ	- Company Secretary Program (CSP 28/2008) - Directors Accreditation Program (DAP 21/2004) - Role Of The Compensation Committee (RCC 3/2007)

### การกำกับปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance)

ในปี 2562 บริษัทฯ ได้รวบรวมกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อกำหนด และข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ เพื่อเผยแพร่ให้กับพนักงานและบุคลากรทุกระดับนำไปประกอบการปฏิบัติงาน ซึ่งมีการทบทวนและปรับปรุงให้ข้อมูลทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีการสื่อสาร เพื่อสร้างความตระหนัก ความรู้ ความเข้าใจ ในกฎหมายต่างๆ ให้กับกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และบุคลากรทุกระดับ นอกจากนี้ ได้มีการกำกับและติดตาม หน่วยงาน พนักงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามกฎหมายที่มีผลกระทบต่อบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ อาทิ เช่น พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 หรือ Thailand's Personal Data Protection Act (PDPA) จะบังคับใช้ในวันที่ 28 พฤษภาคม 2563 โดย PDPA มีหลักการมาจากกฎหมาย GDPR ของสหภาพยุโรป (บังคับใช้ 25 พฤษภาคม 2561) ซึ่งมีบทลงโทษทางค่าปรับสูงมาก แต่ PDPA มีบทลงโทษทั้งทางแพ่ง อาญาและทางปกครอง ซึ่งบริษัทฯ ได้ตระหนักถึงความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน และเห็นถึงความสำคัญ ในการปฏิบัติตามกฎหมายฉบับดังกล่าว จึงได้เตรียมความพร้อม และเริ่มดำเนินการตามที่กฎหมายกำหนด เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทฯ อีกทั้ง สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) ได้ประกาศให้ สายการบินที่ทำการบินเข้า-ออก สหราชอาณาจักร ต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดที่ระบุใน UK Modern Slavery Act 2015 (MSA) ซึ่งบริษัทฯ ได้ดำเนินงานตามข้อกำหนดฉบับดังกล่าวอย่างครบถ้วน เช่นกัน

### หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ยังไม่อาจปฏิบัติตามเกณฑ์ของโครงการ CGR

ในปี 2562 บริษัทฯ ยังไม่อาจปฏิบัติตามครอบคลุม ในประเด็นดังต่อไปนี้

- คณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการจำนวน 5-12 คน หรือไม่  
ข้อบังคับของบริษัทฯ ข้อ 15 กำหนดให้คณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วยกรรมการจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่มากกว่า 15 คน เพื่อให้เหมาะสมกับขนาดและลักษณะของธุรกิจ
- บริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับจำนวนองค์ประชุมขั้นต่ำ ณ ขณะที่คณะกรรมการจะลงมติในที่ประชุมคณะกรรมการว่า ต้องมีกรรมการอยู่ไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด หรือไม่

ข้อบังคับของบริษัทฯ ข้อ 24 กำหนดเฉพาะองค์ประชุมต้องมีกรรมการไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด แต่ไม่ได้กำหนดจำนวนองค์ประชุมขั้นต่ำ ณ ขณะที่คณะกรรมการจะลงมติ

3. ในกรณีที่บริษัทมีหุ้นมากกว่าหนึ่งประเภท (One class of Share) บริษัทได้เปิดเผยถึงสิทธิในการออกเสียงของหุ้นแต่ละประเภทหรือไม่

ในกรณีที่บริษัทฯ มีหุ้นเพียง 1 ประเภท คือ หุ้นสามัญ โดยข้อบังคับของบริษัทฯ ข้อ 4 กำหนดให้หุ้นของบริษัทฯ เป็นหุ้นสามัญและเป็นหุ้นชนิดระบุชื่อผู้ถือหุ้น

4. บริษัทได้กำหนดวิธีการลงคะแนนเสียงเลือกตั้งกรรมการโดยการลงคะแนนเสียงแบบสะสม (Cumulative Voting) หรือไม่

บริษัทฯ ไม่สามารถกำหนดวิธีการลงคะแนนเสียงเลือกตั้งกรรมการโดยการลงคะแนนเสียงแบบสะสม (Cumulative Voting) เนื่องจากข้อบังคับของบริษัทฯ ข้อ 16 กำหนดให้ผู้ถือหุ้นคนหนึ่งมีคะแนนเสียงเท่ากับหนึ่งหุ้นต่อเสียงหนึ่ง โดยผู้ถือหุ้นแต่ละคนต้องใช้คะแนนเสียงที่มีอยู่ทั้งหมดตามจำนวนหุ้นที่มี เลือกตั้งบุคคลเดียวหรือหลายคนเป็นกรรมการได้ แต่จะแบ่งคะแนนเสียงให้แก่ผู้ใดมากที่สุดเพียงคนเดียวไม่ได้

5. คณะกรรมการได้ดูแลให้มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดขององค์กรหรือไม่

บริษัทฯ มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ จึงต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งกำหนดให้สรรหาผู้บริหารระดับสูงจากบุคคลที่ไม่ใช่พนักงานบริษัทฯ

6. คณะกรรมการตรวจสอบมีกรรมการอย่างน้อย 1 คน ที่จบการศึกษาด้านบัญชีหรือไม่

บริษัทฯ แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วยกรรมการที่มีคุณสมบัติเป็นกรรมการอิสระ และมีกรรมการตรวจสอบ 2 ท่าน ซึ่งมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เพียงพอที่จะสามารถสอบทานความน่าเชื่อถือของงบการเงินด้วยแล้ว

## 10. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibilities: CSR)

บริษัทฯ ดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคมชุมชน และธรรมาภิบาล (ESG: Environmental, Social, Governance) โดยในปี 2562 บริษัทฯ มีการดำเนินงานกิจกรรมเพื่อพัฒนา สิ่งแวดล้อมและสังคม ได้แก่

- โครงการส่งเสริมด้านการศึกษา ได้แก่ โครงการ “การบินไทย เต็มฝันสร้างสรรค์แรงบันดาลใจ” เนื่องในโอกาสครบรอบ 59 ปี โดยนำคณะนักเรียนและครูจากโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนการบินไทย จังหวัดสระแก้ว เยี่ยมชมเครื่องบิน และจัดกิจกรรมรับบริจาคเพื่อจัดหากระดาษ A4 จำนวน 100 รีม และเครื่องปริ้นเตอร์ 4 เครื่อง มอบให้โรงเรียนฯ นำไปใช้เป็นอุปกรณ์การเรียนการสอน

“การบินไทยมอบนิตยสารสวัสดิ์ ให้กับสถานศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้” จำนวน 1,600 เล่ม เพื่อใช้เป็นสื่อการสอนภาษาอังกฤษ และบริการวิชาการในห้องสมุดให้กับนักเรียนและบุคลากรทั่วไป

กิจกรรม “TG Young Pilot Camp For The Winner Of Thailand STEM Festival” เพื่อเป็นการส่งเสริมประสบการณ์เรียนรู้ด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี นำเยาวชนเข้าเยี่ยมชมศูนย์ผลิตเครื่องบิน และฝึกบินในเครื่องบินจำลอง

- โครงการ การส่งเสริมด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่ กิจกรรม “Big Cleaning Day ลดปัญหาฝุ่นละอองในอากาศ” เพื่อเป็นการรณรงค์ และช่วยกันแก้ไขปัญหาหมอกควันทางอากาศ โดยมีการจัดกิจกรรมฉีดสเปรย์น้ำบนอาคารสูงเพื่อลดปัญหาฝุ่นละออง PM 2.5 รวมทั้งฉีดน้ำล้างต้นไม้ จัดเก็บขยะ ล้างทำความสะอาดทางเท้า และทำความสะอาดทั้งสองฝั่งถนนวิภาวดีรังสิต

การบินไทย ร่วมกับบริษัท ไทยวาโก้ จำกัด (มหาชน) รับบริจาคบราเกาท์ที่ไม่ใช้แล้วจำนวน 320 กิโลกรัม เพื่อใช้เป็นพลังงานทดแทนลดโลกร้อนและนำวัสดุเหลือใช้บางส่วนเป็นวัตถุดิบสร้างอาชีพแก่สตรีด้อยโอกาส

โครงการ รณรงค์ลดใช้ถุงพลาสติก THAI Technical “No Plastic Bag” เพื่อลดปริมาณใช้ถุงพลาสติก ลดขยะ และเป็นการช่วยลดโลกร้อน

การบินไทยประจำสถานีภูเก็ต ร่วมกิจกรรมในโครงการ “ทำอากาศยานภูเก็ตรักษ์ชุมชน” ประจำปี 2562 เพื่อรักษาสิ่งแวดล้อม ความสะอาด และปรับปรุงภูมิทัศน์สิ่งแวดล้อมรอบท่าอากาศยานฯ

- โครงการ การช่วยเหลือกรณีเกิดเหตุการณ์ภัยพิบัติ การบินไทยร่วมติดตามนายถาวร เสนเนียม รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคม นำถุงยังชีพและน้ำดื่มช่วยเหลือผู้ประสบอุทกภัย ณ จังหวัดอุบลราชธานี

- โครงการ การส่งเสริมด้านศาสนาและวัฒนธรรม การบินไทย “จัดเที่ยวบินพิเศษ ไป - กลับ ประเทศซาอุดีอาระเบีย นำผู้แสวงบุญฮัจญ์ ประจำปี 2562” โดยนำผู้แสวงบุญฮัจญ์ออกเดินทางจากท่าอากาศยานจังหวัดนครราชสีมา ไปยังท่าอากาศยานมะดีนะห์ ประเทศซาอุดีอาระเบีย รวม 15 เที่ยวบินไป-กลับ โดยมีผู้แสวงบุญชาวไทยมุสลิมเดินทางประมาณ 4,325 คน

กิจกรรม “การบินไทยจัดพิธีอุปสมบทหมู่” พนักงานการบินไทยจำนวน 17 นายร่วมอุปสมบทเพื่อถวายเป็นพระราชกุศลแด่พระบาทสมเด็จพระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัว ณ วัดเบญจมบพิตรดุสิตวนารามราชวรวิหาร

กิจกรรม “การบินไทยนำสมาชิกชมรมต่าง ๆ ร่วม กวาดวัดป่ากิโลส” ณ วัดราชาธิวาสราชวรวิหาร, วัดพระราม 9, วัดบวรนิเวศราชวรวิหาร และวัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์

กิจกรรม “การบินไทยถวายผ้าพระกฐินพระราชทาน ประจำปี 2562 ณ วัดพระธาตุช่อแฮ พระอารามหลวง จังหวัดแพร่” โดยบริษัทฯ และผู้มีจิตศรัทธาได้ร่วมสมทบทุนการถวายผ้าพระกฐินพระราชทาน และสนับสนุนการศึกษา

ให้แก่ สำนักศาสนศึกษาวัดพระธาตุซ่อแฮ และเป็นทุนการศึกษาแก่เด็กนักเรียน ผู้มีความประพฤติดีแต่ขาดแคลนทุนทรัพย์ รวมเป็นเงินทำบุญทั้งสิ้น 2,941,450.37 บาท

- โครงการด้านสาธารณสุข การบินไทยร่วมบริจาคเงินจำนวน 5,000,000 บาท ให้แก่สภากาชาดไทย โครงการ “กระตุกหัวใจ Virtual Run” เพื่อสมทบทุนซื้อเครื่อง AED ต่อชีวิตคนไทยทั่วประเทศ

- โครงการ การส่งเสริมด้านการดูแลประชาชนในภาคส่วนต่างๆ ได้แก่ โครงการ “ปรับปรุงและทาสีโรงอาหาร โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนการบินไทย จังหวัดสระแก้ว และจัดกิจกรรมเนื่องในโอกาสวันเด็กแห่งชาติ ปี 2562” โดยนำของขวัญจากพี่ๆ พนักงานการบินไทย อาทิ อุปกรณ์การเรียน หนังสือ เสื้อผ้า ขนม และของเล่น ไปมอบให้กับเด็กนักเรียน พร้อมจัดกิจกรรมสนทนาการเพื่อมอบความสุขให้กับเด็กๆ ที่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนการบินไทย อำเภอคลองหาด จังหวัดสระแก้ว

กิจกรรม “ปันรักจากการบินไทย ส่งความห่วงใยแด่ผู้สูงอายุ” การบินไทยส่งมอบอุปกรณ์การแพทย์รถเข็น ผู้ป่วย จำนวน 10 คัน, ไม่เท้าช่วยพยุงจำนวน 10 คู่, ไม่เท้า จำนวน 59 ชิ้น, Walker จำนวน 26 ชิ้น และที่นั่งสำหรับ ขับถ่าย จำนวน 1 ชิ้น มอบให้แก่โรงเรียนช่างฝีมือทหาร นำไปซ่อมแซม หรือดัดแปลงเป็นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ให้ผู้ป่วยที่พักฟื้น อยู่ ณ โรงพยาบาลทหารผ่านศึก และผู้สูงอายุที่พักอยู่ในชุมชนแออัดบริเวณพื้นที่รอบโรงเรียนช่างฝีมือทหาร ดำรงชีวิตที่ดี ขึ้น ทั้งยังเป็นการสนับสนุนให้แก่โรงเรียนช่างได้พัฒนาทักษะฝีมือการซ่อมบำรุงอุปกรณ์อีกด้วย

ชมรมเอื้องฟ้า ฟ้า สมาคมสโมสรพนักงานการบินไทย จัดโครงการ “ซบเลือดให้ห้อง” ส่งมอบของบริจาค เช่น ผ้านอนามัย สบู่ ยาสีฟัน เสื้อผ้าและทุนการศึกษาให้แก่เด็กยากจนในโรงเรียนบ้านห้วยนกตก จังหวัดตาก

ฝ่ายช่างสุวรรณภูมิ “ส่งมอบปฏิทินตั้งโต๊ะที่ใช้แล้วให้แก่มูลนิธิช่วยคนตาบอดแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชินูปถัมภ์” เพื่อนำไปดัดแปลงเป็นสมุดอักษรเบรลล์สำหรับผู้พิการทางสายตา

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงาน บริษัท การบินไทยฯ มอบหมวกกันน็อก ให้กับ สน.สุทธิสาร เพื่อนำไป แจกจ่ายให้กับประชาชนและนักเรียนในพื้นที่ สน.สุทธิสาร สวมใส่เพื่อให้เกิดความปลอดภัยขณะขับขี่รถจักรยานยนต์ “การบินไทย จัดโครงการฝึกงานสร้างอาชีพคนพิการ บ้านแม่hek” จัดหลักสูตรโครงการผลิตภัณฑ์ 3 มิติ (POP-UP CARD) เพื่อเป็นการให้ความรู้แก่ผู้พิการ นำไปใช้ประกอบอาชีพ และสร้างรายได้ ณ วัดคาทอลิก โบสถ์คริสตينا จังหวัด นนทบุรี

กองประสานงานบริการพิเศษ จัดกิจกรรม “ทำประโยชน์ต่อสังคม ณ บ้านผู้สูงอายุรังสิต” โดยพนักงาน จิตอาสาหารายได้จากจำหน่ายเสื้อยืดและถุงผ้า ที่ได้รับจากพนักงาน นำไปเลี้ยงอาหารกลางวัน และทำกิจกรรมสนทนา การ รวมทั้งจัดซื้อสิ่งของเครื่องใช้จำเป็นมอบให้กับศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ จ.ปทุมธานี

การบินไทยร่วมกับบริษัท ไทยวาโก้ จำกัด (มหาชน) จัดกิจกรรม “ปันรักจากการบินไทย ส่งมอบความห่วงใยแด่ผู้ป่วยมะเร็ง” จัดกิจกรรมสัญจรไปยัง 6 สำนักงาน เพื่อให้พนักงานและเครือข่ายจิตอาสาพร้อมระดับตบแต่ง หมวกรวมจำนวน 2,165 ใบ เพื่อนำไปมอบให้แก่ผู้ป่วยมะเร็งที่ผ่านการบำบัดคีโมนำไปใช้คลุมศีรษะให้สวยงาม และจัด กิจกรรมเดินแฟชั่นโชว์เพื่อสนับสนุนการขายสินค้าที่ระลึกให้แก่มูลนิธิมะเร็งเต้านมเฉลิมพระเกียรติ ได้รายได้รวม 57,000 บาท

การบินไทย ช่วยให้เกษตรกรจำนวน 10 ราย มีรายได้จากการขายผลผลิตเป็นเงิน 228,100 บาท จากการจัด กิจกรรม “ปันรักจากการบินไทย อุดหนุนพืชผลการเกษตรกรไทย” และพนักงานได้มีโอกาสซื้อผักผลไม้ที่ปลอดภัย ไม่มี สารตกค้างหรือสารปนเปื้อนจากเกษตรกรโดยตรง ในราคาที่ยุติธรรม

การบินไทยร่วมออกบุญในงานมหกรรมอารยสถาปัตย์ และนวัตกรรมสุขภาพเพื่อคนทั้งมวล ครั้งที่ 4 เสนอ ข้อมูลการบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ของการบินไทยอย่างครบวงจร สำหรับผู้พิการและผู้สูงอายุที่เดินทางด้วย

วีลแชร์ เริ่มตั้งแต่บัตรโดยสารราคาพิเศษ การสำรองที่นั่ง การบริการลูกค้ำภาคพื้น การบริการบนเครื่องบิน ห้องน้ำและอุปกรณ์อำนวยความสะดวกบนเครื่องบิน และให้บริการอย่างต่อเนื่องจนถึงสนามบินปลายทาง รวมทั้งจัดสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้โดยสารที่มาใช้บริการภายในพื้นที่สำนักงานใหญ่และสำนักงานหลานหลวงของการบินไทย อีกทั้งการบินไทยได้นำที่นั่งบนเครื่องบินซึ่งสามารถปรับระดับที่พักแขนสำหรับการเข้า-ออกที่ นั่งได้สะดวก เพื่อให้ผู้เข้าร่วมงานได้สัมผัสความสะดวกสบายในการเดินทางด้วยเครื่องบินของการบินไทย

- การส่งเสริมด้านอื่นๆ ได้แก่ กิจกรรม เดิน-วิ่งการกุศล **“THAI AIRWAYS HALF MARATHON 2019@BAN CHANG”** ซึ่งถ้วยประทานพระเจ้าหลานเธอพระองค์เจ้าพัชรกิติยาภา บริษัทฯ ร่วมกับสมาคมสโมสรพนักงานการบินไทย เพื่อส่งเสริมการทำความดีด้วยหัวใจถวายเป็นพระราชกุศลแด่รัชกาลที่ 10 นำรายได้หลังหักค่าใช้จ่ายมอบให้องค์กรการกุศล โดยใช้พื้นที่จัดกิจกรรม ณ บริเวณริมชายหาดในอำเภอบ้านฉาง จังหวัด ระยอง **“กิจกรรมการบินไทยจัดพิธีถวายเครื่องราชสักการะถวายพระพรชัยมงคล และกิจกรรมแปรอักษร เฉลิมพระเกียรติฯ เนื่องในโอกาสสมหามงคล พระราชพิธีบรมราชาภิเษก”** เพื่อเป็นการเทิดพระเกียรติ และแสดงความสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณ ที่ทรงมีต่อปวงชนชาวไทย ด้วยการจัดพิธีถวายเครื่องราชสักการะวางพานพุ่มถวายพระพรชัยมงคล พร้อมทั้งจัดกิจกรรมแปรอักษรเฉลิมพระเกียรติฯ และจัดนิทรรศการเฉลิมพระเกียรติ เนื่องในโอกาสสมหามงคลพระราชพิธีบรมราชาภิเษก

ผู้สนใจสามารถศึกษารายละเอียดได้ในรายงานการพัฒนาย่างยั่งยืน ประจำปี 2562 ซึ่งบริษัทฯ เปิดเผยต่อสาธารณชนทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ ที่ [www.thaiairways.com](http://www.thaiairways.com) หรือ Scan QR CODE ด้านล่าง



### แนวทางปฏิบัติเพิ่มเติมเกี่ยวกับการป้องกันการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการคอร์รัปชัน

เนื่องจากบริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันและประพฤติมิชอบ จึงได้นำนโยบาย Whistle Blower หรือการเป่านกหวีด เข้ามาใช้รณรงค์ป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันและประพฤติมิชอบ เพื่อให้บริษัทฯ เป็นองค์กรที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี พร้อมทั้งจัดทำระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตหรือการ ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งบริษัท หรือธรรมาภิบาล หรือจริยธรรม ตามประมวลธรรมาภิบาลและจริยธรรม พ.ศ. 2553 (แก้ไขเพิ่มเติมครั้งที่ 2 พ.ศ. 2560) ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 25 มกราคม 2553 เพื่อให้พนักงาน ลูกจ้าง ผู้มีส่วนได้เสีย และบุคคลภายนอก ใช้เป็นช่องทางในการแจ้งเบาะแส/ความเคลือบแคลงสงสัยที่อาจทำให้เข้าใจได้ว่าเป็นการกระทำทุจริต ผิดกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งบริษัทฯ เพื่อให้บริษัทฯ ทำการตรวจสอบข้อเท็จจริงตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการร้องเรียน พ.ศ. 2553 อันจะนำไปสู่ความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ขององค์กรต่อไป

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ด้วยการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อประโยชน์ร่วมกัน และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียร้องเรียนในกรณีที่พบเห็นการกระทำที่ส่อไปในทางทุจริตของบุคคลในบริษัทฯ โดยมีมาตรการ



คุ้มครองผู้ร้องเรียน อันจะสร้างความเชื่อมั่นและความปลอดภัยให้แก่ผู้ร้องเรียน ซึ่งผู้ร้องเรียนสามารถร้องเรียนมายังผู้มีสิทธิรับข้อร้องเรียน ได้ดังนี้

1. ประธานกรรมการบริษัท
2. กรรมการบริษัท
3. กรรมการผู้อำนวยการใหญ่
4. เลขานุการคณะกรรมการบริษัท
5. รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในสายงานที่เกี่ยวข้องกับข้อร้องเรียน

ผู้ร้องเรียนสามารถร้องเรียนได้ 3 ช่องทาง ดังนี้

1. ร้องเรียนได้โดยตรงด้วยวาจา หรือลายลักษณ์อักษรโดยตรงต่อผู้มีสิทธิรับข้อร้องเรียน
2. ผ่านทาง E-mail ของผู้มีสิทธิรับข้อร้องเรียน ดังนี้
  - ประธานกรรมการบริษัท (email : tgchairman@thaairways.com)
  - กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (email : tgpresident@thaairways.com)
  - เลขานุการคณะกรรมการบริษัท (email : good.gov@thaairways.com)
3. ทำเป็นจดหมายถึงผู้มีสิทธิรับข้อร้องเรียน
  - โดยส่งมาที่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900

ทั้งนี้ เมื่อวันที่ 18 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ ได้มีการประกาศใช้ระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการร้องเรียนฯ พ.ศ. 2562 โดยในระเบียบฯ ฉบับดังกล่าว ผู้ร้องเรียนสามารถร้องเรียนผ่านเว็บไซต์ของบริษัทฯ ([www.thaairways.com](http://www.thaairways.com)) ได้ด้วย

การขับเคลื่อนการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันและประพฤติมิชอบของบริษัทฯ มีดังนี้

1. มีแผนปฏิบัติการตามยุทธศาสตร์ด้านการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560-2564 ของบริษัทฯ และแผนปฏิบัติการตามยุทธศาสตร์ด้านการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันและประพฤติมิชอบ ประจำปี 2562 (Action Plan) ของบริษัทฯ ที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564) และแผนปฏิบัติราชการประจำปี (Action Plan) ของสำนักงาน ป.ป.ช.

2. จัดอบรมบรรยายในหัวข้อวิชา “การป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันและประพฤติมิชอบ” ให้กับพนักงานบริษัทฯ ตั้งแต่พนักงานระดับแรกเข้าจนถึงระดับผู้บริหาร (Division up) โดยบรรจุไว้ในหลักสูตรมาตรฐานของบริษัทฯ รวมถึงการจัดอบรมบรรยายแบบ Site visit ตามหน่วยงานต่างๆ ของบริษัทฯ ในโอกาสที่เหมาะสม

3. มีคำสั่งบริษัทฯ ที่ 106/2558 เรื่อง นโยบายการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

4. มีคำสั่งบริษัทฯ ที่ 084/2562 เรื่อง ห้ามการให้หรือยอมรับสินบน

5. มีคำสั่งบริษัทฯ ที่ 085/2562 เรื่อง มาตรการป้องกันการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม

6. มีประกาศบริษัทฯ ที่ 001/2562 เรื่อง เจตจำนงสุจริตในการบริหารบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มุ่งสู่การเป็นองค์กรธรรมาภิบาลและความโปร่งใส

7. เผยแพร่/ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารและกิจกรรมด้านการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันและประพฤติมิชอบ จำนวน 12 ช่องทาง อาทิเช่น PD Homepage, Thaiairways, Facebook, Line, Youtube , Poster เป็นต้น เพื่อปลูกและปลุกจิตสำนึกของพนักงานให้มีความซื่อสัตย์สุจริต มีใจรักองค์กร ไม่ยอม ไม่ทน ไม่เฉยต่อการทุจริตคอร์รัปชันและประพฤติมิชอบ

8. จัดทำ Bulletin เกี่ยวกับการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันและประพฤติมิชอบ อาทิเช่น กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันและประพฤติมิชอบ, Case study จากข้อร้องเรียนที่ยุติแล้ว เป็นต้น จำนวนสัปดาห์ละ 2 ฉบับ (เพิ่มเติมเดือนละ 2 ฉบับ) เพื่อป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันและประพฤติมิชอบ และป้องกันมิให้พนักงานกระทำความผิดวินัย

9. มีกลุ่มสมาชิก “เครือข่าย TG รวมพลัง ป้องกันภัยทุจริต” ปัจจุบันมีสมาชิกเครือข่ายฯ จำนวน 1391 คน เพื่อช่วยกันสอดส่อง ดูแล ติดตาม เฝ้าระวัง ป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันและประพฤติมิชอบ และสร้างความเข้มแข็งให้กับบริษัทฯ

10. ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานและสมาชิกเครือข่าย TG รวมพลัง ป้องกันภัยทุจริต เข้าร่วมกิจกรรมด้านการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันและประพฤติมิชอบของบริษัทฯ และที่หน่วยงานภายนอกจัดขึ้น อาทิเช่น สำนักงาน ป.ป.ช., องค์กรต่อต้านคอร์รัปชันประเทศไทย (ACT) เป็นต้น

11. บริษัทฯ เข้ารับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment: ITA) ของสำนักงาน ป.ป.ช. เป็นประจำทุกปี สำหรับการประเมิน ITA ประจำปี 2562 บริษัทฯ ได้รับผลคะแนนประเมินโดยรวมเท่ากับ 88.13 คะแนน จาก 100 คะแนนเต็ม ได้เกรดเฉลี่ย A (Very Good)

การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ถูกกำหนดเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ.2560-2564) ถือเป็นมาตรการป้องกันการทุจริตเชิงรุกที่หน่วยงานภาครัฐทั่วประเทศต้องดำเนินการ เพื่อนำผลคะแนนที่ได้รับนำไปปรับปรุงพัฒนาการทำงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมถึงเพื่อยกระดับดัชนีภาพลักษณ์คอร์รัปชัน (Corruption Perception Index : CPI) ของประเทศไทยต่อไป

ทั้งนี้ บริษัทฯ ขอยืนยันว่า บริษัทฯ มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส โดยไม่มีข้อยกเว้น ต่อการทุจริตคอร์รัปชันทุกรูปแบบ และพร้อมให้ความร่วมมือสนับสนุนการทำงานของหน่วยงานตรวจสอบต่างๆ ในทุกกรณีจนถึงที่สุดต่อไป

## 11. การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง

บริษัทฯ จัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอกับการดำเนินธุรกิจและมีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าระบบที่วางไว้สามารถดำเนินไปได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยมีโครงสร้างการควบคุมภายในครบทั้ง 5 องค์ประกอบและ 17 หลักการ ตามมาตรฐาน Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission : COSO 2013 ทั้งนี้ ผลการประเมินการควบคุมภายใน สรุปได้ดังนี้

### 1. สภาพแวดล้อมการควบคุม

#### 1.1 องค์กรแสดงถึงความยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรง (Integrity) และจริยธรรม

บริษัทฯ กำหนดแนวทางเรื่องความซื่อตรงและจริยธรรม รวมถึงการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน ข้อพึงปฏิบัติ/ไม่พึงปฏิบัติไว้ในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ และการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ อีกทั้งมีบรรจุอยู่ในหลักสูตร Orientation เพื่อให้พนักงานใหม่ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของธรรมาภิบาลขององค์กรและสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป กรณีมีการประพฤติปฏิบัติฝ่าฝืนหลักจริยธรรมของบริษัทฯ ให้สำนักงานตรวจการองค์กรมีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาและตรวจสอบข้อเท็จจริงภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนดตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตหรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งบริษัทฯ หรือตามคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี นอกจากนี้ ได้จัดโครงการ “การบินไทยคุณธรรม” ให้กับผู้บริหารเพื่อเป็นต้นแบบด้านคุณธรรม จริยธรรมในองค์กร กำหนดแนวปฏิบัติและออกแบบกิจกรรมส่งเสริมความดี พร้อมมุ่งขับเคลื่อนนโยบายและพัฒนาการบินไทยสู่การเป็นองค์กรคุณธรรม

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้รับผลการประเมิน 93% อยู่ในเกณฑ์ “ดีเลิศ” ด้านการกำกับดูแลกิจการของบริษัทฯ (Corporate Governance Report of Thai Listed Companies : 2019/CG Report) ประจำปี 2562 และได้รับเครื่องหมาย 5 ดาว จากคณะกรรมการบริษัทภิบาลแห่งชาติเป็นปีที่ 2 จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.)

#### 1.2 คณะกรรมการมีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร และทำหน้าที่กำกับดูแล (Oversight) และพัฒนาการดำเนินการด้านการควบคุมภายใน

บริษัทฯ กำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารไว้ในคู่มือกรรมการ โดยอ้างอิงหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และแนวทางปฏิบัติ ของกระทรวงการคลัง พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 ข้อบังคับและประกาศต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) รวมถึงข้อบังคับและนโยบายของบริษัทฯ และเพื่อให้บริษัทฯ มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) มีการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน ระหว่างบริษัทฯ กับภาครัฐผ่านสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ซึ่งจะกำหนดตัวชี้วัด น้ำหนัก ค่าเกณฑ์วัด/เป้าหมายการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ประจำปีของบริษัทฯ ที่ชัดเจน เพื่อใช้ในการประเมินผลความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขององค์กร มีการกำกับดูแลและติดตามผลการดำเนินงานในที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ และคณะกรรมการชุดต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทฯ อย่างสม่ำเสมอ อาทิ คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น นอกจากนี้คณะกรรมการฯ ยังทำหน้าที่กำกับดูแลและกำหนดนโยบายในภาพรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ระหว่างบริษัทฯ และบริษัทย่อย ตลอดจนติดตามผลการดำเนินงานของบริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง คณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจและแผนยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ มีการกำหนดให้มีกรรมการอิสระอย่างน้อย 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมดตามข้อกำหนดของ กสท. และ สคร. โดยในบางขณะมีกรรมการอิสระมากกว่า 50% ของกรรมการทั้งหมด จึงมั่นใจได้ว่าคณะกรรมการมีความเป็นอิสระและมีการถ่วงดุลที่เหมาะสม

### 1.3 ฝ่ายบริหารได้จัดให้มีโครงสร้างสายการรายงาน การกำหนดอำนาจในการสั่งการและความรับผิดชอบที่เหมาะสม เพื่อให้ห้องค้กรบรรลุดัตุประสงค์ ภายใต้การกำกับดูแล (oversight) ของคณะกรรมการ

คณะกรรมการบริษัทฯ มีมติอนุมัติการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม มีการจัดสายงาน หน่วยงานในการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กำหนดในเอกสาร Function Description และ Job Description ให้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีการจัดทำอำนาจในการบริหารงาน (Table of Authority/ToA) สำหรับตำแหน่งงานระดับบริหาร โดยรวบรวมอำนาจการบริหารงานที่ระบุในเอกสารต่างๆ ของบริษัทฯ ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดอำนาจตามตำแหน่งมาไว้ในที่เดียวกัน โดยผู้ดำรงตำแหน่งลงนามรับรองอำนาจการบริหารรายตำแหน่งเพื่อยึดปฏิบัติตามอำนาจดังกล่าว มีการแบ่งแยกหน้าที่ ที่สำคัญระหว่างการประกอบธุรกิจการบินและหน่วยธุรกิจอย่างชัดเจนเพื่อให้ห้องค้กรบรรลุดัตุประสงค์

### 1.4 องค์กรแสดงถึงความมุ่งมั่นในการจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ

บริษัทฯ มีกระบวนการในจัดหาบุคลากรที่เป็นไปตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล และตามนโยบายบริษัทฯ โดยมีการกำหนดเกณฑ์ คุณสมบัติในการจัดหาเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีการกำหนดมาตรฐานตัวชี้วัดกับเป้าหมายและเกณฑ์วัดผลที่ผู้บังคับบัญชา และพนักงานได้ทำความตกลงร่วมกัน และตามผลการประเมินศักยภาพของพนักงาน โดยบริษัทฯ ได้กำหนดตัวชี้วัดหลัก 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) EBITDA รวม, 2) กำไรสุทธิรวมหลังหักภาษี และ 3) ระดับความพึงพอใจของผู้โดยสารที่มีต่อการบริการของบริษัทฯ ในภาพรวม เพื่อให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของบริษัทฯ และให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเชื่อมโยงสอดคล้องกับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ โดยนำ 3 ตัวชี้วัดดังกล่าวมาใช้ในการกำหนดกรอบวงเงินการขึ้นเงินเดือนประจำปี 2563 มีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งงานให้กับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี เพื่อเป็นแรงจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้กับหน่วยงาน มีแผนการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับลักษณะงาน และความรับผิดชอบในแต่ละระดับตำแหน่งงาน รวมถึงจัดกิจกรรมเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งเป็นหนึ่งเดียว (Strong Corporate Culture) และปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการทำงานเชิงรุก (Proactive and Trust Culture) โดยพัฒนาเครือข่ายพนักงานกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ให้สามารถเป็นแบบอย่างของวิถีปฏิบัติการทำงานเชิงรุกแบบ Cross Function

นอกจากนี้มีการสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากร โดยให้ออกาสพนักงานเข้ารับการอบรม/ปฏิบัติงานนอกสถานที่ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาศักยภาพพนักงาน เสริมสร้างแรงจูงใจ อันจะนำไปสู่การบริการที่ดี (Competent & Motivate Employees) ตลอดจนบริหารจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง ระดับ 8-9 และพัฒนาผู้บริหารระดับ 10-13 ตามแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรที่จะสืบทอดตำแหน่งงานหลัก (Key Position) ของบริษัทฯ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่บริษัทฯ กำหนด

### 1.5 องค์กรกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบริษัทฯ สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงกำหนดให้ผู้บริหาร พนักงาน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการควบคุมภายใน โดยจัดให้มีนโยบายควบคุมภายใน ซึ่งเป็นกระบวนการสื่อสารเชิงบังคับที่กำหนดให้

ผู้บริหารและพนักงานใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน โดยผ่านกระบวนการทำงานที่ได้จัดวางไว้อย่างเหมาะสม มีการแบ่งหน้าที่งานอย่างเป็นระบบ เพื่อมิให้หน่วยงานหรือบุคคลเดียวกัน ปฏิบัติหน้าที่สำคัญหรือเสี่ยงต่อความเสียหายของบริษัทฯ มี Check & Balance เพื่อป้องกันความผิดพลาดและการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามกฎ ระเบียบ และกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ซึ่งถ่ายทอดเป้าหมายของแต่ละสายงานไปยังพนักงานตามลำดับชั้น

## 2. การประเมินความเสี่ยง

### 2.1 องค์การกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจนเพียงพอ เพื่อให้สามารถระบุและประเมินความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

บริษัทฯ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นการสร้างความปลอดภัยให้กับลูกค้า ให้การบริการระดับโลก สร้างคุณค่าในทุกมิติ ด้วยวิสัยทัศน์ “เป็นสายการบินแห่งชาติที่มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและมีกำไรอย่างยั่งยืน ให้บริการดีเลิศด้วยเสน่ห์ความเป็นไทย” มีเป้าหมาย “เป็นสายการบินชั้นนำใน 5 อันดับแรกของโลกที่ลูกค้าพึงพอใจ และสามารถแก้ปัญหาการขาดทุนสะสมภายในปี 2565” ภายใต้การรักษามาตรฐานความปลอดภัยในระดับสากลอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้กำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทฯ ให้เหมาะสม สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของบริษัทฯ ได้

### 2.2 องค์การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ไว้อย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์การ

บริษัทฯ มีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงในด้านต่างๆ ทั้งจากปัจจัยภายนอก เช่น สภาวะการแข่งขันในธุรกิจการบิน เศรษฐกิจและการเมืองทั้งของโลกและภูมิภาค การก่อการร้าย ภัยพิบัติและโรคระบาด และจากปัจจัยภายใน เช่น ประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานและการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยได้ระบุความเสี่ยงในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านมาตรฐานและกฎระเบียบ รวมถึงสายงานต่างๆ ได้มีการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานตามคู่มือบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ และมีการจัดทำดัชนีชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicator/KRI) หากระดับคะแนนของความเสี่ยงเข้าสู่ Trigger และ Threshold จะมีการทบทวนมาตรการการควบคุม และจัดทำแผนงานรองรับ

ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริษัทฯ

### 2.3 องค์การได้พิจารณาถึงโอกาสที่จะเกิดการทุจริตในการประเมินความเสี่ยงที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

บริษัทฯ มีนโยบายการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ มีการระบุ ประเมินความเสี่ยงด้านทุจริต และติดตามความคืบหน้าของการดำเนินการเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน มีการประเมินแรงจูงใจและทัศนคติอันจะนำไปสู่โอกาสการทุจริต โดยพิจารณาจากผลสำรวจการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA) โดยสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช) ซึ่งในปี 2562 บริษัทฯ ได้ผลคะแนนประเมินเฉลี่ยรวมร้อยละ 88.13 จัดอยู่ในระดับ A (เกณฑ์ระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานร้อยละ 85 - 94.99 = A)

มีการจัดบรรยายรณรงค์ป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบเพื่อส่งเสริมและปลูกจิตสำนึกให้พนักงานตระหนักและพึงระวังในการปฏิบัติที่เป็นการขัดต่อกฎหมาย กฎ ขอบบังคับ และระเบียบบริษัทฯ ซึ่งเป็นการกระทำผิดจากการปฏิบัติงาน โดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์ จัดทำ Bulletin ให้ความรู้เรื่องการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ มีเครือข่าย "TG รวมพลัง

ป้องกันภัยทุจริต" โดยมีพนักงานเข้าร่วมเป็นสมาชิกและมีส่วนร่วมในการเฝ้าระวัง สอดส่องดูแลการกระทำทุจริตและประพฤติมิชอบ อันจะนำมาซึ่งประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ ในการสร้างบุคคลต้นแบบที่มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน อย่างยั่งยืนต่อไป

## 2.4 องค์กรสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อระบบการควบคุมภายใน

บริษัทฯ ได้นำปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงาน มาประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงเปลี่ยนแปลง เพื่อระบุเป็นความเสี่ยงระดับองค์กรและระดับฝ่าย เช่น การขยายตัวของสายการบินต้นทุนต่ำ การก่อการร้าย ภัยพิบัติและโรคระบาด การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่างๆ โดยมีการติดตามความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงจัดทำแผนเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

## 3. กิจกรรมการควบคุม

### 3.1 องค์กรมีมาตรการควบคุมที่ช่วยลดความเสี่ยงที่จะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

บริษัทฯ มีมาตรการควบคุมที่ช่วยลดความเสี่ยงที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีการกำหนดนโยบายจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และระเบียบปฏิบัติต่างๆ อีกทั้งจัดทำมาตรการเพื่อควบคุมความเสี่ยง โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนมีการคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคตที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งมีการทบทวน ปรับปรุงระเบียบ วิธีปฏิบัติต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

### 3.2 องค์กรเลือกและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้วยระบบเทคโนโลยี เพื่อช่วยสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

บริษัทฯ จัดทำโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีนโยบายและมาตรการการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศโดยอ้างอิงกรอบมาตรฐาน ISO : 27001 โดยออกเป็นคำสั่งบริษัท เพื่อให้ทุกหน่วยงานต้องถือปฏิบัติ รวมถึงกำหนดให้มีการควบคุมกระบวนการได้มา การพัฒนาและบำรุงรักษาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยจัดทำเป็นคู่มือบริหารจัดการโครงการ (Project Management Handbook) มีการจัดทำแผนแม่บท IT เพื่อจัดลำดับความสำคัญของการลงทุน และพัฒนาระบบสารสนเทศของบริษัทฯ โดยมีการทบทวนทุกปีเพื่อให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์บริษัท

### 3.3 องค์กรจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมผ่านทางนโยบาย ซึ่งได้กำหนดสิ่งที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อให้นโยบายที่กำหนดไว้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้

บริษัทฯ ได้นำกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงาน/องค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบิน ทั้งของภาครัฐและองค์กรต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ มาประมวลและจัดทำเป็นนโยบาย ระเบียบปฏิบัติ และคู่มือการปฏิบัติงาน ที่เป็นลายลักษณ์อักษรและเป็น Electronic File เพื่อให้นโยบาย ระเบียบปฏิบัติและคู่มือต่างๆ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ โดยมีการทบทวนนโยบาย ระเบียบปฏิบัติให้เหมาะสมอยู่เสมอ

ในปี 2562 บริษัทฯ ประกาศกลยุทธ์ลดรายจ่ายเพิ่มรายได้ และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเพื่อร่วมกันก้าวไกลอุตสาหกรรม รวมถึงมีการบูรณาการระหว่างบริษัทฯ กับไทยสมายล์ ให้มีการเชื่อมต่อกันได้มากขึ้น ปรับปรุงการขยายให้เป็นหนึ่งเดียวกับการบินไทย โดยหาแนวทางการใช้ทรัพยากรร่วมกันในทุกๆ ส่วน เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการ

#### 4. สารสนเทศและการสื่อสาร

**4.1** องค์กรมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้การควบคุมภายในสามารถดำเนินไปได้ตามที่กำหนดไว้

บริษัทฯ นำข้อมูลที่ต้องการใช้ในการดำเนินงาน โดยพิจารณาทั้งข้อมูลจากภายในและภายนอก ได้แก่ ข้อมูลด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อกำหนด ข้อมูลการปฏิบัติงาน ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบิน โดยนำมาศึกษา วิเคราะห์ วิจารณ์ถ่วงนกรอง และเปรียบเทียบอย่างเป็นระบบ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เพื่อรองรับการจัดเก็บ ค้นหาข้อมูล และรองรับการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาระบบ IT ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลและเทคโนโลยี อาทิ การนำระบบ Network Management System (NMS) มาใช้ในการวางแผนเที่ยวบิน วิเคราะห์และวางแผนเครือข่ายเส้นทางบินและฝูงบิน ระยะยาว การนำระบบ SAP-DE/WISE SAP-HCM และ SAP-BU มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการพิจารณาต้นทุน และความคุ้มค่าได้เป็นอย่างดี มีการศึกษา วิเคราะห์ ประเมินปัจจัยแวดล้อม โดยจัดทำ Feasibility Study หรือการลงทุนผ่านทางคณะกรรมการหรือคณะทำงานชุดต่างๆ เพื่อบริหารโครงการลงทุนให้เป็นไปตามเป้าหมาย และได้ประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ยังมีศูนย์ข้อมูลข่าวสาร ทำหน้าที่กำกับ ดูแล บริหารจัดการด้านข้อมูลข่าวสารของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการอย่างเคร่งครัด

**4.2** องค์กรสื่อสารข้อมูลภายใน ซึ่งรวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน ที่จำเป็นต่อการสนับสนุนให้การควบคุมภายในดำเนินไปได้ตามที่วางไว้

บริษัทฯ มีระบบสารสนเทศ และกระบวนการสื่อสารข้อมูลภายในอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ สามารถเข้าถึงข้อมูลในการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การประชุม เอกสาร e-mail Intranet ของบริษัทฯ ประกาศเสียงตามสาย ตลอดจนการสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์ (Social Media) เช่น ระบบ Government Chat (G-Chat), Line Group ของสายงานต่างๆ เป็นต้น เพื่อให้การสื่อสารภายในองค์กรมีประสิทธิภาพทันต่อเหตุการณ์ และเข้าถึงพนักงานทุกกลุ่ม อันเป็นปัจจัยสำคัญในการเชื่อมพนักงานทั้งองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน

อีกทั้งยังมีช่องทางสำหรับพนักงานสามารถแจ้งข้อมูลหรือเบาะแสเกี่ยวกับการทุจริตภายในบริษัทฯ (นโยบาย Whistle Blower) ตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริต พ.ศ. 2562 โดยสามารถร้องเรียนโดยตรงด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษรโดยตรงต่อผู้มีสิทธิรับข้อร้องเรียน หรือผ่านทาง e-mail, จดหมาย ถึงผู้มีสิทธิรับข้อร้องเรียน รวมถึงร้องเรียนผ่านเว็บไซต์ของบริษัทฯ

**4.3** องค์กรได้สื่อสารกับหน่วยงานภายนอก เกี่ยวกับประเด็นที่อาจมีผลกระทบต่อการควบคุมภายใน

บริษัทฯ ได้จัดทำรายงานประจำปี รายงานการพัฒนายั่งยืนเผยแพร่ทาง Website ของบริษัทฯ มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารของบริษัทฯ ผ่านทางสื่อต่างๆ รวมถึง Mobile Application ตลอดจนจัดให้มีช่องทางในการร้องเรียน/สื่อสารข้อมูลจากลูกค้า/คู่ค้า สายการบินลูกค้า และองค์กร/หน่วยงานภายนอกต่างๆ มีการจัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อรับฟังปัญหาและข้อร้องเรียนที่เกิดจากการให้บริการ รวมถึงการรับข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาปรับปรุงการให้บริการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนมีการติดต่อสื่อสารเพื่อรับนโยบายจากหน่วยราชการ และกระทรวงต่างๆ รวมถึงการจัดทำรายงานเพื่อเสนอต่อหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ยังเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกสามารถแจ้งข้อมูล หรือเบาะแสเกี่ยวกับการฉ้อฉลหรือทุจริตมายังประธานกรรมการบริษัท กรรมการ บริษัท กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ เลขาธิการคณะกรรมการบริษัท รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในสายงานที่เกี่ยวข้องกับข้อร้องเรียน โดยสามารถร้องเรียนผ่าน 4 ช่องทางคือ โดยวาจา/ลายลักษณ์อักษร จดหมาย e-mail และเว็บไซต์ของบริษัทฯ

## 5. กิจกรรมการติดตามผล

### 5.1 องค์กรติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการควบคุมภายในยังดำเนินไปอย่างครบถ้วน เหมาะสม

บริษัทฯ มีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน โดยผู้บริหารทุกระดับรับทราบ และตระหนักถึงความรับผิดชอบที่มีต่อการติดตามผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนด เช่น จัดให้มีการประชุมภายในฝ่ายเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) มีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนงาน หรืองบประมาณ เสนอต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ ทุกฝ่ายมีการประเมินการควบคุมภายใน และจัดทำรายงานการควบคุมภายใน เป็นประจำทุกปี มีการสอบทานและประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในของหน่วยงานต่างๆ โดยผู้ตรวจสอบภายในจากสำนักงานการตรวจสอบภายในของบริษัทฯ ตามแผนการตรวจสอบประจำปี อีกทั้ง ยังมีฝ่ายความปลอดภัย ความมั่นคง และมาตรฐานการบิน ทำการตรวจสอบด้านปฏิบัติการ เพื่อให้มั่นใจว่าทุกหน่วยงานมีการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อกำหนดตามมาตรฐานสากล นอกจากนี้ ยังมีผู้ตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก เช่น สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง), สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.), IATA Operational Safety Audit (IOSA), European Aviation Safety Agency (EASA), Japan Civil Aviation Bureau (JCAB), และองค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (International Standards Organization : ISO) เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและมีการพิจารณาเพื่อปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบดังกล่าว

### 5.2 องค์กรประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อบุคคลที่รับผิดชอบ ซึ่งรวมถึงผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการตามความเหมาะสม

บริษัทฯ โดยสำนักงานการตรวจสอบภายใน ได้กำหนดแนวทางการจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ และข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไขปรับปรุง รวมทั้งติดตามผลการดำเนินการตามข้อเสนอแนะ นำเสนอต่อผู้บริหารหน่วยรับทราบ และผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องเพื่อรับทราบและดำเนินการตามข้อเสนอแนะโดยสำนักงานการตรวจสอบภายใน มีการติดตามความคืบหน้าการดำเนินการตามข้อเสนอแนะในรายงานผลการตรวจสอบจนกว่าจะมีการดำเนินการแล้วเสร็จ ครบถ้วน รวมถึงสรุปผลความคืบหน้า นำเสนอต่อกรรมการผู้อำนวยการใหญ่และคณะกรรมการตรวจสอบทุกไตรมาส เพื่อให้มั่นใจว่ามีการนำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ในกรณีที่พบหรือมีข้อสงสัยว่ามีรายการหรือการกระทำที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อผลการดำเนินงานของบริษัทฯ อย่างร้ายแรง เช่น การขัดแย้งทางผลประโยชน์ การทุจริต มีสิ่งผิดปกติหรือความบกพร่องที่สำคัญในระบบการควบคุมภายใน หรือมีการฝ่าฝืนกฎ ระเบียบ เป็นต้น หัวหน้าสำนักงานการตรวจสอบภายในจะรายงานต่อกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และคณะกรรมการตรวจสอบทันที

ทั้งนี้ ในการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 2/2563 เมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2563 โดยมีกรรมการอิสระจำนวน 9 ท่าน ซึ่งรวมกรรมการตรวจสอบจำนวน 4 ท่านเข้าร่วมประชุมด้วย สรุปได้ว่าระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ มีความเพียงพอกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ



**12. รายการระหว่างกัน**
**12.1 รายการระหว่างกัน**

บริษัทฯ มีรายการระหว่างกันที่สำคัญกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่ และนิติบุคคล/บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 ดังนี้

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2561	
กระทรวงการคลัง	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ โดยถือหุ้นประมาณร้อยละ 51.03</li> </ul>	1.กระทรวงการคลังกู้เงินจากสถาบันการเงินต่างประเทศให้บริษัทฯ กู้ต่อ ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ เงินกู้ยืมระยะยาว                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- เงินกู้ยืมระยะยาวคงค้าง 11,977.44</li> <li>- ดอกเบี้ยจ่าย 310.92</li> <li>- ดอกเบี้ยค้างจ่าย 128.54</li> <li>- ค่าธรรมเนียมเงินกู้/ค้างจ่าย 0.00</li> </ul> </li> <li>▪ เงินกู้ยืมระยะสั้น                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- ดอกเบี้ยจ่าย 0.00</li> <li>- ค่าธรรมเนียมเงินกู้/ค้างจ่าย 0.00</li> </ul> </li> </ul>			การกำหนดราคา/เงื่อนไข/อัตราดอกเบี้ย/ค่าธรรมเนียมเงินกู้ เป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2561	
		2.บริษัทฯ มีรายการเช่าที่ดิน จากที่ราชพัสดุ	9.00	5.10	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		3.บริษัทฯ ขายบัตรโดยสาร เครื่องบิน ให้แก่ กระทรวงการคลัง - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	0.14 0.16	0.31 0.16	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
ธนาคารออมสิน	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ มีอำนาจควบคุมธนาคารออมสิน</li> </ul>	1.บริษัทฯ ทำสัญญาวงเงินกู้ ประเภทเงินทุนหมุนเวียนกับ ธนาคารออมสินจำนวนเงิน 3,500 ล้านบาท ในปี2562ไม่มี การเบิกใช้วงเงินกู้ - ค่าธรรมเนียมวงเงินกู้ - ค่าธรรมเนียมวงเงินกู้ค้างจ่าย	6.18 2.23	8.40 2.21	การกำหนดราคา/เงื่อนไข/อัตราดอกเบี้ย/ค่าธรรมเนียมวงเงิน กู้เป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับ การกำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2.บริษัทฯ ขายบัตรโดยสาร เครื่องบิน ให้บริการเช่าพื้นที่ และบริการอื่นๆ แก่ธนาคาร ออมสิน - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	7.56 0.47	8.34 1.05	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2561	
ธนาคารเพื่อการส่งออกและ นำเข้าแห่งประเทศไทย	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ มีอำนาจควบคุมธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย</li> </ul>	1.บริษัทฯ ทำสัญญาเงินกู้ยืมระยะยาวกับธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดเงินคงค้าง</li> <li>- ดอกเบี้ยจ่าย</li> <li>- ดอกเบี้ยค้างจ่าย</li> </ul>	437.31 11.41 0.02	713.91 16.74 0.11	การกำหนดราคา/เงื่อนไขและอัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2.บริษัทฯ ทำสัญญาวงเงินกู้ประเภทเงินทุนหมุนเวียนกับธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย จำนวนเงิน 3,000 ล้านบาท ในปี 2562 มีการใช้วงเงินกู้และ ชำระคืนเงินกู้แล้วทั้งจำนวน <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดเงินคงค้าง</li> <li>- ค่าธรรมเนียมวงเงินกู้</li> <li>- ค่าธรรมเนียมวงเงินกู้ค้างจ่าย</li> <li>- ดอกเบี้ยจ่าย</li> <li>- ดอกเบี้ยค้างจ่าย</li> </ul>	0.00 3.49 0.04 45.78 0.00	1,000.00 3.51 0.05 32.40 0.46	การกำหนดราคา/เงื่อนไข/อัตราดอกเบี้ย/ค่าธรรมเนียมวงเงินกู้เป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2561	
		3.บริษัท ขายบัตรโดยสาร เครื่องบินให้แก่ธนาคารเพื่อ การส่งออกและนำเข้าแห่ง ประเทศไทย - ยอดขายได้รวม	0.32	0.15	กำหนดราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้น รายใหญ่ของบริษัท มีอำนาจ ควบคุมธนาคารอิสลามแห่ง ประเทศไทย</li> </ul>	1.บริษัท ทำสัญญาเงินกู้ยืม ระยะยาวกับธนาคารอิสลาม แห่งประเทศไทย - ยอดเงินคงค้าง - ดอกเบี้ยจ่าย - ดอกเบี้ยค้างจ่าย	2,000.00 64.84 5.14	2,000.00 53.68 5.05	การกำหนดราคา/เงื่อนไขและอัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามปกติ ของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2.บริษัท ทำสัญญาเงินกู้ยืม ระยะสั้นประเภทเงินทุน หมุนเวียนกับธนาคารอิสลาม แห่งประเทศไทย จำนวน 2,000 ล้านบาทและ ชำระคืน เงินกู้แล้วทั้งจำนวน - ดอกเบี้ยจ่าย	25.36	0.00	การกำหนดราคา/เงื่อนไขและอัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามปกติ ของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2561	
ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ เป็นผู้ควบคุมธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) โดยผ่านทางธนาคารแห่งประเทศไทยและกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงิน</li> <li>กรรมการของบริษัทฯ ได้แก่ นายเอกนิติ นิติทัณฑ์ประภาศ ดำรงตำแหน่ง ประธานกรรมการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และ นายดิศทัต โหดระกิตย์ ดำรงตำแหน่ง กรรมการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> นายเอกนิติ นิติทัณฑ์ประภาศ ได้ลาออกจากกรรมการ ของบริษัทฯ ตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2562 และ นายดิศทัต โหดระกิตย์ ได้ลาออกจากกรรมการของบริษัทฯ ตั้งแต่วันที่ 15 กรกฎาคม 2562</p>	1.บริษัทฯ ทำสัญญาวางเงินกู้ประเภทเงินทุนหมุนเวียนกับธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จำนวนเงิน 3,000 ล้านบาท ในปี 2562 มีการใช้วงเงินกู้ และชำระคืนเงินกู้แล้วทั้งจำนวน	- ค่าธรรมเนียมวงเงินกู้ 3.23 - ดอกเบี้ยจ่าย 31.82	7.56 0.00	การกำหนดราคา/เงื่อนไข/อัตราดอกเบี้ย/ค่าธรรมเนียมวงเงินกู้เป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2561	
		2.บริษัทฯ ทำสัญญาเงินกู้ยืม ระยะสั้นประเภทเงินทุน หมุนเวียนกับธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จำนวนเงิน 3,500 ล้านบาท - ยอดเงินคงค้าง - ดอกเบี้ยจ่าย - ดอกเบี้ยค้างจ่าย	3,500.00 12.11 5.26	0.00 0.00 0.00	การกำหนดราคา/เงื่อนไข/อัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามปกติของ ธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		3.บริษัทฯ ขายหุ้นกู้ให้แก่ ธนาคาร กรุงไทย จำกัด (มหาชน) - มูลค่าหุ้นกู้ - ดอกเบี้ยจ่าย - ดอกเบี้ยค้างจ่าย	750.00 10.60 3.38	70.00 0.64 0.64	การกำหนดราคา/เงื่อนไข/อัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามปกติของ ธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2561	
		4.บริษัทฯ ขยายบริการให้เช่า สำนักงาน ตู้ ATM ค่าน้ำ-ไฟ และ Lease line แก่ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) - ยอดรายได้รวม 3.58 - ยอดลูกหนี้คงค้าง 0.33			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		5.บริษัทฯ ซื้อบริการรับ-ส่ง เงินสดของบริษัทฯ และจ่าย ค่าธรรมเนียมจัดจำหน่าย หุ้นกู้ให้กับธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) - ยอดค่าใช้จ่ายรวม 10.93 - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 0.00			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2561	
บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด และของบริษัท</li> <li>▪ กรรมการของบริษัทฯ ได้แก่ นายรัฐพล ภัคติกุมิ ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด และนางปรารถนา มงคลกุล ดำรงตำแหน่งกรรมการของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด</li> </ul>	1.บริษัทฯ ซื้อบริการฝากส่งไปรษณีย์ในประเทศและต่างประเทศ และซื้ออุปกรณ์จาก บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด	- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 1.37 - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 0.00	- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 1.59 - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 0.08	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2.บริษัทฯ ขายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้แก่ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด	- ยอดรายได้รวม 1.73 - ยอดลูกหนี้คงค้าง 0.14	- ยอดรายได้รวม 2.08 - ยอดลูกหนี้คงค้าง 0.24	



นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2561	
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลังซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ มีอำนาจควบคุมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย</li> </ul>	1.บริษัทฯ จ่ายค่าโฆษณา และส่งเสริมการขาย ให้แก่ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 1.51</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้ค้าง 0.11</li> </ul>		1.01 0.26	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2.บริษัทฯ ขยายบัตรโดยสารเครื่องบิน และ ให้เช่าสำนักงานแก่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม 63.47</li> <li>- ยอดลูกหนี้ค้าง 14.70</li> </ul>		52.62 8.90	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) และของบริษัทฯ</li> <li>กรรมการของบริษัทฯ ได้แก่ นางสาวศิริกุล เลากัยกุล ดำรงตำแหน่งกรรมการของ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)</li> </ul> <p><i>หมายเหตุ</i> นางสาวศิริกุล เลากัยกุล ได้ลาออกจากกรรมการของ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่วันที่ 30 กันยายน 2562</p>	1.บริษัทฯ จ่ายค่าโฆษณา ให้แก่ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 1.97</li> </ul>		3.59	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2561	
บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และของบริษัทฯ</li> <li>▪ กรรมการของบริษัทฯ ได้แก่ นายตฤชา พิชยนันท์ ดำรงตำแหน่งกรรมการของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)</li> </ul> <p><u>หมายเหตุ</u> นายตฤชา พิชยนันท์ ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการของบริษัทฯ ตั้งแต่วันที่ 26 เมษายน 2562</p>	1.บริษัทฯ ซื้อม้ำมันรถยนต์และน้ำมันหล่อลื่นจากบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	120.50	6,463.28	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		- ยอดค่าใช้จ่ายรวม - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง	0.00	476.58	
		2.บริษัทฯ ขายบัตรโดยสารเครื่องบิน และให้บริการสอบเทียบเครื่องมือวัด (AC Dielectric Tester) ให้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	30.64	46.98	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		- ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	4.22	5.63	

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2561	
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และของบริษัทฯ</li> </ul>	1.บริษัทฯ ประกอบกิจการและเช่าพื้นที่ในเขตท่าอากาศยานต่างๆ เพื่อใช้สำหรับจอดอากาศยาน จอดพาหนะขนถ่ายสินค้า เก็บอุปกรณ์ภาคพื้นดิน เก็บตู้คอนเทนเนอร์ ที่ทำการสำนักงานสายการบิน และบริการอื่นๆ จากบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 6,432.68 - ยอดเจ้าหน้าที่คงค้าง 168.15	- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 5,753.57 - ยอดเจ้าหน้าที่คงค้าง 172.27	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2.บริษัทฯ มีรายได้จากการขายบัตรโดยสารเครื่องบิน และได้รับส่วนแบ่งรายได้ 2% จากการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมการใช้สนามบิน (Passenger Service Charges) ให้กับบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	- ยอดรายได้รวม 99.49 - ยอดลูกหนี้คงค้าง 18.36	- ยอดรายได้รวม 93.44 - ยอดลูกหนี้คงค้าง 11.05	

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2561	
บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้น รายใหญ่ของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) และของบริษัทฯ</li> </ul>	1.บริษัทฯ ขายหุ้นกู้ให้แก่ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) - มูลค่าหุ้นกู้ - ดอกเบี้ยจ่าย - ดอกเบี้ยค้างจ่าย	793.00 14.96 4.79	198.00 4.04 3.67	การกำหนดราคา/เงื่อนไข/อัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามปกติของ ธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้น รายใหญ่ของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) และของบริษัทฯ</li> </ul>	1.บริษัทฯ ขายหุ้นกู้ให้แก่ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) - มูลค่าหุ้นกู้ - ดอกเบี้ยจ่าย - ดอกเบี้ยค้างจ่าย	265.00 5.92 1.72	100.00 2.30 0.95	การกำหนดราคา/เงื่อนไข/อัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามปกติของ ธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2561	
สถาบันการบินพลเรือน	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลังซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ มีอำนาจควบคุมสถาบันการบินพลเรือน</li> </ul>	1.บริษัทฯ จัดส่งนักบินบริษัทฯ ไปอบรมด้านกิจการบิน จากสถาบันการบินพลเรือน - ยอดค่าใช้จ่ายรวม	14.95	58.88	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2.บริษัทฯ ขายบัตรโดยสารเครื่องบิน แก่สถาบันการบินพลเรือน - ยอดรายได้รวม	0.18	0.05	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2561	
บริษัท ไทย-อะมาดิอุส เซาท์ อีสต์เอเชีย จำกัด (บริษัทย่อย)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัทฯ เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ของ บริษัท ไทย-อะมาดิอุส เซาท์ อีสต์เอเชีย จำกัด โดยถือหุ้น ประมาณร้อยละ 55</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นาง สุวิมล บัวเลิศ ดำรงตำแหน่ง ประธานกรรมการ ของบริษัท ไทย - อะมาดิอุส เซาท์อีสต์ เอเชีย จำกัด และ นายณัฐพงศ์ สมิตอำไพพิศาล ดำรงตำแหน่ง กรรมการ ของบริษัท ไทย- อะมาดิอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> นายณัฐพงศ์ สมิตอำไพ- พิศาล บริษัทฯ แต่งตั้งให้ไปดำรง ตำแหน่งกรรมการของบริษัท ไทย- อะมาดิอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด เมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม 2562</p>	1.บริษัทฯ ขยายบัตรโดยสาร เครื่องบิน และให้บริการเช่า พื้นที่สำนักงานและอุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ ให้แก่ บริษัท ไทย - อะมาดิอุส เซาท์อีสต์ เอเชีย จำกัด - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	11.02  0.17	20.05  5.96	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2561	
บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด (บริษัทย่อย)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัทฯ เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ของบริษัท วิงสแปน เซอร์วิส เชส จำกัด โดยถือหุ้นประมาณ ร้อยละ 49 และมีอำนาจควบคุม</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นางสุวิมล บัวเลิศ ดำรงตำแหน่ง ประธานกรรมการ ของ บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด นางสาวปิยฉวี สังข์ทอง ดำรง ตำแหน่งรองประธานกรรมการ ของ บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด</li> </ul>	1.บริษัทฯ ให้เงินกู้ยืมระยะสั้น ให้แก่ บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด - ดอกเบี้ยรับ	0.00	1.91	การกำหนดราคา/เงื่อนไข/อัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามปกติของ ธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2.บริษัทฯ ซื้อบริการจัดส่ง พนักงานแรงงานภายนอก เพื่อปฏิบัติงานในบริษัทฯ จาก บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด - ยอดค่าใช้จ่ายรวม - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง - ค่าแรงจ่ายล่วงหน้า	1,119.93 298.79 238.86	1,113.89 582.61 279.86	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		3.บริษัทฯ ให้บริการเช่าพื้นที่ สำนักงานและอุปกรณ์ สำนักงาน ให้แก่บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	4.33 1.00	7.99 4.22	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2561	
บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด (บริษัทย่อย)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัทฯ เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ของ บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด โดยถือหุ้นประมาณร้อยละ 49 และมีอำนาจควบคุม</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นาวาอากาศตรี สรเดช นามเรืองศรี ดำรงตำแหน่ง ประธานกรรมการ ของ บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด แทน นาวาอากาศตรี พงษ์ธร เทพกาญจนา</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> นาวาอากาศตรี พงษ์ธร เทพกาญจนา เกษียณอายุจาก บริษัทฯ เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2562</p>	1.บริษัทฯ ให้บริการใช้เครื่องมือ และอุปกรณ์ในการฝึกอบรม ด้านการบิน และให้บริการเช่า พื้นที่สำนักงานและอุปกรณ์ สำนักงาน ให้แก่ บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	20.23  2.58	30.47  4.09	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2.บริษัทฯ ซื้อบริการ การ ฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบน เครื่องบิน จากบริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด - ยอดค่าใช้จ่ายรวม	0.00	0.05	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคา ตลาด



นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2561	
บริษัท ทวีร์เอี๊ยงหลวง จำกัด (บริษัทย่อย)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัทฯ ถือหุ้นผ่านบริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเซส จำกัด ประมาณร้อยละ 49 และมีอำนาจ ควบคุม</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ คือ นางสาวปิยาณี สังข์ทอง ได้รับ แต่งตั้งจาก บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเซส จำกัด ให้ไปดำรง ตำแหน่งประธานกรรมการของ บริษัท ทวีร์เอี๊ยงหลวง และ นาย วิวัฒน์ ปิยะวิโรจน์ ดำรงตำแหน่ง กรรมการ ของ บริษัท ทวีร์เอี๊ยง หลวง จำกัด</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> นางสาวปิยาณี สังข์ทอง ลาออกจากกรรมการ ของ บริษัท ทวีร์เอี๊ยงหลวง จำกัด เมื่อ วันที่ 23 ธันวาคม 2562 และ นาย วิวัฒน์ ปิยะวิโรจน์ ลาออกจาก กรรมการ ของ บริษัท ทวีร์เอี๊ยง หลวง จำกัด เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2562</p>	1.บริษัทฯ จ่ายค่าตอบแทน (Commission) จากการ จำหน่ายผลิตภัณฑ์ของบริการ เอี๊ยงหลวง ให้แก่บริษัท ทวีร์ เอี๊ยงหลวง จำกัด - ยอดค่าใช้จ่ายรวม	0.11	0.05	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2.บริษัทฯ ขายทวีร์เอี๊ยงหลวง ให้แก่บริษัท ทวีร์เอี๊ยงหลวง จำกัด - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	47.60 0.33	41.86 7.60	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2561	
บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด (บริษัทย่อย)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัท เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ของ บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ร้อยละ 100</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัท ได้แก่ นายสุเมธ ดำรงชัยธรรม ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ ของ บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด นายณัฐพงศ์ สมิตอำไพ- พิศาล และ นายวิวัฒน์ ปิยะ- วิโรจน์ ดำรงตำแหน่งกรรมการ ของ บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> นายณัฐพงศ์ สมิตอำ- ไพพิศาล บริษัทฯ แต่งตั้งให้ไป ดำรงตำแหน่งกรรมการของบริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด เมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2562</p>	1.บริษัท ซื้อบริการ Block Space จากบริษัท ไทยสมายล์ แอร์เวย์ จำกัด - ยอดค่าใช้จ่ายรวม - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง	7,011.84  0.00	5,041.45  1,837.38	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2.บริษัท ให้บริการเช่า เครื่องบิน การบริการ ภาคพื้นดิน ลานจอดสนามบิน ค่าเบี่ยประกันเครื่องบิน บัตร ผ่านขึ้นเครื่องบิน ฝักนักบินใช้ เครื่องบินจำลอง และอาหาร ขึ้นเครื่องบิน - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	9,328.93  5,486.27	9,543.60  9,465.45	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2561	
บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์ เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด (บริษัทร่วม)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัทฯ ถือหุ้นในบริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด ประมาณร้อยละ 40</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นายวิวัฒน์ ปิยะวิโรจน์ ดำรง ตำแหน่งประธานกรรมการ ของ บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่น แนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด นางสุวิมล บัวเลิศ และ นายกฤตพล ฉันทฤทธานนท์ ดำรง ตำแหน่งกรรมการของ บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด นายกฤษบดี อินทรโชติ ดำรง ตำแหน่งกรรมการ ของ บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด แทน นายสุรชัย เพียรเจริญศักดิ์ <u>หมายเหตุ</u> นายสุรชัย เพียรเจริญ- ศักดิ์ เกษียณอายุจากบริษัทฯ เมื่อ วันที่ 30 กันยายน 2562 นายกฤตพล ฉันทฤทธานนท์ ครอบ</li> </ul>	1.บริษัทฯ ซื้อบริการห้องพักของ บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์ เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด สำหรับผู้โดยสารของ บริษัทฯ - ยอดค่าใช้จ่ายรวม	0.10	0.02	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2561	
	วาระในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ของบริษัทฯ เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2562 นายกฤษบดี อินทรโชติ บริษัทฯ แต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่ง กรรมการของ บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด เมื่อวันที่ 11 ธันวาคม 2562				
บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบิน กรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (บริษัทร่วม)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัทฯ ถือหุ้นใน บริษัท บริการ เชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ประมาณร้อยละ 22.59</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นายณัฐพงศ์ สมิตอำไพพิศาล และ นายสุรชัย เพียรเจริญศักดิ์ ดำรงตำแหน่งกรรมการของ บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบิน กรุงเทพ จำกัด (มหาชน) และ</li> </ul>	1.บริษัทฯ ซื้อบริการเติมน้ำมัน เครื่องบินจากบริษัท บริการ เชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) - ยอดค่าใช้จ่ายรวม	362.57	354.43	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2561	
	นาวาอากาศตรี สรเดช นามเรืองศรี ดำรงตำแหน่ง กรรมการของ บริษัท บริการ เชื้อเพลิงการบิน กรุงเทพ จำกัด (มหาชน) แทน นาวาอากาศตรี พงษ์ธร เทพกาญจนา  <b>หมายเหตุ</b> นาวาอากาศตรี พงษ์ธร เทพกาญจนา และ นายสุรชัย เพียร เจริญศักดิ์ เกษียณอายุจากบริษัท เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2562 นายณัฐพงศ์ สมิตอำไพพิศาล บริษัทฯ แต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่ง กรรมการของ บริษัท บริการ เชื้อเพลิงการบิน กรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม 2562	2.บริษัทฯ มีการให้บริการขนส่ง และการบริการด้านอาหาร ให้แก่บริษัท บริการเชื้อเพลิง การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) - ยอดรายได้รวม	0.01	0.00	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2561	
บริษัท ครัวการบินภูเก็ต จำกัด (บริษัทร่วม)	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทฯ ถือหุ้นในบริษัท ครัวการบินภูเก็ต จำกัด ประมาณร้อยละ 30</li> </ul>	1.บริษัทฯ ซื้ออาหารและบริการจากบริษัท ครัวการบินภูเก็ต จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 125.92</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 0.00</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>133.28</li> <li>2.34</li> </ul>	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2.บริษัทฯ มีรายได้จากการขายวัตถุดิบและการให้บริการแก่บริษัท ครัวการบินภูเก็ต จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม 0.29</li> <li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง 0.01</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>1.50</li> <li>0.04</li> </ul>	
บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด (บริษัทร่วม)	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทฯ ถือหุ้นในบริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด ประมาณร้อยละ 30</li> <li>ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นางสาวปิยาศณี สังข์ทอง ดำรงตำแหน่งกรรมการ ของบริษัท โรงแรมท่าอากาศยาน สุวรรณภูมิ จำกัด</li> </ul>	1.บริษัทฯ ซื้อบริการห้องพักจากบริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด สำหรับผู้โดยสารของบริษัทฯ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 26.03</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 0.00</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>19.65</li> <li>1.62</li> </ul>	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2561	
บริษัท สายการบินบีนกแอร์ จำกัด (มหาชน) (บริษัทร่วม)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัทฯ ถือหุ้นในบริษัท สายการบินบีนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ร้อยละ 15.94</li> <li>▪ กรรมการบริษัทฯ ได้แก่ นาย รัฐพล ภัคตีภูมิ ดำรงตำแหน่ง กรรมการของบริษัทฯ สายการบิน บีนกแอร์ จำกัด (มหาชน)</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นายสุเมธ ดำรงชัยธรรม และ นายวิวัฒน์ ปิยะวิโรจน์ ดำรงตำแหน่งกรรมการของ บริษัท สายการบินบีนกแอร์ จำกัด (มหาชน) <b>หมายเหตุ</b> นายรัฐพล ภัคตีภูมิ ได้ พ้นจากตำแหน่งกรรมการของ บริษัทฯ ตั้งแต่วันที่ 26 เมษายน 2562</li> </ul>	1.บริษัทฯ ชำระค่าบริการ อุปกรณ์ บริการภาคพื้น จังหวัดอุบลราชธานี และค่า Engineer Licence ของ บริษัทสายการบินบีนกแอร์ จำกัด (มหาชน) - ยอดค่าใช้จ่ายรวม 1.16 - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 0.00			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2.บริษัทฯ ให้บริการด้านธุรกิจ การบิน เช่น ค่าซ่อมบำรุง อากาศยาน ค่าซ่อมบำรุง อุปกรณ์ ค่าน้ำมันเครื่องบิน เป็นต้น แก่บริษัทฯ สายการบิน บีนกแอร์ จำกัด (มหาชน) - ยอดรายได้รวม 176.40 - ยอดลูกหนี้คงค้าง 56.44			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2561	
บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (บริษัทร่วมลงทุน)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด และของบริษัทฯ</li> <li>▪ บริษัทฯ ถือหุ้นประมาณร้อยละ 0.87 ในบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นาวาอากาศตรี สรเดช นามเรืองศรี ดำรงตำแหน่ง กรรมการของ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด แทน นาวาอากาศตรี พงษ์ธร เทพกาญจนา</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> นาวาอากาศตรี สรเดช นามเรืองศรี บริษัทฯ แต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่ง กรรมการของ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2562</p> <p>นาวาอากาศตรี พงษ์ธร เทพกาญจนา เกษียณอายุจากบริษัทฯ เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2562</p>	1.บริษัทฯ ซื้อบริการนำร่อง (Navigation) และเช่าอุปกรณ์สื่อสารจากบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 1,388.29</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 115.32</li> </ul>			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2.บริษัทฯ ขายบัตรโดยสารเครื่องบิน และให้บริการขนส่งแก่บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม 0.20</li> <li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง 0.05</li> </ul>			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน



ทั้งนี้ บริษัทฯ ยังมีรายการระหว่างกันที่เป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบริการสาธารณูปโภคต่าง ๆ (ซึ่งประกอบด้วย ค่าไฟฟ้า ประปา และโทรศัพท์) ที่บริษัทฯ มีการทำรายการกับหน่วยงานของรัฐ และ/หรือรัฐวิสาหกิจที่ทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการสาธารณูปโภคต่าง ๆ ดังกล่าว เป็นจำนวนเงิน 48.53 ล้านบาท สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 และมียอดคงค้าง 0.43 ล้านบาท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562

## 12.2 ความจำเป็นและความสมเหตุสมผลของรายการระหว่างกัน

สำหรับการเข้าทำรายการระหว่างกันข้างต้นนั้น บริษัทฯ มีวัตถุประสงค์เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเป็นการดำเนินการตามปกติของธุรกิจ ทั้งนี้ ราคาที่ซื้อ/ขาย หรือให้บริการจากบริษัทที่เกี่ยวข้อง กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจเช่นเดียวกับที่บริษัทฯ กำหนดให้กับบุคคล หรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน ทั้งนี้เป็นไปตามความเหมาะสมของเงื่อนไข และการใช้ราคาตลาดที่อ้างอิงได้ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งบริษัทฯ และบริษัทที่เกี่ยวข้อง โดยมีได้มีวัตถุประสงค์ในการถ่ายเทผลประโยชน์ระหว่างกัน หรือมีรายการใดๆ เป็นพิเศษ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียทุกรายได้รับการดูแลผลประโยชน์อย่างเป็นธรรมและเท่าเทียมกันตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ

## 12.3 ขั้นตอนการอนุมัติการทำรายการระหว่างกัน

การเข้าทำรายการระหว่างกันข้างต้น เป็นไปตามธุรกิจปกติของบริษัทฯ และได้ดำเนินการอนุมัติตามขั้นตอนของบริษัทฯ ซึ่งมีมาตรการที่รัดกุมของระเบียบราชการและรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ กรรมการและผู้บริหารที่มีส่วนได้เสียในเรื่องนั้น ๆ จะไม่มีส่วนในการอนุมัติการทำรายการ

## 12.4 นโยบายการทำรายการระหว่างกันในอนาคต

คณะกรรมการตรวจสอบและบริษัทฯ จะร่วมกันดูแลรายการระหว่างกันดังกล่าวที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตว่าเป็นไปด้วยความสมเหตุสมผลและมีอัตราตอบแทนที่ยุติธรรม พร้อมทั้งผ่านการอนุมัติตามขั้นตอนและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง และจะเปิดเผยชนิดและมูลค่าของรายการระหว่างกันของบริษัทฯ กับบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งภายใต้ประกาศและข้อบังคับของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) คณะกรรมการกำกับตลาดทุน สำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.)

**ส่วนที่ 3**
**ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน**
**13. ข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ**
**ข้อมูลทางการเงินโดยสรุป**

	งบการเงินรวม			
	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560	
<b>งบกำไรขาดทุน</b>				
รายได้รวม *	(ล้านบาท)	188,954	200,586	190,535
ค่าใช้จ่ายรวม	(ล้านบาท)	199,989	212,192	193,430
ขาดทุนก่อนภาษีเงินได้	(ล้านบาท)	(11,035)	(11,606)	(2,895)
ขาดทุนสุทธิส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	(ล้านบาท)	(12,043)	(11,625)	(2,107)
ขาดทุนสุทธิ	(ล้านบาท)	(12,017)	(11,569)	(2,072)
<b>งบดุล</b>				
รวมสินทรัพย์	(ล้านบาท)	256,665	268,721	280,775
รวมหนี้สิน	(ล้านบาท)	244,899	248,265	248,762
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	(ล้านบาท)	11,766	20,456	32,013
<b>หุ้น</b>				
จำนวนหุ้นสามัญที่ออกและชำระแล้ว	(ล้านหุ้น)	2,182.77	2,182.77	2,182.77
มูลค่าหุ้นที่ตราไว้	(บาท)	10.00	10.00	10.00
กำไร (ขาดทุน) สุทธิต่อหุ้น	(บาท)	(5.52)	(5.33)	(0.97)
เงินปันผลจ่ายต่อหุ้น	(บาท)	-	-	-
<b>อัตราส่วนทางการเงิน</b>				
อัตรากำไร (ขาดทุน) สุทธิต่อรายได้รวม <sup>(1)</sup>	(ร้อยละ)	(6.5)	(5.8)	(1.1)
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ <sup>(2)</sup>	(ร้อยละ)	(2.5)	(2.6)	0.7
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น <sup>(3)</sup>	(ร้อยละ)	(74.6)	(44.1)	(6.3)
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น <sup>(4)</sup>	(เท่า)	12.5	7.4	5.0

หมายเหตุ :

- (1) อัตรากำไร(ขาดทุน)สุทธิต่อรายได้รวม เท่ากับ กำไร(ขาดทุน)สุทธิ / รายได้รวม (ไม่รวมอัตราแลกเปลี่ยนและกำไรจากการเปลี่ยนแปลงมูลค่าส่วนเงินลงทุน)
  - (2) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ เท่ากับ กำไร(ขาดทุน)ก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี /สินทรัพย์รวมเฉลี่ย
  - (3) อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น เท่ากับ กำไร(ขาดทุน)สุทธิ/ส่วนของผู้ถือหุ้นเฉลี่ย
  - (4) อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น เท่ากับ (เงินกู้ยืมระยะสั้น+หนี้สินระยะยาวรวมส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี)/ส่วนของผู้ถือหุ้น
- \* รายได้รวม รวมผลกำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและกำไรจากการเปลี่ยนแปลงมูลค่าส่วนเงินลงทุน

## ตารางสรุปงบการเงินรวมสำหรับระยะ 3 ปีที่ผ่านมา

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
งบกำไรขาดทุน :			
ค่าโดยสารและน้ำหนักส่วนเกิน	149,044	160,255	157,475
ค่าระวางขนส่ง	17,243	21,640	19,544
ค่าไปรษณีย์ภัณฑ์	540	701	728
กิจการอื่นๆ	13,452	13,369	12,111
ดอกเบี้ยรับและรายได้อื่น <sup>(3)</sup>	4,236	3,710	2,258
ผลกำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	4,439	911	(1,581)
รวมรายได้	188,954	200,586	190,535
ค่าน้ำมันเครื่องบิน	54,675	60,096	50,215
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	31,172	30,875	29,702
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบิน <sup>(1)</sup>	46,621	47,883	45,755
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	16,787	19,045	17,022
ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่	15,030	15,017	11,282
ค่าสินค้าและพัสดุใช้ไป	9,101	9,111	9,009
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและโฆษณา	10,637	10,843	11,215
ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัย	628	590	512
ผลขาดทุนจากการด้อยค่าเครื่องบินและสินทรัพย์	634	3,459	3,191
ค่าใช้จ่ายอื่น	10,040	10,243	10,219
ดอกเบี้ยจ่ายและค่าใช้จ่ายอื่นๆ <sup>(2)</sup>	4,664	5,030	5,308
รวมค่าใช้จ่าย	199,989	212,192	193,430
ขาดทุนก่อนหักภาษีเงินได้	(11,035)	(11,606)	(2,895)
รายได้ (ค่าใช้จ่าย) ภาษีเงินได้สุทธิ	(982)	37	823
กำไรสุทธิส่วนที่เป็นของผู้ถือหุ้นส่วนน้อย	26	56	35
ขาดทุนสุทธิส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	(12,043)	(11,625)	(2,107)
ขาดทุนสุทธิ	(12,017)	(11,569)	(2,072)
จำนวนหุ้นที่ออกและเรียกชำระแล้ว (ล้านหุ้น)	2,183	2,183	2,183
ขาดทุนสุทธิต่อหุ้น (บาท)	(5.52)	(5.33)	(0.97)

หมายเหตุ: (1) ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบินประกอบด้วย ค่าบริการการบิน ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนักบินและลูกเรือและค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน  
 (2) ดอกเบี้ยจ่ายและค่าใช้จ่ายอื่นๆ รวมส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนในบริษัทร่วมและผลขาดทุนจากการเปลี่ยนแปลงส่วนได้เสียในเงินลงทุน  
 (3) ดอกเบี้ยรับและรายได้อื่นรวมกำไรจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนเงินลงทุน

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
<b>งบกระแสเงินสด :</b>			
กำไรจากการดำเนินงานก่อนการเปลี่ยนแปลง ในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน	12,728	15,620	24,906
เงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน	14,818	17,400	23,692
เงินสดจ่ายซื้อสินทรัพย์	(3,438)	(3,870)	(3,618)
เงินสดรับจากการจำหน่ายสินทรัพย์	3	4	258
เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมลงทุน	(2,970)	(2,099)	(3,106)
เงินสดรับ (จ่าย) จากเงินกู้ระยะสั้น	500	(4,328)	110
เงินสดรับ (จ่าย) จากหุ้นกู้	9,258	2,750	2,800
เงินสดรับ (จ่าย) จากเงินกู้ยืมระยะยาว	(9,489)	(11,400)	(17,325)
เงินสดสุทธิได้มา (ใช้ไป) ในกิจกรรมจัดหาเงิน	(3,725)	(16,846)	(18,677)
EBITDAR <sup>(1)</sup>	23,833	29,511	35,327
EBITDAR ต่อหุ้น (บาท)	10.92	13.52	16.18

หมายเหตุ :

<sup>(1)</sup> EBITDAR เท่ากับ EBITDA + ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่

EBITDA เท่ากับ รายได้ (ไม่รวมกำไร(ขาดทุน)จากอัตราแลกเปลี่ยนและกำไรจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนเงินลงทุน) - ค่าใช้จ่าย(ไม่รวมต้นทุนทางการเงิน ภาษี ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย ประมาณการเงินตอบแทนความชอบในการทำงาน ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์และเครื่องบินและผลขาดทุนจากการเปลี่ยนแปลงส่วนได้เสียในเงินลงทุน)

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
<b>งบดุล :</b>			
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	21,663	13,692	15,230
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	49,534	44,128	51,516
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์-สุทธิ	167,118	179,599	188,103
รวมสินทรัพย์	256,665	268,721	280,775
รวมหนี้สินหมุนเวียน	84,367	88,908	92,856
หนี้สินระยะยาว	122,121	125,413	127,272
รวมหนี้สิน	244,899	248,265	248,762
ทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว	21,282	21,828	21,828
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	11,766	20,456	32,013

**อัตราส่วนทางการเงินสำหรับระยะ 3 ปีที่ผ่านมา**

รายการ	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
<b>อัตราส่วนสภาพคล่อง :</b>			
อัตราส่วนสภาพคล่อง (เท่า) <sup>(1)</sup>	0.91	0.75	0.84
อัตราส่วนสภาพคล่องหมุนเร็ว (เท่า)	0.59	0.43	0.45
อัตราส่วนสภาพคล่องกระแสเงินสด (เท่า)	0.26	0.29	0.39
อัตราส่วนหมุนเวียนลูกหนี้การค้า (เท่า)	16.33	16.12	15.83
ระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ย (วัน)	22.04	22.33	22.74
อัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ (เท่า)	16.78	17.68	16.43
ระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ย (วัน)	21.45	20.36	21.91
อัตราส่วนหมุนเวียนเจ้าหนี้ (เท่า)	32.49	32.04	29.31
ระยะเวลาชำระหนี้ (วัน)	11.08	11.24	12.28
Cash Cycle (วัน)	32.41	31.46	32.37
<b>อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร :</b>			
อัตรากำไรขั้นต้น (%)	12.79	16.53	22.85
อัตรากำไร(ขาดทุน)จากการดำเนินงาน (%) <sup>(2)</sup>	(6.74)	(4.54)	1.49
อัตรารายได้อื่น (%)	1.99	1.76	1.10
อัตราส่วนเงินสดต่อการทำกำไร (%)	(119.27)	(192.10)	829.34
อัตรากำไร(ขาดทุน)สุทธิ (%) <sup>(3)</sup>	(6.52)	(5.79)	(1.08)
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (%) <sup>(4)</sup>	(74.59)	(44.10)	(6.32)
<b>อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน :</b>			
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (%) <sup>(5)</sup>	(2.51)	(2.58)	0.65
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ถาวร (%)	2.75	4.07	7.81
อัตรากำไรหมุนของสินทรัพย์ (เท่า)	0.72	0.73	0.68
<b>อัตราส่วนวิเคราะห์นโยบายทางการเงิน :</b>			
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า) <sup>(6)</sup>	12.52	7.40	4.98
อัตราส่วนความสามารถชำระดอกเบี้ย (เท่า) <sup>(7)</sup>	1.98	3.22	5.10
อัตราส่วนความสามารถชำระภาระผูกพัน (เท่า) <sup>(8)</sup>	0.70	0.85	0.90
อัตรากำไรจ่ายปันผล (%)	-	-	-

หมายเหตุ :

- อัตราส่วนสภาพคล่อง เท่ากับ สินทรัพย์หมุนเวียน (ไม่รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย) / หนี้สินหมุนเวียน (ไม่รวมรายรับด้านการขนส่งที่ยังไม่ถือเป็นรายได้)
- อัตรากำไร(ขาดทุน)จากการดำเนินงาน เท่ากับ กำไร(ขาดทุน) จากการดำเนินงาน/รายได้อื่น (ไม่รวมอัตราแลกเปลี่ยนและกำไรจากการเปลี่ยนแปลงส่วนเงินลงทุน)
- อัตรากำไร(ขาดทุน)สุทธิ เท่ากับ กำไร(ขาดทุน)สุทธิ / รายได้รวม (ไม่รวมอัตราแลกเปลี่ยนและกำไรจากการเปลี่ยนแปลงส่วนเงินลงทุน)
- อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น เท่ากับ กำไร(ขาดทุน)สุทธิ / ส่วนของผู้ถือหุ้นเฉลี่ย
- อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ เท่ากับ กำไร(ขาดทุน)ก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี / สินทรัพย์รวมเฉลี่ย
- อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น เท่ากับ (เงินกู้ยืมระยะสั้น+หนี้สินระยะยาวรวมส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี)/ส่วนของผู้ถือหุ้น
- อัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย เท่ากับ กำไรก่อนหักต้นทุนทางการเงิน ภาษี กำไร(ขาดทุน)จากอัตราแลกเปลี่ยน ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย กำไรจากการเปลี่ยนแปลงส่วนเงินลงทุน ผลขาดทุนจากการต่อจ่ายของสินทรัพย์และเครื่องบิน ประมาณการเงินตอบแทนความชอบในการทำงาน และผลขาดทุนจากการเปลี่ยนแปลงส่วนได้เสียในเงินลงทุน (EBITDA) / ดอกเบี้ยจ่าย
- อัตราส่วนความสามารถในการชำระภาระผูกพันเท่ากับ EBITDAR / (การชำระคืนหนี้สินระยะยาว + ดอกเบี้ยจ่าย + ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่)

**ผลการดำเนินงานของบริษัทฯ และบริษัทย่อย**

ตารางต่อไปนี้แสดงการเปรียบเทียบรายได้และค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ และบริษัทย่อยโดยเทียบเป็นอัตราร้อยละของยอดขายได้ในรอบระยะเวลาบัญชี 3 ปีที่ผ่านมา

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
<b>รายได้</b>			
รายได้จากค่าโดยสาร			
ในภูมิภาค	40.58	41.42	44.59
ระหว่างทวีป	26.73	28.40	29.52
ในประเทศ	5.69	4.94	6.05
เที่ยวบินไม่ประจำ	0.21	0.37	0.13
ค่าระวางขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์	7.77	8.98	8.92
รายได้จากกิจกรรมอื่นๆ	7.30	6.70	6.30
ค่าเงินประกันภัยและค่าธรรมเนียมน้ำมัน	9.57	7.34	3.31
<b>รวมรายได้จากการขายหรือการให้บริการ</b>	<b>97.85</b>	<b>98.14</b>	<b>98.82</b>
รายได้อื่นๆ	2.15	1.86	1.18
<b>รวมรายได้</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>
<b>ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน</b>			
ค่าน้ำมันเครื่องบิน	29.68	30.10	26.14
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	15.46	15.46	15.46
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบิน	25.30	23.98	23.53
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	9.11	9.54	8.86
ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่	8.16	7.52	5.87
ค่าสินค้าและพัสดุใช้ไป	4.94	4.56	4.69
ค่าใช้จ่ายด้านการตลาด	5.77	5.43	5.84
ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัย	0.34	0.30	0.27
ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น	5.45	5.13	5.32
ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนในบริษัทรวม	0.12	0.26	0.08
<b>รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน</b>	<b>104.33</b>	<b>102.28</b>	<b>96.06</b>
ต้นทุนทางการเงิน	2.41	2.26	2.46
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b>106.74</b>	<b>104.54</b>	<b>98.51</b>
<b>กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน</b>	<b>(6.74)</b>	<b>(4.54)</b>	<b>1.49</b>
ประมาณการค่าซ่อมแซมเครื่องบินเช่าดำเนินงาน	-	-	(0.29)
ประมาณการเงินตอบแทนความชอบในการทำงาน	(1.46)	-	-
ผลกำไร(ขาดทุน)จากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนเงินลงทุน	0.15	-	(0.22)
ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์และเครื่องบิน	(0.34)	(1.73)	(1.66)
กำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	2.41	0.46	(0.80)
รายได้ (ค่าใช้จ่าย) ภาษีเงินได้	0.53	0.02	0.40
<b>กำไรสุทธิ (ขาดทุน) สุทธิ</b>	<b>(6.52)</b>	<b>(5.79)</b>	<b>(1.08)</b>

**ผลการดำเนินงานในรอบ 5 ปี**

		ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560	ปี 2559	ปี 2558
จำนวนเครื่องบิน	(ลำ)	103	103	100	95	95
จำนวนชั่วโมงปฏิบัติการบิน	(ชั่วโมง/ปี)	420,723	423,209	409,024	388,727	374,831
ปริมาณการผลิต	(ล้านตัน-กม.)	13,016	13,397	12,982	12,103	11,883
ปริมาณการขนส่ง <sup>(1)</sup>	(ล้านตัน-กม.)	9,367	9,788	9,631	8,451	8,249
อัตราส่วนการบรรทุก	(ร้อยละ)	72.0	73.1	74.2	69.8	69.4
จำนวนผู้โดยสาร	(พันคน)	24,511	24,319	24,562	22,262	21,249
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร	(ล้านที่นั่ง-กม.)	90,622	93,131	90,498	85,042	83,479
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร	(ล้านที่นั่ง-กม.)	71,695	72,315	71,634	62,442	60,893
อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร	(ร้อยละ)	79.1	77.6	79.2	73.4	72.9
ปริมาณการผลิตพัสดุภัณฑ์ <sup>(1)</sup>	(ล้านตัน-กม.)	3,950	4,054	3,832	3,591	3,514
ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์	(ล้านตัน-กม.)	2,127	2,465	2,377	2,132	2,091
อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์	(ร้อยละ)	53.8	60.8	62.0	59.4	59.5
จำนวนพนักงาน	(คน)	21,367	22,054	22,370	21,998	22,864
ขาดทุนก่อนหักภาษีเงินได้	(ล้านบาท)	(11,035)	(11,606)	(2,895)	(1,417)	(14,116)

**นิยามศัพท์ทางการบิน**

- ปริมาณการผลิตรวมคิดเป็น ตัน-กิโลเมตร คือ ะวางบรรทุกของเครื่องบิน คูณ ระยะทางบิน
- ปริมาณการขนส่งรวมคิดเป็น ตัน-กิโลเมตร คือ น้ำหนักผู้โดยสาร สัมภาระเกินพิกัด พัสดุ และไปรษณีย์ภัณฑ์ คูณ ระยะทางที่ขนส่ง
- อัตราส่วนการบรรทุก คือ ปริมาณการขนส่ง เทียบเป็นร้อยละของปริมาณการผลิต
- ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสารคิดเป็น ที่นั่ง-กิโลเมตร คือ จำนวนที่นั่งผู้โดยสาร คูณ ระยะทางบิน
- ปริมาณการขนส่งผู้โดยสารคิดเป็น คน-กิโลเมตร คือ จำนวนผู้โดยสาร คูณ ระยะทางที่ขนส่ง
- อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร คือ ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร เทียบเป็นร้อยละของปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร
- ปริมาณการผลิตพัสดุภัณฑ์คิดเป็น ตัน-กิโลเมตร คือ ะวางบรรทุกพัสดุภัณฑ์ คูณ ระยะทางบิน
- ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์คิดเป็น ตัน-กิโลเมตร คือ น้ำหนักพัสดุภัณฑ์ที่ทำการขนส่ง คูณ ระยะทางที่ขนส่ง
- อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ คือ ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ เทียบเป็นร้อยละของปริมาณการผลิตพัสดุภัณฑ์
- ะวางบรรทุกของเครื่องบิน คือ ปริมาณน้ำหนักสูงสุดซึ่งเครื่องบินสามารถบรรทุกได้ น้ำหนักในที่นี่ หมายถึง น้ำหนักผู้โดยสาร สัมภาระเกินพิกัด พัสดุและไปรษณีย์ภัณฑ์

<sup>(1)</sup> ในปี 2558 บริษัทฯ มีการเปลี่ยนแปลงค่าสถิติการคำนวณน้ำหนักเฉลี่ยผู้โดยสารรวมสัมภาระ (Free Baggage Allowance) จาก 90 กิโลกรัมต่อคน เป็น 100 กิโลกรัมต่อคน เพื่อให้ค่าสถิติของบริษัทฯ สามารถเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมการบินที่เปลี่ยนแปลง



## 14. การวิเคราะห์และคำอธิบายของฝ่ายจัดการ

คำอธิบายผลการดำเนินงานและการวิเคราะห์ฐานะทางการเงินสำหรับปี 2562 สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### 1. บทสรุปผู้บริหาร

ภาพรวมเศรษฐกิจโลกในปี 2562 มีทิศทางชะลอตัวลงต่อเนื่องจากผลกระทบสงครามการค้าระหว่างสหรัฐอเมริกาและจีน ส่งผลต่อแนวโน้มการลงทุนของโลกและความเชื่อมั่นในภาคอุตสาหกรรมการผลิตและการส่งออก ประกอบกับความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ และการเมืองที่กระจายตัวในหลายภูมิภาค เช่น เสถียรภาพรัฐบาลในยุโรป ความขัดแย้งระหว่างอินเดียและปากีสถาน เหตุการณ์ประท้วงในฮ่องกงซึ่งส่งผลต่อความกังวลในเศรษฐกิจและการเงินทั่วโลก อย่างไรก็ตามราคาน้ำมันดิบยังเป็นปัจจัยบวก โดยราคาน้ำมันดิบในตลาดโลกในปี 2562 เฉลี่ยอยู่ที่ 63.5 ดอลลาร์สหรัฐต่อบาร์เรล ต่ำกว่าปีก่อนร้อยละ 8.5

เศรษฐกิจไทยในปี 2562 มีสัญญาณการชะลอตัวของภาคการส่งออกสินค้าจากความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจโลก และผลกระทบจากสงครามการค้าระหว่างสหรัฐอเมริกาและจีน ประกอบกับสถานการณ์เงินบาทที่แข็งค่าเมื่อเทียบกับประเทศคู่ค้าสำคัญส่งผลกระทบต่อทั้งภาคการส่งออกและภาคการท่องเที่ยวของไทย อย่างไรก็ตามไทยยังมีปัจจัยสนับสนุนจากการท่องเที่ยวที่ยังขยายตัวจากการที่ภาครัฐยังคงใช้มาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวในเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง โดยการยกเว้นค่าธรรมเนียม Visa on Arrival ให้กับนักท่องเที่ยวต่างชาติ 21 ประเทศ ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้าไทยในปี 2562 มีจำนวน 39.8 ล้านคน เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 4.2 ทั้งนี้ 5 อันดับแรกที่มีการขยายตัวของจำนวนนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศมากที่สุดในปี 2562 ได้แก่ อินเดีย ฟิลิปปินส์ ไต้หวัน ลาว และอินโดนีเซีย ตามลำดับ อย่างไรก็ตามนักท่องเที่ยวชาวจีนซึ่งคิดเป็นร้อยละ 27.6 ของนักท่องเที่ยวทั้งหมดที่เริ่มกลับมาขยายตัวตั้งแต่เดือน กรกฎาคม ถึง พฤศจิกายน 2562 เฉลี่ยที่ร้อยละ 20.5 แต่ในเดือนธันวาคม 2562 กลับขยายตัวเพียงร้อยละ 1.5 เนื่องจากการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ซึ่งคาดว่าจะส่งผลกระทบต่อเนื่องถึง ไตรมาส 1 ของปี 2563

จากข้อมูลของสมาคมการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) แสดงการขยายตัวของปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสารและปริมาณการขนส่งในปี 2562 ที่เพิ่มขึ้นประมาณ 3.4% และ 4.2% ตามลำดับ ซึ่งเป็นการขยายตัวในอัตราที่ลดลงจากปีก่อน และเป็นปีแรกนับตั้งแต่เกิดวิกฤตการณ์ทางการเงินโลกที่ความต้องการเดินทางของผู้โดยสารต่ำกว่าแนวโน้มการเติบโตระยะยาวที่ 5.5% ทั้งนี้จากผลกระทบจากสถานการณ์เศรษฐกิจโลกที่ชะลอตัวลง ความเชื่อมั่นทางธุรกิจที่ลดลงท่ามกลางความตึงเครียดทางการค้าระหว่างประเทศ อย่างไรก็ตามปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้นต่ำกว่าปริมาณการขนส่ง ส่งผลให้อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารเฉลี่ย 82.6% ซึ่งทำสถิติสูงสุดเป็นประวัติการณ์ สำหรับการขนส่งสินค้าในภาพรวมปรับตัวลดลงจากปีก่อน โดยมีปริมาณการขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ต่ำกว่าปีก่อน 3.3% และเป็นการลดลงต่ำสุดเป็นปีแรกนับตั้งแต่ปี 2555 จากผลกระทบสงครามการค้าระหว่างประเทศส่งผลให้ปริมาณการขนส่งสินค้าลดลง ในขณะที่ปริมาณการผลิตด้านพัสดุภัณฑ์สูงกว่าปีก่อน 2.1% อัตราการขนส่งพัสดุภัณฑ์เท่ากับ 46.7% ทั้งนี้ IATA คาดการณ์ว่าในปี 2562 ธุรกิจสายการบินจะยังคงมีกำไร แต่ต่ำกว่าปีก่อน อย่างไรก็ตามสายการบินยังต้องเผชิญกับภาวะต้นทุนที่อยู่ในระดับสูงทั้งค่าน้ำมันและบุคลากรในขณะที่ราคาขายบัตรโดยสารเฉลี่ยในเส้นทางไป-กลับลดลง นอกจากนี้สายการบินต้นทุนต่ำที่มีเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดอุปทานส่วนเกิน ส่งผลให้การแข่งขันด้านราคามีความรุนแรง

อุตสาหกรรมการบินของไทยในปี 2562 เติบโตในอัตราที่ลดลงตามภาวะเศรษฐกิจโลกและไทย เหตุการณ์ความไม่สงบในหลายประเทศ ประกอบกับค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้นอย่างมาก ส่งผลต่อค่าใช้จ่ายในการมาเที่ยวเมืองไทยมีต้นทุนที่สูงขึ้น

ทำให้นักท่องเที่ยวส่วนหนึ่งเปลี่ยนการเดินทางไปยังจุดหมายปลายทางอื่น ขณะที่อุปทานการให้บริการการบินของสายการบินขยายตัวทำให้เกิดการแข่งขันด้านราคาที่มีความรุนแรงยิ่งขึ้น ซึ่งคาดว่าจะการแข่งขันจะยังคงรุนแรงต่อเนื่องไปถึงปี 2563 และเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อรายได้จากผู้โดยสารเฉลี่ยต่อหน่วยของสายการบินมีแนวโน้มจะลดลง

ในปี 2562 บริษัทฯ ยังคงดำเนินการตามแผนฟื้นฟูธุรกิจต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผลการดำเนินงานมีกำไรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน รวมทั้งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการที่เทียบเคียงมาตรฐานชั้นนำ และรักษามาตรฐานความปลอดภัยระดับสากลได้อย่างต่อเนื่อง โดยยังคงมีแนวทางการดำเนินงานตามกรอบ 5 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) การเร่งทำกำไรเพิ่มจากการตลาดเชิงรุกและมีต้นทุนที่แข่งขันได้ 2) การพัฒนาศักยภาพและแสวงหาโอกาสของกลุ่มธุรกิจ 3) การสร้างประสบการณ์การเดินทางที่ดีให้กับลูกค้า 4) การดำเนินงานด้วยนวัตกรรมและดิจิทัลเทคโนโลยี 5) การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ จากปัจจัยลบที่กระทบต่ออุตสาหกรรมการบินของโลกและของไทยทำให้ผลการดำเนินงานในงวดครึ่งปีแรกไม่เป็นไปตามเป้าหมาย บริษัทฯ จึงได้จัดทำแผนฟื้นฟูระยะเร่งด่วนจนถึงสิ้นปี 2562 ประกอบด้วย 3 แนวทางการดำเนินงาน ได้แก่ การเพิ่มรายได้ การควบคุมและลดค่าใช้จ่าย และการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยดำเนินการควบคู่ไปกับแผนดำเนินงานตามกลยุทธ์หลักดังกล่าวข้างต้น

โดยในปี 2562 มีการดำเนินการตามแผนดังนี้

- การทบทวนแผนการจัดหาเครื่องบิน จำนวน 38 ลำ ในโครงการจัดหาเครื่องบินปี 2562-2569 ซึ่งที่ผ่านมาคณะกรรมการบริษัทฯ เห็นชอบในแผนการจัดหาเครื่องบิน เพื่อทดแทนเครื่องบินปลดระวางจำนวน 17 ลำโดยให้สอดคล้องกับฐานะการเงินและสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป ขณะนี้อยู่ระหว่างการทบทวนแผนการจัดหาเครื่องบินโดยพิจารณาอย่างรอบคอบ เพื่อให้บริษัทฯ สามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน และไม่เป็นการกระทบทางการเงินในระยะยาว
- การดำเนินการโครงการศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยานอู่ตะเภา (MRO) การบินไทยในฐานะหน่วยงานเจ้าของโครงการได้จัดส่งเอกสารการคัดเลือกให้แก่เอกชนผู้ประสงค์ร่วมทุนเรียบร้อยแล้วในเดือนธันวาคม 2562 โดยกำหนดการยื่นข้อเสนอของเอกชนผู้ประสงค์ร่วมทุนภายในวันที่ 6 มีนาคม 2563 และจะเข้าสู่กระบวนการตรวจสอบเอกสารและประเมินข้อเสนอของคณะกรรมการคัดเลือกต่อไป
- การบูรณาการการบริหารจัดการการบินไทยและไทยสมายล์ โดยใช้หลักการบริหารจัดการแบบ Brother-Sister โดยมีการรวบรวมแผนงานในทุกภาคส่วนโดยเฉพาะด้านการขายและการวางแผนเส้นทางบินที่เน้นให้การบินไทยซึ่งมีประสบการณ์ด้านการขายเข้ามามีส่วนสนับสนุนมากขึ้น โดยการบินไทยจะเป็นผู้กำหนดทิศทางและกลยุทธ์ในการขายที่เน้นบนเที่ยวบินของสายการบินไทยสมายล์ทุกเส้นทางบินเริ่มตั้งแต่ เดือนมีนาคม 2562 ภายใต้วิธีการ Block Space Concept ส่งผลให้ผลการดำเนินงานโดยรวมเริ่มปรับตัวในทิศทางที่ดีขึ้นเมื่อเทียบกับงวดเดียวกันของปีก่อน
- การบริหารจัดการด้านรายได้ การขายและการตลาด โดยดำเนินกลยุทธ์เจาะกลุ่มลูกค้าแบบ Personalized มุ่งเน้นการสร้างรายได้เสริม (Ancillary Revenue) เช่น รายได้จากการขาย Preferred Seat และการเพิ่มรายได้ในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน เช่น การเพิ่มรายได้ของฝ่ายครีวการบินรวมทั้งเร่งดำเนินงานด้าน Digital Marketing โดยใช้ Big Data และ Data Analytic ในการวิเคราะห์ตลาดเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มการขายทาง Online รวมทั้งการขายสินค้าออนไลน์ โดยร่วมมือกับพันธมิตรทางการค้าที่อยู่ในระบบตลาดสินค้าออนไลน์ให้มากขึ้น
- การปรับเปลี่ยนวิธีการสะสมไมล์ เพื่อให้สมาชิกบัตรรอยัล ออร์คิด พลัส สามารถสะสมไมล์เพื่อใช้แลกรางวัลได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น รวมถึงการปรับเปลี่ยนตารางการแลกรางวัลครั้งใหญ่ในรอบ 25 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับโปรแกรมสะสมไมล์ของสายการบินชั้นนำต่างๆ โดยตารางรางวัลใหม่เริ่มใช้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2562 เป็นต้นไป
- ในเดือนมกราคม 2562 บริษัทฯ สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) เสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุน 908.80 ล้านหุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท ในราคาเสนอขายหุ้นละ 2.75 บาท และได้ดำเนินการจดทะเบียนเพิ่มทุนเมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2562

อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ไม่ได้ใช้สิทธิ์ซื้อหุ้นเพิ่มทุนดังกล่าว เนื่องจากพิจารณาแล้วเห็นว่าแผนธุรกิจในอนาคตยังไม่ชัดเจนเพียงพอ และไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการบินไทย ทำให้สัดส่วนการถือครองหุ้นของบริษัทฯ ในสายการบินนกแอร์ ลดลงจากเดิมร้อยละ 21.80 เป็นร้อยละ 15.94 และรับรู้กำไรจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนเงินลงทุนจำนวน 273 ล้านบาท

- การดำเนินการขายเครื่องบินที่ปลดระวางแล้วอย่างต่อเนื่องโดยในปี 2562 มีการโอนกรรมสิทธิ์เครื่องบินให้แก่ผู้ซื้อ รวม 6 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 5 ลำ และเครื่องบินแบบโบอิง B747-400 จำนวน 1 ลำ

- การควบคุมและลดค่าใช้จ่าย โดยมีมาตรการตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น และปรับลดค่าตอบแทนของผู้บริหารและคณะกรรมการอย่างสมัครใจ เป็นต้น

- เมื่อวันที่ 26 เมษายน 2562 ที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2562 ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้มีมติอนุมัติให้โอนหุ้นสำรองตามกฎหมายจำนวน 2,691 ล้านบาท และสำรองส่วนล้ำมูลค่าหุ้นจำนวน 25,546 ล้านบาท รวมทั้งสิ้นจำนวน 28,237 ล้านบาท เพื่อชดเชยผลขาดทุนสะสมของบริษัทฯ ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทฯ มีผลขาดทุนสะสมจำนวน 28,533 ล้านบาท ซึ่งจะทำให้ผลขาดทุนสะสมคงเหลือจำนวน 296 ล้านบาท

ณ วันที่ 1 มกราคม 2562 บริษัทฯ มีผลขาดทุนสะสมยกมาจำนวน 28,533 ล้านบาท ภายหลังปรับปรุงผลกระทบการใช้มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 15 จำนวน 2,159 ล้านบาท คงเหลือผลขาดทุนสะสมจำนวน 26,374 ล้านบาท บริษัทฯ ได้โอนหุ้นสำรองตามกฎหมายจำนวน 2,691 ล้านบาท และส่วนเกินมูลค่าหุ้นจำนวน 23,683 ล้านบาท เพื่อล้างผลขาดทุนสะสมจำนวนดังกล่าว ทำให้ผลขาดทุนสะสมยกมา ณ วันที่ 1 มกราคม 2562 คงเหลือเป็นศูนย์ และมีส่วนเกินมูลค่าหุ้นคงเหลือจำนวน 1,863 ล้านบาท ทั้งนี้การบันทึกรายการโอนดังกล่าวเป็นการโอนบัญชีในส่วนของผู้ถือหุ้นเท่านั้น และไม่มีผลกระทบต่อยอดรวมของส่วนของผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ แต่อย่างใด โดยบริษัทฯ บันทึกรายการโอนดังกล่าวในไตรมาส 1 ของปี 2562 รายละเอียดตามหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 8.23

- พัฒนาคุณภาพการบริการให้กับผู้โดยสารในทุกจุดสัมผัสบริการ โดยการดำเนินการปรับปรุงและขยายพื้นที่ห้องรับรองพิเศษ Royal Orchid Prestige Lounge ที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิภายใต้แนวคิด Ecology Green Mood Concept ที่นอกจากมีความโดดเด่นในด้านความสะดวกสบายและการบริการที่มีเอกลักษณ์แบบไทยแล้ว ผู้โดยสารที่มาใช้บริการจะรู้สึกเหมือนได้พักผ่อนอยู่ท่ามกลางธรรมชาติ ซึ่งจะสามารถรองรับความต้องการและปริมาณของผู้โดยสารที่มาใช้บริการได้มากขึ้น โดยมีสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างครบครันเพื่อให้ผู้โดยสารได้รับความพึงพอใจสูงสุดก่อนการเดินทาง โดยได้เปิดให้บริการเมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2562

ทั้งนี้ จากความมุ่งมั่นดำเนินการปรับปรุงการบริการอย่างต่อเนื่อง ทำให้การบินไทยยังคงได้รับรางวัลสายการบินยอดเยี่ยมของโลกจากสกายแทร็กซ์ ประจำปี 2019 จำนวน 2 รางวัล ได้แก่รางวัลอันดับ 1 สายการบินที่ให้บริการ สปาเลาจน์ยอดเยี่ยมของโลก (World's Best Airline Lounge Spa) โดยได้ติดต่อกันเป็นปีที่ 5 รางวัลอันดับ 1 สายการบินที่มีพนักงานให้บริการยอดเยี่ยมของเอเชีย (Best Airline Staff in Asia) ซึ่งรางวัลนี้ได้จากการบริการอันยอดเยี่ยมของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและพนักงานต้อนรับภาคพื้น นอกจากนี้ยังได้รับการจัดอันดับให้เป็น 1 ใน 10 สายการบินชั้นนำยอดเยี่ยมของโลกปี 2019 (World's Top 10 Airlines of 2019) รางวัล TTG Travel Hall of Fame จากนิตยสาร TTG Travel โดยได้รับรางวัลสายการบินยอดเยี่ยมแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Best South-East Asian Airline) ติดต่อกันครบ 10 ปี โดยได้ต่อเนื่องเป็นปีที่ 4 และรางวัลสายการบินดีเด่นของภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกประจำปี 2562-2563 (Asia-Pacific Most Outstanding Airlines 2019-2020) จาก NOW Travel Asia เป็นต้น นอกจากนี้ บริษัทฯ ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ยังได้รับรางวัลสายการบินบูติกยอดเยี่ยม (Best Boutique Airline) และรางวัลใหญ่จาก Trip Advisor ต่อเนื่องเป็นปีที่ 3 ได้แก่สายการบินยอดเยี่ยมอันดับหนึ่งของประเทศไทย (Best Airline in Thailand) และสายการบินยอดเยี่ยมในภูมิภาคเอเชีย (Travellers' Choice Regional Airlines in Asia)

บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีจำนวนเครื่องบินที่ใช้ในการดำเนินงาน ณ 31 ธันวาคม 2562 จำนวน 103 ลำ เท่ากับ ณ สิ้นปี 2561 ในจำนวนนี้มีเครื่องบินที่ใช้บริการไม่รวมเครื่องบินที่จอดเพื่อทำการซ่อมบำรุงตามตารางการซ่อมบำรุงปกติเฉลี่ยในปี 2562

จำนวน 90 ลำ ต่ำกว่าปีก่อนที่เฉลี่ย 92 ลำ ส่วนหนึ่งเกิดจากผลกระทบจากกรณีเครื่องบินแอร์บัส A320neo Trent 1000 ต่อเนื่องจากปีก่อน ถึงแม้เครื่องบิน B787-8 ลำสุดท้ายที่จอดซ่อมเนื่องจากปัญหาเครื่องยนต์ดังกล่าวได้นำกลับมาทำการบินตามปกติแล้วตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2562 อัตราการใช้ประโยชน์ของเครื่องบิน (Aircraft Utilization) เท่ากับ 11.9 ชั่วโมง ต่ำกว่าปีก่อนที่ 12.0 ชั่วโมง ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASK) ลดลง 2.7% จากการปรับลดเที่ยวบินที่ไม่ทำกำไรในเส้นทางออสเตรเลียได้แก่ เส้นทางไป-กลับ กรุงเทพฯ-ซิดนีย์ และกรุงเทพฯ-ปารีสเบนในเดือน พฤศจิกายน 2561 การยกเลิกเส้นทางบินกรุงเทพฯ-เตหะรานประเทศอิหร่านเมื่อวันที่ 1 มี.ค. 61 แต่ไม่สามารถเพิ่มเที่ยวบินได้เนื่องจากปัญหาเครื่องยนต์ ประกอบกับเหตุการณ์สาธารณสุขอิสลามปากีสถานประกาศปิดน่านฟ้าเมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2562 ทำให้ต้องหยุดบินในเส้นทางไป-กลับกรุงเทพฯ-ลฮอร์ และกรุงเทพฯ-อิสลามาบัด เป็นการชั่วคราว โดยกลับมาทำการบินไปยังสาธารณสุขอิสลามปากีสถานได้ตามปกติ ตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคม 2562 เป็นต้นไป โดยมีปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPK) ลดลง 0.9% อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (Cabin Factor) เฉลี่ย 79.1% สูงกว่าปีก่อนซึ่งเฉลี่ยที่ 77.6% และจำนวนผู้โดยสารที่ทำการขนส่งรวมทั้งสิ้น 24.51 ล้านคน เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 0.8% สำหรับด้านการขนส่งสินค้ามีปริมาณการผลิตด้านพัสดุภัณฑ์ (ADTK) ต่ำกว่าปีก่อน 2.6% ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (RFTK) ต่ำกว่าปีก่อน 13.7% จากการส่งออกที่ชะลอตัว และมาตรการกีดกันทางการค้าระหว่างสหรัฐอเมริกาและจีนส่งผลให้อัตราการบรรทุกสินค้า (Freight Load Factor) เฉลี่ยเท่ากับ 53.8% ต่ำกว่าปีก่อนที่เฉลี่ยที่ 60.8%

ในปี 2562 บริษัทฯ ต้องเผชิญผลกระทบจากปัจจัยลบหลายประการทั้งจากผลกระทบจากเศรษฐกิจโลกที่ชะลอตัว สงครามการค้าระหว่างสหรัฐอเมริกาและจีน ภัยธรรมชาติ การแข็งค่าของเงินบาทที่แข็งค่าที่สุดในรอบ 6 ปี การแข่งขันด้านราคาที่สูงขึ้น และการรับรู้ค่าขาดตามประกาศคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์เพิ่มขึ้นจาก 300 วันเป็น 400 วัน โดยมีรายได้รวมทั้งสิ้น 184,046 ล้านบาท ต่ำกว่าปีก่อน 15,454 ล้านบาท หรือ 7.7% สาเหตุสำคัญเนื่องจากปัจจัยลบที่ส่งผลกระทบต่อการเดินทางของผู้โดยสารและการขนส่งสินค้า และการแข่งขันที่สูงขึ้น ทำให้รายได้จากการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าลดลงรวม 15,767 ล้านบาท (8.6%) สำหรับค่าใช้จ่ายรวม 196,470 ล้านบาท ต่ำกว่าปีก่อน 12,088 ล้านบาท (5.8%) สาเหตุหลักเกิดจากค่าน้ำมันที่ลดลง 5,421 ล้านบาท (9.0%) เนื่องจากราคาน้ำมันลดลง 8.2% ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไม่รวมน้ำมันลดลงจากปีก่อน 6,580 ล้านบาท (4.6%) สาเหตุหลักเกิดจากการปรับปรุงรายการค่าใช้จ่ายเงินทดแทนวันหยุดประจำปี (วันหยุดพักผ่อนประจำปีที่ใช้ไม่หมดภายใน 3 ปี ตามที่ระเบียบบริษัทกำหนด) ที่รับรู้รายการเป็นค่าใช้จ่ายในงบการเงินสำหรับปี 2558-2561 รวมประมาณ 1,261 ล้านบาท การเปลี่ยนแปลงประมาณการมูลค่าคงเหลือของเครื่องบินและเครื่องยนต์จากร้อยละ 10 เป็นร้อยละ 6 โดยบันทึกผลกระทบของเครื่องบินที่คิดค่าเสื่อมราคาครบ 20 ปี แล้ว รวมไว้ในปี 2561 จำนวน 1,279 ล้านบาท ประกอบกับค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่นๆ ลดลงตามปริมาณการผลิตที่ลดลง ส่งผลให้บริษัทฯ และบริษัทย่อยขาดทุนจากการดำเนินงานจำนวน 12,424 ล้านบาท ขาดทุนสูงกว่าปีก่อน 3,366 ล้านบาท (37.2%)

นอกจากนี้ บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นครั้งเดียวได้แก่

- ประมาณการเงินตอบแทนความชอบในการทำงาน จำนวน 2,689 ล้านบาท โดยบริษัทฯ รับรู้ค่าขาดเพิ่มเพิ่มเติมตามประกาศคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ เรื่องมาตรฐานขั้นต่ำของสภาพการจ้างในรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ 4) ที่กำหนดอัตราค่าขาดเพิ่มเติมกรณีนายจ้างเลิกจ้างสำหรับลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันครบ 20 ปี ขึ้นไปให้มีสิทธิได้รับค่าขาดไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้ายจำนวน 400 วัน โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 30 กันยายน 2562 เป็นต้นไป
- กำไรจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนเงินลงทุนในบริษัท สายการบินนกแอร์จำกัด (มหาชน) จำนวน 273 ล้านบาท จากการลดสัดส่วนการถือครองหุ้นของบริษัทฯ ในสายการบินนกแอร์ลดลงจากเดิมร้อยละ 21.80 เป็นร้อยละ 15.94 ในไตรมาส 1 ของปี 2562
- ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์และเครื่องบินจำนวน 634 ล้านบาท
- ผลกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ 4,439 ล้านบาท ประกอบด้วยกำไรจากการตีมูลค่าสินทรัพย์และหนี้สิน (Unrealized FX Gain) 2,243 ล้านบาท และกำไรที่เกิดขึ้นแล้ว (Realized FX Gain) 2,196 ล้านบาท

ในปี 2562 บริษัทฯ และบริษัทย่อยขาดทุนสุทธิ 12,017 ล้านบาท ขาดทุนสูงกว่าปีก่อน 448 ล้านบาท (3.9%) โดยเป็นขาดทุนสุทธิส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่ 12,042 ล้านบาท คิดเป็นขาดทุนต่อหุ้น 5.52 บาท ขาดทุนเพิ่มขึ้นจากปีก่อน 0.19 บาทต่อหุ้น (3.6%)

ทั้งนี้ บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีกำไรก่อนหักต้นทุนทางการเงิน ภาษี ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย กำไรจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนเงินลงทุน ประมาณการเงินตอบแทนความชอบในการทำงาน และผลขาดทุนจากการด้อยค่าสินทรัพย์และเครื่องบิน (EBITDA) จำนวน 8,804 ล้านบาท ต่ำกว่าปีก่อน 5,690 ล้านบาท (39.3%) โดยมี EBITDA Margin เท่ากับ 4.8% เปรียบเทียบกับปีก่อนที่เท่ากับ 7.3%

## 2. คำอธิบายและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานปี 2562

- การนำมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับใหม่มาใช้

ตามที่ได้มีการประกาศใช้มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 15 เรื่องรายได้จากสัญญาที่ทำกับลูกค้า มีผลบังคับใช้สำหรับงบการเงินที่มีรอบระยะเวลาบัญชีที่เริ่มในหรือหลังวันที่ 1 มกราคม 2562 เป็นต้นไป มีผลให้การวัดมูลค่าและ การรับรู้รายได้ในสิทธิบัตรโดยสารและสิทธิไม่ล้สะสมเปลี่ยนแปลงไปในเรื่องความน่าจะเป็นที่ผู้โดยสารที่ไม่ใช้สิทธิ และคำนวณมูลค่าสิทธิของไม่ล้สะสมโดยประมาณการราคาขายแบบเอกเทศ ทั้งนี้มีผลกระทบการรับรู้รายการในอดีตจนถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2561 ที่จะต้องปรับปรุงภาวะผูกพันที่บริษัทได้เคยแสดงเป็นหนี้สินหมุนเวียนไว้ในรายการรายรับด้านขนส่งที่ยังไม่ถือเป็นรายได้ลดลงจำนวน 2,159 ล้านบาท คู่กับการรับรู้กำไรสะสมต้นงวด ส่งผลให้ขาดทุนสะสมต้นงวดลดลงด้วยจำนวนที่เท่ากัน และมีผลกระทบสำหรับปี 2562 ตามรายละเอียดตามหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 6

งบการเงินรวมสำหรับปี 2562 ประกอบด้วยงบการเงินเฉพาะกิจการ และงบการเงินของบริษัทย่อย 5 บริษัท ได้แก่

- 1) บริษัท ไทย-อะมาดิอุสเซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด
- 2) บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด
- 3) บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด
- 4) บริษัท ทัวร์เอื้องหลวง จำกัด และ
- 5) บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด

**ตารางแสดงข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ (Financial Performance) – งบการเงินของบริษัทฯ และบริษัทย่อย**

หน่วย : ล้านบาท	ม.ค.-ธ.ค.			
	2562	2561	เปลี่ยนแปลง	
			ล้านบาท	%
<b>รายได้รวม</b>	<b>184,046</b>	<b>199,500</b>	<b>-15,454</b>	<b>-7.7</b>
- ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน	149,044	160,255	-11,211	-7.0
- ค่าระวางขนส่งและไปรษณีย์ภัณฑ์	17,784	22,340	-4,556	-20.4
- รายได้การบริการอื่นๆ	13,452	13,370	+82	+0.6
- อื่นๆ	3,766	3,535	+231	+6.5
<b>ค่าใช้จ่ายรวม</b>	<b>196,470</b>	<b>208,558</b>	<b>-12,088</b>	<b>-5.8</b>
- ค่าน้ำมันเครื่องบิน	54,675	60,096	-5,421	-9.0
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไม่รวมน้ำมัน	137,550	144,130	-6,580	-4.6
- ต้นทุนทางการเงิน - สุทธิ	4,245	4,332	-87	-2.0
<b>ขาดทุนจากการดำเนินงาน</b>	<b>(12,424)</b>	<b>(9,058)</b>	<b>-3,366</b>	<b>-37.2</b>
<u>หัก</u> ประมาณการเงินตอบแทนความชอบในการทำงาน (400 วัน)	2,689	-	+2,689	-
<u>บวก</u> กำไรจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนเงินลงทุน	273	-	+273	-
<u>หัก</u> ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์และเครื่องบิน	634	3,459	-2,825	-81.7
<u>บวก</u> กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	4,439	911	+3,528	+387.3
ขาดทุนก่อนภาษีเงินได้	(11,035)	(11,606)	+571	+4.9
ขาดทุนสุทธิ	(12,017)	(11,569)	-448	-3.9
<b>ขาดทุนสุทธิส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่</b>	<b>(12,042)</b>	<b>(11,625)</b>	<b>-417</b>	<b>-3.6</b>
ขาดทุนต่อหุ้น (บาท)	(5.52)	(5.33)	-0.19	-3.6
<b>ข้อมูลการดำเนินงานที่สำคัญ</b>				
EBITDA (ล้านบาท)	8,804	14,494	-5,690	-39.3
จำนวนผู้โดยสาร (ล้านคน)	24.51	24.32	+0.19	+0.8
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ล้านที่นั่ง-กิโลเมตร)	90,622	93,131	-2,509	-2.7
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านคน-กิโลเมตร)	71,695	72,315	-620	-0.9
อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (%)	79.1	77.6		+1.5
รายได้จากผู้โดยสารเฉลี่ยต่อหน่วย (บาท/คน-ก.ม.)	2.04	2.19	-0.15	-6.8
ปริมาณการผลิตด้านพัสดุภัณฑ์ (ล้านตัน-กิโลเมตร)	3,950	4,054	-104	-2.6
ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (ล้านตัน-กิโลเมตร)	2,127	2,465	-338	-13.7
อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (%)	53.8	60.8		-7.0
น้ำหนักพัสดุภัณฑ์ขนส่ง (พันกก.)	587,953	685,244	-97,291	-14.2
รายได้จากพัสดุภัณฑ์เฉลี่ยต่อหน่วย (บาท/ตัน-กม.)	7.84	8.51	-0.67	-7.9

หน่วย : ล้านบาท	ม.ค.-ธ.ค.			
	2562	2561	เปลี่ยนแปลง	
			ล้านบาท	%
เครื่องบินที่ใช้ดำเนินงาน ณ 31 ธ.ค. (ลำ)	103	103	-	-
ชั่วโมงปฏิบัติการบิน (ชั่วโมง)	420,723	423,209	-2,486	-0.6
อัตราการใช้ประโยชน์เครื่องบินเฉลี่ย (ชั่วโมง/ลำ/วัน)	11.9	12.0	-0.1	-0.8
อัตราแลกเปลี่ยนเฉลี่ย				
1 USD : THB	31.0476	32.3107	1.2631	-3.9
1 EUR : THB	34.7548	38.1513	-3.3965	-8.9
100 JPY : THB	28.4806	29.2571	-0.7765	-2.7
ราคาน้ำมันเฉลี่ย (USD/BBL)	84.04	91.56	-7.52	-8.2

หมายเหตุ : 1) EBITDA = รายได้ (ไม่รวมกำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยน และกำไรจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนเงินลงทุน) - ค่าใช้จ่าย (ไม่รวมต้นทุนทางการเงิน ภาษี ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย ประมาณการเงินตอบแทนความชอบในการทำงานและผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์และเครื่องบิน)

## รายได้

ในปี 2562 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีรายได้รวมลดลง 15,454 ล้านบาท (7.7%) โดยมีรายละเอียดของรายได้ ดังนี้

- **รายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน**

รายได้จากค่าโดยสารและน้ำหนักส่วนเกินมีจำนวน 149,044 ล้านบาท ลดลง 11,211 ล้านบาท (7.0%) สาเหตุหลักเกิดจาก

- ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร ลดลง 0.9% คิดเป็นเงินประมาณ 1,360 ล้านบาท โดยลดลงเกือบทุกเส้นทางบิน โดยเฉพาะในเส้นทางออสเตรเลีย เส้นทางยุโรป และเส้นทางภายในประเทศ แต่เพิ่มขึ้นในเส้นทางภูมิภาคเอเชียใต้แก่ เส้นทางสายเหนือ สายใต้ และเส้นทางบินของสายการบินไทยสมายล์ ในขณะที่บริษัทฯ มีปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร ลดลง 2.7% ส่งผลให้อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (Cabin Factor) เฉลี่ย 79.1% สูงกว่าปีก่อนซึ่งเฉลี่ย 77.6%

- รายได้จากผู้โดยสารต่อหน่วย (รวมค่าธรรมเนียมขดเชยค่าน้ำมันและค่าเบี่ยงประกันภัย) เฉลี่ยเท่ากับ 2.04 บาท/RPK ต่ำกว่าปีก่อน 0.15 บาท (6.8%) คิดเป็นเงินประมาณ 10,754 ล้านบาท ส่วนหนึ่งเป็นผลจากการแข็งค่าของเงินบาท โดยเฉพาะเมื่อเทียบกับสกุลเงินที่เป็นรายได้หลัก ได้แก่ เงินสกุลเยน ยูโร ดอลลาร์ออสเตรเลีย และดอลลาร์สหรัฐฯ ทำให้รายได้เฉลี่ยต่อหน่วยเมื่อคิดเป็นเงินบาทลดลง 0.09 บาท/RPK (4.1%) หรือประมาณ 6,693 ล้านบาท หากไม่รวมผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยน รายได้จากผู้โดยสารเฉลี่ยต่อหน่วยจะต่ำกว่าปีก่อนประมาณ 2.7% หรือประมาณ 4,302 ล้านบาท

**ตารางแสดงข้อมูลการดำเนินงานด้านการขนส่งผู้โดยสาร จำแนกตามภูมิภาค - บริษัทฯ และบริษัทย่อย**

	เปลี่ยนแปลงจากปีก่อน (%)		อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (%)	
	ปริมาณการผลิต	ปริมาณการขนส่ง	2562	2561
ภูมิภาคเอเชีย	-0.2	+2.1	76.9	75.2
ข้ามทวีป	-4.7	-3.5	81.7	80.6
ภายในประเทศ	-6.3	-2.3	78.5	75.3

**ตารางแสดงข้อมูลรายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน จำแนกตามภูมิภาค - บริษัทฯ และบริษัทย่อย**

หน่วย : ล้านบาท	2562	2561	เปลี่ยนแปลง	
			ล้านบาท	%
<b>รายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน</b>				
ภูมิภาคเอเชีย	82,484	87,053	- 4,569	- 5.2
ข้ามทวีป	55,666	61,221	- 5,555	- 9.1
ภายในประเทศ	10,507	11,231	- 724	- 6.4
เที่ยวบินแบบไม่ประจำ	387	750	- 363	- 48.4
<b>รวมรายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน</b>	<b>149,044</b>	<b>160,255</b>	<b>- 11,211</b>	<b>- 7.0</b>

- รายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกินสำหรับเส้นทางบินในภูมิภาคเอเชีย มีจำนวน 82,484 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน 4,569 ล้านบาท (5.2%) โดยมีปริมาณการผลิตต่ำกว่าปีก่อน 0.2% สาเหตุส่วนหนึ่งเป็นผลจากการยกเลิกเที่ยวบินในเส้นทางไป-กลับกรุงเทพฯ-ลฮอร์ และกรุงเทพฯ-อิสลามาบัตจากการปิดน่านฟ้าปากีสถาน ส่วนปริมาณการขนส่งผู้โดยสารเพิ่มขึ้นจากปีก่อนเพียง 2.1% สาเหตุหลักเกิดจากการชะลอตัวอย่างรุนแรงของตลาดท่องเที่ยวจีนในช่วงครึ่งปีแรกของปี 2562 ถึงแม้ว่าจะเริ่มกลับมาขยายตัวตั้งแต่เดือน กรกฎาคม-พฤศจิกายน 2562 แต่ในเดือนธันวาคม 2562 กลับขยายตัวลดลงจากเหตุการณ์ระบาดของเชื้อไวรัส COVID -19 นอกจากนี้เหตุการณ์ประท้วงในฮ่องกง และปัจจัยลบอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการเดินทาง การแข่งขันที่รุนแรงทั้งในเส้นทางภูมิภาคที่ได้รับผลกระทบจากสายการบินต้นทุนต่ำที่เพิ่มจำนวนเที่ยวบินและจุดบิน ส่งผลให้รายได้เฉลี่ยต่อหน่วยต่ำกว่าปีก่อน 7.5% โดยมีอัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร 76.9% สูงกว่าปีก่อนที่ 75.2% ทั้งนี้ในปี 2562 บริษัทฯ ได้เพิ่มจุดบินใหม่ไปยังเมืองเซินโต ประเทศญี่ปุ่น เมื่อวันที่ 29 ตุลาคม 2562 และสายการบินไทยสมายล์ได้ยกเลิกเส้นทางบินกรุงเทพฯ-กวางโจว เมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2562

• รายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกินสำหรับเส้นทางบินข้ามทวีป มีจำนวน 55,666 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน 5,555 ล้านบาท (9.1%) โดยมีปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสารลดลง 4.7% สาเหตุหลักเกิดจากการปรับลดเที่ยวบินในเส้นทางออสเตรเลีย ปริมาณการขนส่งผู้โดยสารลดลง 3.5% อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารเพิ่มขึ้นจาก 80.6% ในปี 2561 เป็น 81.7% ในปีนี้ ขณะที่รายได้เฉลี่ยต่อหน่วยลดลงจากปีก่อนประมาณ 6.5% ส่วนหนึ่งเกิดจากการแข็งค่าของเงินบาทเมื่อเทียบกับสกุลยูโร และดอลลาร์ออสเตรเลีย ปัจจัยลบที่ส่งผลต่อการเดินทาง การแข่งขันที่รุนแรงจากผลกระทบจากสายการบินตะวันออกกลาง

- รายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกินสำหรับเส้นทางบินภายในประเทศ มีจำนวน 10,507 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน 724 ล้านบาท (6.4%) โดยมีปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสารลดลง 6.3% ส่วนหนึ่งเกิดจากการยกเลิกทำ



การบินไปยังสมุย ตั้งแต่วันที่ 3 กันยายน 2561 เป็นต้นไป โดยได้ร่วมลงนามสัญญาความร่วมมือระหว่างกันบนเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Flight) กับสายการบินบางกอกแอร์เวย์ในทุกเที่ยวบินของเส้นทางนี้แทนปริมาณการขนส่งผู้โดยสารลดลง 2.3% และรายได้เฉลี่ยต่อหน่วยลดลง 4.8% จากการแข่งขันในตลาดจากสายการบินต้นทุนต่ำที่มีการลดราคาและแย่งส่วนแบ่งตลาด ทั้งนี้อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารในเส้นทางบินภายในประเทศเพิ่มขึ้นจาก 75.3% ในปี 2561 เป็น 78.5% ในปีนี้

- **รายได้ค่าระวางขนส่งและค่าไปรษณีย์ภัณฑ์**

- **รายได้จากค่าระวางขนส่งและค่าไปรษณีย์ภัณฑ์** จำนวน 17,784 ล้านบาท ลดลง 4,556 ล้านบาท (20.4%) สาเหตุหลักเกิดจากปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (Revenue Freight Ton-Kilometers : RFTK) ลดลง 13.7% คิดเป็นเงินประมาณ 2,876 ล้านบาท สาเหตุจากการส่งออกที่ชะลอตัวลงตามสถานะเศรษฐกิจโลกที่ชะลอตัว มาตรการกีดกันทางการค้าระหว่างจีนกับสหรัฐอเมริกาที่ยืดเยื้อตั้งแต่ปลายปี 2561 เหตุการณ์ประท้วงในฮ่องกง และผลกระทบจากการยกเลิกเที่ยวบินจากเหตุการณ์ปิดน่านฟ้าปาकिสถานทำให้ต้องเปลี่ยนเส้นทางบินโดยต้องบินอ้อมจากเส้นทางบินปกติ และบริษัทฯ ต้องสำรองน้ำมันในแต่ละเที่ยวบินเพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการรับน้ำหนักบรรทุกสินค้าลดลง ประกอบกับรายได้จากพัสดุภัณฑ์เฉลี่ยต่อหน่วย (รวมค่าธรรมเนียมขดเชยค่าน้ำมันและค่าประกันภัย) เท่ากับ 7.84 บาท ลดลง 0.67 บาท (7.9%) หรือประมาณ 1,425 ล้านบาท ส่วนหนึ่งเป็นผลจากการแข็งค่าของเงินบาททำให้รายได้เมื่อคิดเป็นเงินบาทลดลง หากไม่รวมผลของอัตราแลกเปลี่ยนที่มีผลให้รายได้จากพัสดุภัณฑ์เฉลี่ยต่อหน่วยลดลง 0.44 บาท/RFTK (5.2%) หรือประมาณ 941 ล้านบาท รายได้จากพัสดุภัณฑ์เฉลี่ยต่อหน่วยจะต่ำกว่าปีก่อนประมาณ 2.7% หรือประมาณ 490 ล้านบาท จากการแข่งขันด้านราคาเพื่อช่วงชิงตลาดที่มีอยู่อย่างจำกัดมีอัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (Freight Load Factor) เฉลี่ย 53.8% ต่ำกว่าปีก่อนที่เฉลี่ย 60.8% แต่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมในปี 2562 ที่ 46.7%

- **รายได้อื่นๆ** รวมจำนวน 3,766 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 231 ล้านบาท (6.5%) สาเหตุหลักเกิดจากการปรับปรุงบัญชีหนี้สินค่าธรรมเนียมสนามบินซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของราคาบัตรโดยสารที่เรียกเก็บจากผู้โดยสารก่อนปี 2559 โดยนำมารับรู้เป็นรายได้อื่นๆ เนื่องจากหมดภาระที่ต้องชำระแก่ผู้ให้บริการสนามบินในแต่ละประเทศ โดยมีสมมติฐานจากข้อมูลในอดีตไม่พบว่ามีมีการเรียกเก็บเงินเมื่อระยะเวลาผ่านไปเกินกว่า 3 ปี นับตั้งแต่วันที่รับรู้หนี้สิน รายละเอียดตามหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 4.1

- **ค่าใช้จ่าย**

ในปี 2562 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีค่าใช้จ่ายรวม 196,470 ล้านบาท ลดลง 12,088 ล้านบาท (5.8%) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- **ค่าน้ำมันเครื่องบิน** จำนวน 54,675 ล้านบาท คิดเป็น 27.8 % ของค่าใช้จ่ายรวม ลดลง 5,421 ล้านบาท (9.0%) สาเหตุหลักเกิดจากราคาน้ำมันเครื่องบินเฉลี่ยต่ำกว่าปีก่อน 8.2% ประกอบกับเงินบาทแข็งค่าเมื่อเทียบกับเงินสกุลดอลลาร์สหรัฐฯ และมีค่าใช้จ่ายในการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน 981 ล้านบาท ในขณะที่ปีก่อนมีรายได้ 1,899 ล้านบาท

- **ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไม่รวมน้ำมัน** รวมจำนวน 137,550 ล้านบาท ลดลง 6,580 ล้านบาท (4.6%) โดยมีรายละเอียดดังนี้

หน่วย : ล้านบาท	ม.ค.-ธ.ค.					
	2562	% ของ ค่าใช้จ่าย รวม	2561	% ของ ค่าใช้จ่าย รวม	เปลี่ยนแปลง	
					ล้านบาท	%
<b>ค่าใช้จ่าย</b>						
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	28,483	20.7	30,875	21.4	-2,392	-7.7
ค่าบริการการบิน	21,058	15.3	22,165	15.4	-1,107	-5.0
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนักบินและลูกเรือ	6,242	4.6	5,630	3.9	+612	+10.9
ค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน	19,322	14.0	20,088	14.0	-766	-3.8
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	16,787	12.2	19,045	13.2	-2,258	-11.9
ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่	15,029	10.9	15,017	10.4	+12	+0.1
ค่าสินค้าและพัสดุใช้ไป	9,101	6.6	9,111	6.3	-10	-0.1
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและโฆษณา	10,637	7.7	10,843	7.5	-206	-1.9
ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัย	628	0.5	590	0.4	+38	+6.4
ค่าใช้จ่ายอื่น	10,040	7.3	10,243	7.1	-203	-2.0
ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนในบริษัทร่วม	223	0.2	523	0.4	-300	-57.4
<b>ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไม่รวมน้ำมัน</b>	<b>137,550</b>	<b>100.0</b>	<b>144,130</b>	<b>100.0</b>	<b>-6,580</b>	<b>-4.6</b>

สรุปค่าใช้จ่ายที่เปลี่ยนแปลงอย่างมีสาระสำคัญได้แก่

- ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน ประกอบด้วยค่าใช้จ่ายบุคลากร ผลประโยชน์พนักงาน ค่าตอบแทน ผู้บริหาร และกรรมการ มีจำนวน 28,483 ล้านบาท ลดลง 2,392 ล้านบาท (7.7%) สาเหตุหลักเกิดจากการปรับปรุงรายการค่าใช้จ่ายเงินทดแทนวันหยุดพักผ่อนประจำปีที่ใช้ไม่หมดภายใน 3 ปี ตามที่ระเบียบบริษัทกำหนด ที่รับรู้รายการเป็นค่าใช้จ่ายคู่กับค่าใช้จ่ายค้างจ่ายในงบการเงินสำหรับปี 2558-2561 รวมประมาณ 1,261 ล้านบาท รายละเอียดตามหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 4.2 หากไม่รวมรายการดังกล่าวค่าใช้จ่ายบุคลากรจะต่ำกว่าปีก่อน 1,131 ล้านบาท จากการไม่บันทึกค้างจ่ายเงินทดแทนวันหยุดพักผ่อนประจำปีในปี และสำรองค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงานลดลง นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงวิธีการคำนวณค่าเบี้ยเลี้ยงเดินทางในการปฏิบัติการบินของนักบิน (Per diem) ทำให้ค่าล่วงเวลาของนักบินลดลง
- ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบิน ประกอบด้วย ค่าบริการการบิน และค่าสินค้าและพัสดุใช้ไปมีจำนวนรวม 30,159 ล้านบาท ลดลง 1,117 ล้านบาท (3.6%) สาเหตุหลักเกิดจากการแข็งค่าของเงินบาทเมื่อเทียบกับสกุลเงินหลักของค่าใช้จ่ายทำให้ค่าใช้จ่ายลดลงประมาณ 1,183 ล้านบาท หากไม่รวมผลกระทบของอัตราแลกเปลี่ยนค่าใช้จายเกี่ยวกับการบินจะเพิ่มขึ้น 66 ล้านบาท ถึงแม้ปริมาณการผลิตลดลง ส่วนหนึ่งเกิดจากค่าบริการนำร่องทางอากาศ (Navigation fee) เพิ่มขึ้นจากเหตุการณ์ปีดาน่านฟ้าปากีสถาน และค่าอะไหล่เครื่องบินสิ้นเปลืองเพิ่มขึ้นจากการซ่อมบำรุงเครื่องบินและเครื่องยนต์ตามระยะเวลาการซ่อมบำรุง
- ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนักบินและลูกเรือมีจำนวน 6,242 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 612 ล้านบาท (10.9%) สาเหตุหลักเกิดจากการเปลี่ยนแปลงวิธีการคำนวณค่าเบี้ยเลี้ยงเดินทางในการปฏิบัติการบินของนักบิน (Per diem) มีผลตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2562

เพื่อแก้ไขปัญหาหนี้บินลาออกโดยปรับปรุงระบบการจ่ายค่าตอบแทนนักบินให้ทัดเทียมอุตสาหกรรมและเพื่อให้การจัดตารางบินของนักบินให้สามารถบริหารกำลังพลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีผลให้ค่าเบี่ยงเบนเส้นทางของนักบินเพิ่มขึ้น 840 ล้านบาท ขณะที่ค่าล่วงเวลาของนักบินในกลุ่มค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงานลดลง

- ค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน มีจำนวน 19,322 ล้านบาท ลดลง 766 ล้านบาท (3.8%) สาเหตุหลักจากค่าซ่อมอะไหล่ Life Limited Part ของเครื่องยนต์ Trent 800 ลดลง ประกอบกับผลจากการแข็งค่าของเงินบาท เมื่อเทียบกับสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐที่เป็นเงินสกุลหลักของค่าซ่อม ทำให้ค่าซ่อมเมื่อคิดเป็นเงินบาทลดลง

- ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่ และค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่ายมีจำนวนรวม 31,816 ล้านบาท ลดลง 2,246 ล้านบาท (6.6%) โดยมีรายละเอียดดังนี้

- ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่ เพิ่มขึ้น 12 ล้านบาท (0.1%) สาเหตุหลักเกิดจากการรับมอบเครื่องบินเช่าดำเนินงานแบบแอร์บัส A350-900 จำนวน 3 ลำ ในเดือน ม.ค. ก.พ. และ มี.ค.61 ประกอบกับมีค่าเช่าเครื่องยนต์อะไหล่เพิ่มขึ้นจากเครื่องยนต์ TRENT800 จำนวน 2 เครื่องยนต์ และ TRENT XWB จำนวน 3 เครื่องยนต์ เพิ่มขึ้นจากปีก่อน อย่างไรก็ตามผลจากเงินบาทแข็งค่าเมื่อเทียบกับเงินสกุล ดอลลาร์สหรัฐ ทำให้ค่าใช้จ่ายเมื่อคำนวณเป็นเงินบาทลดลง ประมาณ 419 ล้านบาท

- ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย ลดลง 2,258 ล้านบาท (11.9%) สาเหตุหลักเกิดจากการเปลี่ยนแปลงประมาณการมูลค่าคงเหลือของเครื่องบินและเครื่องยนต์ โดยบันทึกผลกระทบของเครื่องบินที่คิดค่าเสื่อมราคาครบ 20 ปี แล้ว รวมไว้ในปี 2561 จำนวน 1,279 ล้านบาท หากไม่รวมผลกระทบดังกล่าว ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่ายจะลดลง 979 ล้านบาท เป็นผลจากมีเครื่องบิน ที่นั่งเครื่องบิน และสินทรัพย์อื่นที่คิดค่าเสื่อมราคาเต็มจำนวนแล้ว

- ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนในบริษัทร่วมสุทธิมีจำนวน 223 ล้านบาท ขาดทุนลดลง 300 ล้านบาท (57.4%) โดยมีรายละเอียดดังนี้

- ส่วนแบ่งขาดทุนในบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) 496 ล้านบาท ขาดทุนต่ำกว่าปีก่อน 372 ล้านบาท
- ส่วนแบ่งกำไรใน บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) 218 ล้านบาท กำไรลดลง 32 ล้านบาท
- ส่วนแบ่งกำไรใน บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด 29 ล้านบาท กำไรลดลง 9 ล้านบาท
- ส่วนแบ่งกำไรในบริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ตไฮเทค จำกัด 15 ล้านบาท กำไรลดลง 9 ล้านบาท
- ส่วนแบ่งกำไรในบริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด 11 ล้านบาท กำไรลดลง 9 ล้านบาท
- ส่วนแบ่งกำไรในบริษัท โรงแรมรอยัลออกคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ลดลง 13 ล้านบาท จากการขายหุ้นทั้งจำนวนโดยได้ออนกรรมสิทธิ์ให้ผู้อื่นเมื่อวันที่ 23 เม.ย.61

- **ต้นทุนทางการเงิน - สุทธิ** มีจำนวน 4,245 ล้านบาท ลดลง 87 ล้านบาท (2.0%) สาเหตุหลักเกิดจากเงินบาทแข็งค่าเมื่อเทียบกับเงินสกุลหลักของหนี้สินระยะยาว ได้แก่ เงินยูโร เงินเยน และดอลลาร์สหรัฐ หากไม่รวมผลของอัตราแลกเปลี่ยนที่ทำให้ดอกเบี้ยจ่ายเมื่อคำนวณเป็นเงินบาทมียอดลดลงจำนวน 102 ล้านบาท ต้นทุนทางการเงินจะเพิ่มขึ้นเล็กน้อยสาเหตุหลักเกิดจากดอกเบี้ยจ่ายสำหรับเงินกู้ยืมระยะสั้นเพิ่มขึ้นจากการกู้ยืมระยะสั้นในระหว่างงวด อย่างไรก็ตามดอกเบี้ยจ่ายสำหรับเงินกู้ยืมระยะยาวลดลงจากอัตราดอกเบี้ยที่ปรับลดลงตลอดปี 2562

### ประมาณการเงินตอบแทนความชอบในการทำงาน

เมื่อวันที่ 26 กันยายน 2562 ประกาศคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ เรื่องมาตรฐานขั้นต่ำของสภาพการจ้างในรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ 4) ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ซึ่งได้กำหนดอัตราค่าชดเชยเพิ่มเติมกรณีนายจ้างเลิกจ้างสำหรับลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันครบ 20 ปี ขึ้นไปให้มีสิทธิได้รับค่าชดเชยไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้ายจำนวน 400 วัน โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 27 กันยายน 2562 เป็นต้นไป โดยให้มีผลกับลูกจ้างที่เกษียณอายุตั้งแต่วันที่ 30 กันยายน 2562 เป็นต้นไป การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวถือเป็นการแก้ไขโครงการสำหรับโครงการผลประโยชน์หลังจากออกจากงาน และมีผลกระทบต่อให้บริษัทฯ ตั้งประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์ระยะยาวของพนักงานเพิ่มขึ้น 2,689 ล้านบาท บริษัทฯ ได้บันทึกผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวโดยรับรู้ต้นทุนบริการในอดีตเป็นค่าใช้จ่ายทันทีในงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จในระหว่างงวดปัจจุบัน รายละเอียดตามหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 8.19

**ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์และเครื่องบิน** จำนวน 634 ล้านบาท ลดลง 2,825 ล้านบาท (81.7%) ประกอบด้วย

- ผลขาดทุนจากการด้อยค่าเครื่องบิน 456 ล้านบาท ต่ำกว่าปีก่อน 2,694 ล้านบาท โดยในปีนี้มีคำสั่งสำรองด้อยค่าสำหรับเครื่องบิน 15 ลำ ประกอบด้วย A300-600 1 ลำ A330-300 4 ลำ A340-500 3 ลำ A340-600 2 ลำ B737-400 3 ลำ และ B747-400 2 ลำ รวม 381 ล้านบาท และตั้งสำรองด้อยค่าของเครื่องบินต่ออะไหล่รวม 10 เครื่องยนต์ จำนวน 75 ล้านบาท ในขณะที่ปีก่อนตั้งด้อยค่าเครื่องบิน รวม 19 ลำ รวม 3,064 ล้านบาท เนื่องจากราคาอ้างอิงจากผู้ประเมินราคามาตรฐานของเครื่องบินแอร์บัส A340-500 และ A340-600 ลดลงอย่างมาก นอกจากนี้ตั้งสำรองด้อยค่าของเครื่องบินต่ออะไหล่ รวม 10 เครื่องยนต์ ประมาณ 86 ล้านบาท

- ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์ 178 ล้านบาท ต่ำกว่าปีก่อน 131 ล้านบาท เนื่องจากการสำรองด้อยค่าอะไหล่เครื่องบินหมุนเวียนที่เสียหายและไม่สามารถซ่อมแซมได้ลดลงจากปีก่อน

- กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ จำนวน 4,439 ล้านบาท ประกอบด้วย กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศที่ยังไม่เกิดขึ้น (Unrealized FX Gain) 2,243 ล้านบาท ซึ่งเกิดจากการปรับยอดเงินกู้และสินทรัพย์หนี้สินที่เป็นเงินตราต่างประเทศเป็นเงินบาท ณ วันสิ้นงวด จากการแข็งค่าของเงินบาทเมื่อเทียบกับเงินสกุลดอลลาร์สหรัฐ เงินยูโร และเงินเยน ณ 31 ธันวาคม 2562 เมื่อเปรียบเทียบกับ ณ สิ้นปีก่อน และกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศที่เกิดขึ้นแล้ว (Realized FX Gain) 2,196 ล้านบาท

EBITDA ของปี 2562 มีจำนวน 8,804 ล้านบาท ลดลง 5,690 ล้านบาท (39.3%) โดยมี EBITDA Margin 4.8% ลดลงจากปีก่อนที่เท่ากับ 7.3%

### 3. ฐานะทางการเงินและสภาพคล่อง

#### ตารางแสดงรายจ่ายลงทุน

หน่วย : ล้านบาท	ม.ค.-ธ.ค.	
	2562	2561
เครื่องบิน	2,410	9,213
อื่น ๆ (ที่ไม่ใช่เครื่องบิน)	1,062	908
<b>รวม</b>	<b>3,472</b>	<b>10,121</b>

ในปี 2562 บริษัทฯ มีรายจ่ายเพื่อการลงทุน 3,472 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน 6,649 ล้านบาท โดยรายจ่ายเพื่อการลงทุนในปี 2562 ประกอบด้วย

- การลงทุนในเครื่องบินจำนวน 2,410 ล้านบาท ต่ำกว่าปีก่อน 6,803 ล้านบาท สาเหตุหลักเกิดจากปีก่อนรับมอบเครื่องบินเช่าการเงินแบบแอร์บัส A350-900 จำนวน 2 ลำ และเครื่องยนต์อะไหล่รวม 3 เครื่องยนต์ ได้แก่ TRENT XWB-84 สำหรับเครื่องบินแอร์บัส A350-900 จำนวน 2 เครื่องยนต์ และเครื่องยนต์ GE90-115B สำหรับเครื่องบินโบอิง B777-300ER จำนวน 1 เครื่องยนต์ สำหรับการลงทุนในปีนี้เป็นส่วนใหญ่เป็นการซื้ออะไหล่เครื่องบินหมุนเวียน และเงินจ่ายล่วงหน้าค่าเครื่องยนต์อะไหล่ GE90-115B จำนวน 1 เครื่องยนต์
- การลงทุนในสินทรัพย์ถาวรอื่น ๆ จำนวน 1,062 ล้านบาท ส่วนใหญ่เป็นการลงทุนในอุปกรณ์การให้บริการของหน่วยธุรกิจบริการภาคพื้น ฝ่ายช่าง และฝ่ายครีวการบิน

### การจัดหาเงินทุน

ในปี 2562 บริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดหาเงินทุน รวมทั้งสิ้น 45,288 ล้านบาท โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การเบิกเงินกู้ระยะสั้นประเภทตั๋วสัญญาใช้เงินกับสถาบันการเงินในประเทศรวมทั้งสิ้น 21,500 ล้านบาท เพื่อชำระคืนเงินกู้ระยะสั้นและหุ้นกู้ที่ครบกำหนดไถ่ถอนและใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน
2. การออกหุ้นกู้รวมจำนวน 18,788 ล้านบาท โดยเป็นการออกหุ้นกู้ในเดือนพฤษภาคม 2562 จำนวน 10,000 ล้านบาท (ระยะเวลา 1-15 ปี) และ ในเดือนพฤศจิกายน 2562 จำนวน 8,788 ล้านบาท (ระยะเวลา 1-15 ปี) เพื่อชำระคืนหุ้นกู้ที่ครบกำหนดชำระ และหรือคืนเงินกู้ของบริษัทฯ ที่มีต้นทุนทางการเงินที่สูงกว่า และหรือลงทุนในสินทรัพย์ และใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน
3. การกู้เงินระยะยาวจากสถาบันการเงินในประเทศ จำนวน 5,000 ล้านบาท เพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในบริษัทฯ โดยสรุปเงินสดสุทธิได้มาและใช้ไปในกิจกรรมต่าง ๆ ได้ดังนี้

หน่วย : ล้านบาท	ม.ค.-ธ.ค.	
	2562	2561
เงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน	14,818	17,400
เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมลงทุน	(2,970)	(2,099)
เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมจัดหาเงิน	(3,726)	(16,846)
ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยน ของเงินสดและเงินฝากธนาคารเพิ่มขึ้น(ลดลง)	(151)	7
<b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง)</b>	<b>7,971</b>	<b>(1,538)</b>

ในปี 2562 บริษัทฯ มีเงินสดสุทธิจากการดำเนินงานจำนวน 14,818 ล้านบาท ต่ำกว่าปีก่อน 2,582 ล้านบาท จากผลการดำเนินงานที่ขาดทุนสูงกว่าปีก่อน และเงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมจัดหาเงินจำนวน 3,726 ล้านบาท ต่ำกว่าปีก่อนถึง 13,120 ล้านบาท เนื่องจากมีเงินสดรับสุทธิจากการออกหุ้นกู้และเงินกู้ยืมระยะสั้นเพิ่มขึ้น แต่มีเงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมลงทุนจำนวน 2,970 ล้านบาท สูงกว่าปีก่อน 871 ล้านบาท เนื่องจากปีก่อนมีเงินสดรับจากการขายหุ้นในบริษัท โรงแรมรอยัลลอคคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) เป็นผลให้เงินสดและรายการเทียบเท่า เงินสด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 มีจำนวน 21,663 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 จำนวน 7,971 ล้านบาท

### เครื่องบิน

ในปี 2562 บริษัทฯ มีเครื่องบินที่ใช้ในการดำเนินงาน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 จำนวน 103 ลำ (รวมเครื่องบินแอร์บัส A320-200 จำนวน 20 ลำ ซึ่งใช้ดำเนินงานโดยบริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด) เท่ากับ ณ สิ้นปี 2561 ทั้งนี้ บริษัทฯ มีเครื่องบินที่ปลดระวางและรอการขาย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 จำนวน 15 ลำ ประกอบด้วย เครื่องบินแบบแอร์บัส A340-500 จำนวน 3 ลำ A340-600 จำนวน 6 ลำ A300-600 จำนวน 1 ลำ และเครื่องบินแบบโบอิง B737-400 จำนวน 4 ลำ และ B747-400 จำนวน 1 ลำ

### สินทรัพย์

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีสินทรัพย์รวมจำนวน 256,665 ล้านบาท ลดลงจากวันที่ 31 ธันวาคม 2561 จำนวน 12,056 ล้านบาท (4.5%) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

	งบการเงินรวม					
	31 ธ.ค. 2562		31 ธ.ค. 2561		เปลี่ยนแปลง	
	ล้านบาท	% ของสินทรัพย์รวม	ล้านบาท	% ของสินทรัพย์รวม	ล้านบาท	%
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>						
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	21,663	8.4	13,692	5.1	+7,971	+58.2
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย	23	-	490	0.2	-467	-95.3
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น ๆ	27,848	10.9	29,946	11.1	-2,098	-7.0
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>	<b>49,534</b>	<b>19.3</b>	<b>44,128</b>	<b>16.4</b>	<b>+5,406</b>	<b>+12.3</b>
<b>ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์</b>						
เครื่องบินและเครื่องบินและเครื่องยนต์อะไหล่จ่ายล่วงหน้า	40,470	15.8	45,946	17.1	-5,476	-11.9
เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน	98,791	38.5	105,600	39.3	-6,809	-6.4
อุปกรณ์การบินหมุนเวียน	11,578	4.5	11,708	4.4	-130	-1.1
งานระหว่างทำ	333	0.1	341	0.1	-8	-2.3
ที่ดิน อาคาร และค่าปรับปรุง	13,092	5.1	13,311	5.0	-219	-1.6
เครื่องมือ โรงซ่อม และอุปกรณ์	2,854	1.1	2,692	1.0	+162	+6.0
<b>ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ - สุทธิ</b>	<b>167,118</b>	<b>65.1</b>	<b>179,598</b>	<b>66.9</b>	<b>-12,480</b>	<b>-6.9</b>
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น ๆ	40,013	15.6	44,995	16.7	-4,982	-11.1
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>256,665</b>	<b>100.0</b>	<b>268,721</b>	<b>100.0</b>	<b>-12,056</b>	<b>-4.5</b>

สินทรัพย์หมุนเวียนมีจำนวน 49,534 ล้านบาท หรือคิดเป็น 19.3%ของสินทรัพย์ทั้งหมดเพิ่มขึ้นจากวันที่ 31 ธันวาคม 2561 จำนวน 5,406 ล้านบาท (12.3%) โดยมีรายการที่เปลี่ยนแปลงอย่างมีสาระสำคัญได้แก่

- เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น 7,971 ล้านบาท (58.2%) ส่วนหนึ่งเกิดจากเงินสดรับจากการออกหุ้นกู้ในเดือนพฤศจิกายน 2562 จำนวน 8,788 ล้านบาท ประกอบกับเงินสดสุทธิจากการดำเนินงานสูงกว่าเงินสดสุทธิที่ใช้ไปในกิจกรรมลงทุนและกิจกรรมจัดหาเงิน

- สินทรัพย์หมุนเวียนอื่นๆ ลดลง 2,098 ล้านบาท (7.0%) สาเหตุหลักเกิดจากลูกหนี้การค้าลดลง 1,212 ล้านบาท (11.7%) จากยอดขายในเดือนธันวาคม 2562 ที่ลดลงจากเดือน ธันวาคม 2561 อย่างไรก็ตามบริษัทฯ มีความสามารถในการบริหารระยะเวลาเรียกเก็บหนี้จากลูกหนี้การค้าได้ใกล้เคียงของปีก่อน โดยมีระยะเวลาการเก็บหนี้เฉลี่ยประมาณ 22 วัน ซึ่งต่ำกว่าระยะเวลาการให้สินเชื่อโดยปกติของบริษัทฯ

- สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขายลดลง 467 ล้านบาท (95.3%) สาเหตุหลักเกิดจากการโอนกรรมสิทธิ์เครื่องบินให้กับผู้ซื้อรวม 6 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแอร์บัส A330-300 จำนวน 5 ลำ และเครื่องบินโบอิง B747-400 จำนวน 1 ลำ โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขายประกอบด้วย เครื่องบินโบอิง B747-400 จำนวน 1 ลำ จำนวนเงิน 23 ล้านบาท

ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ สุทธิ มีจำนวน 167,118 ล้านบาท หรือคิดเป็น 65.1% ของสินทรัพย์ทั้งหมด ลดลงจากวันที่ 31 ธันวาคม 2561 เป็นจำนวน 12,480 ล้านบาท (6.9%) โดยมีสาเหตุหลักมาจากการคิดค่าเสื่อมราคา

สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นๆ มีจำนวน 40,013 ล้านบาท หรือคิดเป็น 15.6% ของสินทรัพย์ทั้งหมดลดลงจาก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 จำนวน 4,982 ล้านบาท (11.1%) สาเหตุหลักเกิดจาก

- สินทรัพย์รอการขาย ลดลง 1,241 ล้านบาท (25.4%) สาเหตุหลักเกิดจากการโอนเครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 4 ลำ ไปสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขายและการตั้งสำรองต่อค่าของเครื่องบินและเครื่องยนต์เพิ่มขึ้น

- ค่าตกแต่งเครื่องบินเช่าดำเนินงานรอการตัดบัญชีลดลง 540 ล้านบาท (11.9%) จากการตัดจำหน่ายค่าอุปกรณ์และผลิตภัณฑ์ในห้องโดยสารของเครื่องบินเช่าดำเนินงาน และค่าตัดจำหน่ายค่าใช้จ่ายในโครงการปรับปรุงเครื่องบินเช่าดำเนินงานแบบโบอิง 787-8 จำนวน 6 ลำ

- สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีลดลง 1,108 ล้านบาท (10.4%) สาเหตุหลักเกิดจากภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีของค่าเผื่อการต่อค่าของเครื่องบินลดลง

- เงินประกันการบำรุงรักษาเครื่องบิน (Maintenance Reserve) เป็นเงินประกันการบำรุงรักษาเครื่องบินตามสัญญาเช่าที่ผู้ให้เช่าเรียกเก็บเป็นประกันในการบำรุงรักษาเครื่องยนต์เครื่องบินตามสภาพการบิน และเงื่อนไขการบำรุงรักษาเครื่องยนต์ตามตารางการบำรุงรักษา ลดลง 534 ล้านบาท (3.9%) สาเหตุหลักเกิดจากการรับคืน Maintenance Reserve สำหรับเครื่องบินเช่า B777-300ER จำนวน 4 ลำ ในส่วนการซ่อมบำรุงเครื่องยนต์ GE90 จำนวน 7 เครื่องยนต์จากบริษัทผู้ให้เช่าเครื่องบินรวมจำนวน 2,267 ล้านบาท

- เงินมัดจำสัญญาเช่าเครื่องบินลดลง 627 ล้านบาท (11.6%) สาเหตุหลักเกิดจากการแข็งค่าของเงินบาทเมื่อเทียบกับเงินสกุลดอลลาร์สหรัฐฯ ทำให้สินทรัพย์เมื่อคำนวณเป็นเงินบาทมียอดลดลง ทั้งนี้ รายการนี้ได้มีการจัดประเภทรายการใหม่จากเดิมแสดงรายการในค่าใช้จ่ายจ่ายล่วงหน้าและเงินมัดจำทั้งจำนวน เปลี่ยนเป็นแสดงรายการในค่าใช้จ่ายจ่ายล่วงหน้าและเงินมัดจำเฉพาะส่วนที่ไม่เกิน 1 ปี ส่วนที่เกิน 1 ปี แสดงในสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น โดยจัดประเภทรายการของปี 2561 ใหม่เพื่อนำมาแสดงเปรียบเทียบในงบแสดงฐานะการเงินให้สอดคล้องกับปีปัจจุบัน รายละเอียดตามหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 8.37

อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Asset) ในปี 2562 เท่ากับร้อยละ -2.5 เปรียบเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน ซึ่งเท่ากับร้อยละ -2.6

### หนี้สิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 หนี้สินรวมของ บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีจำนวน 244,899 ล้านบาท ลดลงจาก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 จำนวน 3,366 ล้านบาท (1.4%) โดยมีองค์ประกอบหลักของหนี้สิน ดังนี้

	งบการเงินรวม					
	31 ธ.ค. 2562		31 ธ.ค. 2561		เปลี่ยนแปลง	
	ล้านบาท	% ของหนี้สินรวม	ล้านบาท	% ของหนี้สินรวม	ล้านบาท	%
หนี้สินหมุนเวียน (ไม่รวมหนี้สินระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี)	62,636	25.6	66,046	26.6	-3,410	-5.2
<b>หนี้สินระยะยาว</b>						
หุ้นกู้	74,108	30.2	64,850	26.1	+9,258	+14.3
หนี้สินภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าเครื่องบิน	46,456	19.0	58,982	23.8	-12,526	-21.2
เงินกู้ยืมระยะยาว	23,288	9.5	24,444	9.8	-1,156	-4.7
<b>รวมหนี้สินระยะยาว</b>	<b>143,852</b>	<b>58.7</b>	<b>148,276</b>	<b>59.7</b>	<b>-4,424</b>	<b>-3.0</b>
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่นๆ	38,411	15.7	33,943	13.7	+4,468	+13.2
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>244,899</b>	<b>100.0</b>	<b>248,265</b>	<b>100.0</b>	<b>-3,366</b>	<b>-1.4</b>

หนี้สินหมุนเวียน (ไม่รวมหนี้สินที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี 21,731 ล้านบาท) ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 25.6 ของหนี้สินทั้งหมด มีจำนวน 62,636 ล้านบาท ลดลงจาก ณ 31 ธันวาคม 2561 จำนวน 3,410 ล้านบาท (5.2%) สาเหตุหลักเกิดจาก

- ค่าใช้จ่ายค้างจ่ายลดลง 1,780 ล้านบาท (9.8%) สาเหตุหลักเกิดจากการตั้งค่าใช้จ่ายค้างจ่ายของค่าซ่อมบำรุงตามโครงการซ่อมบำรุงแบบเหมาจ่ายลดลงจากการปรับลดอัตราค่าซ่อม และส่วนหนึ่งโอนไปเป็นเจ้าหนี้การค้าเนื่องจากการเรียกเก็บเงินจากเจ้าหนี้สำหรับค่าใช้จ่ายของปีก่อนที่ได้มีการตั้งค่าใช้จ่ายค้างจ่ายไว้แล้ว รวมทั้งค่าน้ำมันค้างจ่ายลดลง
- เจ้าหนี้การค้าลดลง 657 ล้านบาท (12.7%) สาเหตุหลักเกิดจากจ่ายชำระหนี้เจ้าหนี้ค่าซ่อมบำรุงเครื่องยนต์ตามโครงการซ่อมบำรุงแบบเหมาจ่ายสำหรับค่าใช้จ่ายของปีก่อน
- รายรับด้านขนส่งที่ยังไม่ถือเป็นรายได้ลดลง 935 ล้านบาท (3.1%) เนื่องจากยอดขายลดลง
- เงินกู้ยืมระยะสั้นเพิ่มขึ้น 500 ล้านบาท (16.7%) จากการเบิกเงินกู้ระยะสั้นประเภทตั๋วสัญญาใช้เงินกับสถาบันการเงินในประเทศ เพื่อชำระคืนเงินกู้ระยะสั้น และหุ้นกู้ที่ครบกำหนดไถ่ถอน

หนี้สินระยะยาว (รวมหนี้สินที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี 21,731 ล้านบาท) ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 58.7 ของหนี้สินทั้งหมด มีจำนวน 143,852 ล้านบาท ลดลง 4,424 ล้านบาท (3.0%) จากการจ่ายชำระคืนเงินกู้ระยะยาว หุ้นกู้ และหนี้สินภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าเครื่องบินรวมจำนวน 24,019 ล้านบาท ถึงแม้ว่าจะมีการออกหุ้นกู้ระยะเวลา 1-15 ปี รวมจำนวน 18,788 ล้านบาท และกู้เงินระยะยาวจำนวน 5,000 ล้านบาท ก็ตาม นอกจากนี้ผลจากการแข็งค่าของเงินบาทเมื่อเทียบกับเงินสกุลยูโร เงินเยน และดอลลาร์สหรัฐ ณ 31 ธันวาคม 2562 เมื่อเทียบกับ ณ วันสิ้นงวดของปี 2561 ทำให้หนี้สินระยะยาวเมื่อคิดเป็นเงินบาทมียอดลดลงจำนวน 4,193 ล้านบาท

หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่นๆ ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 15.7 ของหนี้สินทั้งหมด มีจำนวน 38,411 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 4,468 ล้านบาท (13.2%) สาเหตุหลักเกิดจากประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงานเพิ่มขึ้น 3,204 ล้านบาท จากการปรับประมาณการเงินตอบแทนความชอบในการทำงานตามที่กล่าวไว้ข้างต้น นอกจากนี้ยังมีการประมาณการหนี้สินระยะยาวเพิ่มขึ้น 1,257 ล้านบาท จากประมาณการค่าซ่อมใหญ่เครื่องบิน เครื่องยนต์เครื่องบิน และส่วนประกอบอื่นๆ สำหรับรายการซ่อมที่จะต้องจ่ายเงินในอนาคตตามสัญญาเพื่อรับบริการผูกพันภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน

ณ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ มีอัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Interest Bearing Debt to Equity) เท่ากับ 12.5 เท่า สูงกว่า ณ 31 ธันวาคม 2561 ที่เท่ากับ 7.4 เท่า และมีอัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้นเท่ากับ 20.8 เท่า เพิ่มขึ้นจาก ณ สิ้นปี 2561 ที่เท่ากับ 12.1 เท่า



### ส่วนของผู้ถือหุ้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 ส่วนของผู้ถือหุ้นมีจำนวน 11,766 ล้านบาท ลดลงจากวันที่ 31 ธันวาคม 2561 จำนวน 8,690 ล้านบาท (42.5%) สาเหตุหลักเกิดจากผลการดำเนินงานของบริษัทฯ และบริษัทย่อยสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 มีผลขาดทุน ถึงแม้ว่าจะมีการปรับปรุงผลกระทบจากการนำมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 15 เรื่องรายได้จากสัญญาที่ทำกับลูกค้ามาใช้ ทำให้กำไรสะสม ณ วันที่ 1 มกราคม 2562 เพิ่มขึ้นจำนวน 2,159 ล้านบาท ทั้งนี้ ส่งผลให้อัตรากำไรต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity) ลดลงจากร้อยละ -44.1 ในปี 2561 เป็นร้อยละ -74.6 ในปีนี้

### สภาพคล่อง

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดจำนวน 21,663 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 8.4 ของสินทรัพย์รวม เพิ่มขึ้นจาก ณ 31 ธันวาคม 2561 โดยในปี 2562 บริษัทฯ และบริษัทย่อยได้จัดหาเงินทุนจากเงินกู้ยืมระยะสั้นและระยะยาวจากทั้งสถาบันการเงินต่างๆ และออกหุ้นกู้จำนวน 2 ครั้ง ในเดือนพฤษภาคม 2562 และเดือนพฤศจิกายน 2562 นอกจากนี้ยังได้รับเงินประกันการบำรุงรักษาเครื่องบินสำหรับเครื่องบินเช่าดำเนินงานโบอิง B777-300ER จำนวน 2,267 ล้านบาทจากผู้ให้เช่าเครื่องบินตามที่กล่าวมาข้างต้น รวมถึงการจัดทำประมาณการกระแสเงินสดปี 2563 ภายใต้เงื่อนไขที่ใช้ความระมัดระวัง พบว่าบริษัทฯ ยังคงมีเงินสดสำรองในมือคงเหลืออยู่ในระดับที่เพียงพอและสามารถดำเนินกิจการตามปกติ หากไม่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกที่บริษัทไม่สามารถควบคุมได้ นอกจากนี้ยังมีวงเงินสินเชื่อ Committed Credit Line พร้อมเบิกใช้ที่บริษัทฯ มีกับธนาคารต่างๆ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 จำนวน 13,500 ล้านบาท

## 4. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในอนาคต

อุตสาหกรรมการบินในปี 2563 ยังต้องเผชิญกับความท้าทายทั้งจากสถานการณ์ไวรัส COVID-19 ที่ยังคงแพร่ระบาดอย่างต่อเนื่องในหลายประเทศ ทำให้ประเทศไทยและรัฐบาลของประเทศต่างๆ ได้ประกาศห้ามหรือเตือนประชาชนของตนให้งดการเดินทางไปยังประเทศที่มีการแพร่ระบาด ซึ่งส่งผลกระทบต่ออย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้กับอุตสาหกรรมการบินและการท่องเที่ยว เป็นเหตุให้ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต้องปรับลดเที่ยวบินและลดปริมาณการผลิตให้สอดคล้องกับจำนวนผู้โดยสารที่ลดลง อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ อยู่ระหว่างการดำเนินการตามมาตรการในการบริหารจัดการผลกระทบอย่างเข้มข้น โดยจัดตั้งคณะทำงานเรื่องการแก้ไขปัญหา เพื่อติดตามสั่งการ และเฝ้าติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรับมือกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ที่ยังไม่มีสัญญาณที่คลี่คลายและยังคงทวีความรุนแรง และลุกลามในภูมิภาคยุโรปในอีกหลายประเทศในขณะนี้ นอกจากนี้ผลกระทบจากสงครามการค้าระหว่างสหรัฐฯ และจีนที่ยังดำเนินต่อเนื่อง ถึงแม้ว่าการเจรจาบรรลุข้อตกลงในเบื้องต้นแล้ว แต่คาดว่าจะยังคงนำไปสู่การเจรจาในขั้นต่อไป ประกอบกับประเด็นความไม่แน่นอนทางการเมืองภายหลัง จากการถอนตัวของ สหราชอาณาจักรจากการเป็นสมาชิกสหภาพยุโรป หรือ เบริกซิท ปัญหาค่าเงินดอลลาร์สหรัฐแข็งค่าขึ้นระหว่างสหรัฐฯ และอิหร่าน รวมทั้งสถานการณ์ราคาน้ำมันในตลาดโลกและอัตราแลกเปลี่ยนที่ยังคงมีความผันผวน

จากปัจจัยลบต่างๆ และสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรงส่งผลกระทบต่อผลประกอบการโดยรวมของบริษัทฯ บริษัทฯ จึงได้ทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอกของอุตสาหกรรมการบิน สภาพตลาดและการแข่งขันสภาพแวดล้อมภายใน โดยได้จัดทำแผนฟื้นฟูระยะเร่งด่วนระยะที่ 2 โดยดำเนินการควบคู่ไปกับการดำเนินการตามแผนดำเนินการตามกลยุทธ์หลัก ประกอบด้วย 3 แนวทางการดำเนินงาน ได้แก่

- การเพิ่มรายได้ โดยดำเนินกลยุทธ์เจาะกลุ่มลูกค้าแบบ Personalized มุ่งเน้นการสร้างรายได้เสริม (Ancillary Revenue) รวมทั้งเร่งดำเนินงานด้าน Digital Marketing โดยใช้ Big Data และ Data Analytic ในการวิเคราะห์ตลาดเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มการขายทาง Online ให้มากขึ้น
- การควบคุมและลดค่าใช้จ่าย โดยมีมาตรการตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น ลดค่าตอบแทนของผู้บริหารและคณะกรรมการอย่างสมัครงั้น เป็นต้น
- การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน อาทิ การบริหารจัดการฝูงบินให้มีประสิทธิภาพ โดยเร่งสรุปแผนการจัดหาเครื่องบินให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ รวมทั้งควบคุมติดตามแผนการจำหน่ายเครื่องบินที่ปลดระวางและทรัพย์สินให้ได้ตามแผนการขายเครื่องบิน และวางแผนระยะยาวในการลดหนี้สินเพื่อลดอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนให้ต่ำลงเพื่อลดความเสี่ยงของสถานะทางการเงินและหนี้สินของบริษัทฯ รวมทั้งปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับการประกอบธุรกิจ และบรรจุบุคลากรในตำแหน่งสำคัญให้ครบถ้วน เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการทั้งหมดมีการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด

นอกจากนี้ในเดือน มกราคม และกุมภาพันธ์ 2563 มีเหตุการณ์สำคัญดังนี้

- สภาวิชาชีพบัญชีได้ประกาศใช้มาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 16 เรื่องสัญญาเช่า และฉบับที่ 9 เรื่องเครื่องมือทางการเงิน ที่มีผลบังคับใช้สำหรับรอบระยะเวลาบัญชีที่เริ่มในหรือหลังวันที่ 1 มกราคม 2563 เป็นต้นไปนั้น บริษัทฯ ได้ศึกษาเตรียมการรองรับและมีความพร้อมในการปฏิบัติให้เป็นไปตามที่มาตรฐานการรายงานทางการเงินกำหนด โดยบริษัทฯ ได้ประเมินผลกระทบจากการนำมาตรฐานการรายงานทางการเงินดังกล่าวมาใช้ และได้เปิดเผยไว้ในหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 3
- ในเดือนกุมภาพันธ์ 2563 บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ได้เสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุนจำนวนรวม 888 ล้านหุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท ในราคาเสนอขายราคา 2.50 บาท ทั้งนี้ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ไม่ได้ซื้อหุ้นสามัญเพิ่มทุน จึงทำให้สัดส่วนการถือหุ้นของบริษัทจากเดิมร้อยละ 15.94 ลดลงเหลือร้อยละ 13.28 รายละเอียดตามหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 8.38.2

**5. สรุปอัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ**

		ม.ค.-ธ.ค.	
		2562	2561
<b>อัตราส่วนทางการเงิน (Liquidity Ratio)</b>			
อัตราส่วนสภาพคล่อง	เท่า	0.91	0.75
อัตราส่วนสภาพคล่อง (รวมวงเงินกู้ยืมเงิน)	เท่า	1.15	0.89
<b>อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)</b>			
อัตรากำไร(ขาดทุน)จากการดำเนินงาน	ร้อยละ	(6.74)	(4.54)
อัตรากำไร(ขาดทุน)สุทธิ	ร้อยละ	(6.52)	(5.79)
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	ร้อยละ	(74.59)	(44.10)
<b>อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Efficiency Ratio)</b>			
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์	ร้อยละ	(2.51)	(2.58)
<b>อัตราส่วนวิเคราะห์นโยบายทางการเงิน (Financial Policy Ratio)</b>			
อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	เท่า	12.52	7.40
อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	เท่า	20.81	12.14
อัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย	เท่า	1.98	3.22
อัตราส่วนหนี้สินสุทธิต่อ EBITDA	เท่า	25.36	16.18
อัตราส่วนความสามารถชำระภาระผูกพัน	เท่า	0.70	0.85

**ความหมายและสูตรในการคำนวณอัตราส่วนทางการเงิน**
**อัตราส่วนสภาพคล่อง (Current Ratio)**

= สินทรัพย์หมุนเวียน (ไม่รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย) / หนี้สินหมุนเวียน (ไม่รวมรายรับด้านการขนส่งที่ยังไม่ถึงเป็นรายได้)

**อัตราส่วนสภาพคล่อง (รวมวงเงินกู้ยืมเงิน) (Current Ratio Included Committed Credit Line)**

= (สินทรัพย์หมุนเวียน (ไม่รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย)+วงเงินกู้ยืมเงิน) / หนี้สินหมุนเวียน (ไม่รวมรายรับด้านการขนส่งที่ยังไม่ถึงเป็นรายได้)

**อัตรากำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน (Operating Profit (Loss) Margin)**

= กำไร(ขาดทุน) จากการดำเนินงานรายได้รวม(ไม่รวมอัตราแลกเปลี่ยนและกำไรจากการเปลี่ยนสัดส่วนเงินลงทุน)

**อัตรากำไร(ขาดทุน)สุทธิ (Net Profit (Loss) Margin)**

= กำไร(ขาดทุน)สุทธิ / รายได้รวม(ไม่รวมอัตราแลกเปลี่ยนและกำไรจากการเปลี่ยนสัดส่วนเงินลงทุน)

**อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity)**

= กำไร(ขาดทุน)สุทธิ / ส่วนของผู้ถือหุ้นเฉลี่ย

**อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Total Asset)**

= กำไร(ขาดทุน)ก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี / สินทรัพย์รวมเฉลี่ย

**อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Interest Bearing Debt to Equity)**

= (เงินกู้ยืมระยะสั้น+หนี้สินระยะยาวรวมส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี) / ส่วนของผู้ถือหุ้น

**อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Total Debt to Equity)**

= หนี้สินรวม / ส่วนของผู้ถือหุ้น

**อัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย (Interest Coverage Ratio)**

= กำไรก่อนหักต้นทุนทางการเงิน ภาษี กำไร(ขาดทุน)จากอัตราแลกเปลี่ยน ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย  
กำไรจากการเปลี่ยนสัดส่วนเงินลงทุน ประมาณการเงินตอบแทนความชอบในการทำงาน และผลขาดทุนจาก  
การด้อยค่าของสินทรัพย์และเครื่องบิน (EBITDA) / ดอกเบี้ยจ่าย

**อัตราส่วนหนี้สินสุทธิต่อ EBITDA (Net Debt to EBITDA)**

= (หนี้สินรวม – เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด) / EBITDA

**อัตราส่วนความสามารถชำระภาระผูกพัน (Debt Service Coverage Ratio)**

= EBITDAR / (การชำระคืนหนี้สินระยะยาว + ดอกเบี้ยจ่าย + ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่)

## การรับรองความถูกต้องของข้อมูล

บริษัทฯ ได้สอบทานข้อมูลในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีฉบับนี้แล้ว ด้วยความระมัดระวัง บริษัทฯ ขอรับรองว่า ข้อมูลดังกล่าวถูกต้องครบถ้วน ไม่เป็นเท็จ ไม่ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิดหรือไม่ขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ นอกจากนี้บริษัทฯ ขอรับรองว่า

(1) งบการเงินและข้อมูลทางการเงินที่สรุปมาในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี ได้แสดงข้อมูลอย่างถูกต้องครบถ้วนในสาระสำคัญเกี่ยวกับฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน และกระแสเงินสดของบริษัทฯ และบริษัทย่อยแล้ว

(2) บริษัทฯ ได้จัดให้มีระบบการเปิดเผยข้อมูลที่ดี เพื่อให้แน่ใจว่าบริษัทฯ ได้เปิดเผยข้อมูลในส่วนที่เป็นสาระสำคัญทั้งของบริษัทฯ และของบริษัทย่อยอย่างถูกต้องครบถ้วนแล้ว รวมทั้งควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามระบบดังกล่าว

(3) บริษัทฯ ได้มีระบบการควบคุมภายในที่ดี และควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามระบบดังกล่าว และบริษัทฯ ได้แจ้งข้อมูลการประเมินระบบการควบคุมภายใน เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2563 ต่อผู้สอบบัญชีและคณะกรรมการตรวจสอบของบริษัทฯ แล้ว ซึ่งครอบคลุมถึงข้อบกพร่องและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของระบบการควบคุมภายใน รวมทั้งการกระทำที่มีขอบที่อาจมีผลกระทบต่อการจัดทำรายงานทางการเงินของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

ในการนี้ เพื่อเป็นหลักฐานว่าเอกสารทั้งหมดเป็นเอกสารชุดเดียวกันกับที่บริษัทฯ ได้รับรองความถูกต้องแล้ว บริษัทฯ ได้มอบหมายให้ นางลศันันท์ ลีลามณี เลขานุการบริษัทฯ เป็นผู้ลงลายมือชื่อกำกับเอกสารนี้ไว้ทุกหน้าด้วย หากเอกสารใดไม่มีลายมือชื่อของ นางลศันันท์ ลีลามณี กำกับไว้ บริษัทฯ จะถือว่าไม่ใช่ข้อมูลที่บริษัทฯ ได้รับรองความถูกต้องของข้อมูลแล้วดังกล่าวข้างต้น

<u>ชื่อ</u>	<u>ตำแหน่ง</u>	<u>ลายมือชื่อ</u>
1. พลอากาศเอก ชัยพฤกษ์ ดิษยะศริน	ประธานกรรมการ	พล.อ.อ
2. นายพีระพล ถาวรสุภเจริญ	กรรมการ	

ผู้รับมอบอำนาจ

<u>ชื่อ</u>	<u>ตำแหน่ง</u>	<u>ลายมือชื่อ</u>
นางลศันันท์ ลีลามณี	เลขานุการบริษัทฯ	



## เอกสารแนบ 1

รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจควบคุมและเลขานุการบริษัทฯ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือหุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
<b>1. พลอากาศเอก ชัยพฤกษ์ ดิษยะศริน</b> ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 16 ต.ค. 2562 - ปัจจุบัน ได้รับแต่งตั้งเป็นรองประธานกรรมการ วันที่ 16 ต.ค. 2562 ได้รับแต่งตั้งเป็นรักษาการประธานกรรมการ วันที่ 11 พ.ย. 2562 <u>ตำแหน่งในบริษัทฯ</u> - รองประธานกรรมการ - รักษาการประธานกรรมการ - กรรมการอิสระ	61	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต โรงเรียนนายเรืออากาศ</li> <li>ปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัยรามคำแหง</li> <li>การอบรมหลักสูตรอื่นๆ               <ul style="list-style-type: none"> <li>หลักสูตรศึกษารับทุน รุ่นที่ 72 โรงเรียนการบิน</li> <li>หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) รุ่นที่ 53 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร</li> <li>หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง ด้านวิทยาการพลังงาน รุ่นที่ 12 (วพ. 12) สถาบันวิทยาการพลังงาน</li> <li>หลักสูตร Overseas Joint Warfare ออสเตรเลีย</li> <li>หลักสูตร Asia-Pacific Center for Security Studies, Hawaii สหรัฐอเมริกา</li> <li>หลักสูตร Logistics Technology for Executives at Institute for Defense &amp; Business, University of North Carolina สหรัฐอเมริกา</li> </ul> </li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ ชำนาญการชำนาญ	ไม่มี กระทรวงกลาโหม
					<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>		
					1 ต.ค. 2561-30 ก.ย. 2562	ผู้บัญชาการทหารอากาศ	กองทัพอากาศ
2560	ผู้ช่วยผู้บัญชาการทหารอากาศ ยุทธบริการ	กองทัพอากาศ					
1 ต.ค. 2559	ผู้ช่วยผู้บัญชาการทหารอากาศ กิจการพิเศษ	กองทัพอากาศ					
1 ต.ค. 2558	รองเสนาธิการทหารอากาศ	กองทัพอากาศ					

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
<b>2. พลอากาศเอก ชาญยุทธ ศิริธรรมกุล</b> ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 28 มิ.ย. 2562 - ปัจจุบัน <b>ตำแหน่งในบริษัทฯ</b> - กรรมการอิสระ - กรรมการตรวจสอบ - ประธานกรรมการกิจการสัมพันธ์ - กรรมการกำกับดูแลโครงการ ศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยานอุตะภา และโครงการพัฒนาธุรกิจของบริษัทฯ ณ ท่าอากาศยานอุตะภา	60	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต โรงเรียนนายเรืออากาศ</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์	ไม่มี
						2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ	กระทรวงกลาโหม
					<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>		
					2562	สมาชิกสภากลาโหม	กระทรวงกลาโหม
					2562	ประธานกรรมการกำกับติดตามการปฏิบัติงาน	บริษัท อุตสาหกรรมการบิน จำกัด
					2562	ประธานกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์	สหกรณ์ออมทรัพย์กองทัพอากาศ
					2562	ประธานกรรมการหารายได้สนับสนุนมูลนิธิคุ้มเกล้าฯ ในพระบรมราชูปถัมภ์	มูลนิธิคุ้มเกล้าฯ ในพระบรมราชูปถัมภ์
					2562	หัวหน้าคณะเจ้าหน้าที่เร่งรัดการซ่อมบำรุงอากาศยาน และยุทธโธปกรณ์	กองทัพอากาศ
					2562	กรรมการ	บริษัท อุตสาหกรรมการบิน จำกัด
					2562	กรรมการสภาทหารผ่านศึก	องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก
					2562	ผู้ช่วยผู้บัญชาการทหารอากาศ (สายยุทธบริการ)	กองทัพอากาศ
					2561	ผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษกองทัพอากาศ	กองทัพอากาศ
2560	รองเสนาธิการทหารอากาศ	กองทัพอากาศ					
2559	เจ้ากรม กรมส่งกำลังบำรุงทหารอากาศ	กองทัพอากาศ					
2558	รองเจ้ากรม กรมส่งกำลังบำรุงทหารอากาศ	กองทัพอากาศ					

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งประธานคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน			
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ	
<b>3. นายคณูชา พิทยานันท์</b> ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 26 เม.ย. 2562 - ปัจจุบัน  <b>ตำแหน่งในบริษัทฯ</b> - กรรมการ - กรรมการบริหารความเสี่ยง - ประธานกรรมการกำกับดูแล โครงการศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยาน อุตะมา และ โครงการพัฒนาธุรกิจ ของบริษัทฯ ณ ท่าอากาศยาน นานาชาติอุตะมา	49	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>ปริญญาโท Master of Science in Engineering Management George Washington University สหรัฐอเมริกา</li> <li>การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการ บริษัทไทย (IOD)</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 211/2558</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	2560 - ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ กรรมการ	บริษัท ปตท จำกัด (มหาชน)	
					2559 - ปัจจุบัน	2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ รองเลขาธิการสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ		สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
					2556-ปัจจุบัน	กรรมการ		
					<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>			2556 - 2559

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งประธานคณะกรรมการชุดย่อย



ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
4. นางสาวนิตยา ติเรกสถาพร ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 26 เม.ย. 2562 - ปัจจุบัน ตำแหน่งในบริษัทฯ - กรรมการอิสระ - ประธานกรรมการตรวจสอบ - กรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล	62	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี บัญชีบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับสอง) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>ปริญญาโท ด้านบริหารการเงิน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA)</li> <li>การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) <ul style="list-style-type: none"> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่น 91/2554</li> </ul> </li> <li>การอบรมหลักสูตรอื่นๆ <ul style="list-style-type: none"> <li>หลักสูตร Finance for Senior Executives Harvard Business School สหรัฐอเมริกา</li> <li>หลักสูตร Senior Executives Program สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์ (SASIN)</li> <li>หลักสูตรนักบริหารการยุติธรรมทางปกครองระดับสูง (บยป.3)</li> </ul> </li> </ul>	0.00003	ไม่มี	เม.ย. 2562 - ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ กรรมการตรวจสอบ	ไม่มี สถาบันเพื่อการยุติธรรมแห่งประเทศไทย (องค์การมหาชน)
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					2560-2562	ที่ปรึกษา คณะกรรมการตรวจสอบ	บริษัท ปตท จำกัด (มหาชน)
2559-2560	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ กำกับดูแล สำนักตรวจสอบภายใน	บริษัท ปตท จำกัด (มหาชน)					
2552-2559	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สำนักตรวจสอบภายใน	บริษัท ปตท จำกัด (มหาชน)					

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งประธานคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน					
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ			
5. นางปรารถนา มงคลกุล ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วาระที่ 1 28 ก.พ. 2560 – 26 เม.ย. 2561 วาระที่ 2 26 เม.ย. 2561 - ปัจจุบัน <u>ตำแหน่งในบริษัทฯ</u> - กรรมการอิสระ - กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม - กรรมการบริหาร - กรรมการกำกับและติดตาม แผนยุทธศาสตร์	55	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> <li>ปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> <li>ผู้พิพากษาสมทบ ศาลทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศกลาง</li> <li>การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 34/2546</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่น 2/2546</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Advanced Audit Committee Program (Advanced ACP) รุ่น 22/2559</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Risk Management Program for Corporate Leaders (RCL) รุ่น 8/2560</li> <li>การอบรมหลักสูตรอื่นๆ</li> <li>หลักสูตรการกำกับดูแลกิจการสำหรับกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจและองค์กรมหาชน รุ่นที่ 13/2558 สถาบันพัฒนากรรมการและผู้บริหารระดับสูงภาครัฐ สถาบันพระปกเกล้า</li> <li>หลักสูตร Advanced Management Program 180, Year 2011, Harvard Business School, Boston, USA</li> <li>หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 6/2551 สถาบันวิทยากรตลาดทุน</li> <li>หลักสูตร Thai Intelligent Investors รุ่นที่ 1/2555 สถาบันวิทยากรผู้ลงทุนไทย</li> <li>หลักสูตร Chief Financial Officer Certification Program รุ่นที่ 1/2547 สมาคมนักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย</li> <li>หลักสูตร Director Diploma Examination Year 2003, The Australian Institute of Directors Association</li> <li>หลักสูตรประกาศนียบัตรชั้นสูงการเมืองการปกครองในระบบประชาธิปไตย สำหรับนักบริหารระดับสูง รุ่นที่ 20/2560 สถาบันพระปกเกล้า</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	24 เม.ย. 2562-ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ กรรมการ กรรมการตรวจสอบ	บริษัท ทีบีเอสพี จำกัด (มหาชน)			
					15 มี.ค. 2562-ปัจจุบัน	กรรมการ ประธานกรรมการตรวจสอบ	บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)			
					ธ.ค. 2559-ปัจจุบัน	กรรมการ ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง กรรมการสรรหา กรรมการธรรมาภิบาลและกำกับดูแลกิจการที่ดี	บริษัท เอพีเอ็น แพลคตอจี เอ้าท์เลท จำกัด (มหาชน)			
					มิ.ย. 2560 - ปัจจุบัน	กรรมการ ประธานกรรมการตรวจสอบ	บริษัท เอ็มเอช จำกัด			
					2556-ปัจจุบัน	กรรมการ เลขานุการ และเหรัญญิก	มูลนิธิ ดร. กำจัด - ปราณี มงคลกุล			
					2554-ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ	บริษัท บูติก คอนซัลติ้ง กรุ๊ป จำกัด			
					2553-ปัจจุบัน	กรรมการอำนวยการ	สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย			
					2546-ปัจจุบัน	สมาชิกผู้ทรงคุณวุฒิ และวิทยากร	สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย			
					<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>			2556-14 มี.ค. 2562	กรรมการอิสระ, กรรมการตรวจสอบ, ประธานคณะกรรมการความเสี่ยงด้านการเงิน	บริษัท ที.เค.เอส.เทคในโลยี จำกัด (มหาชน)
					5 ม.ค.2561- พ.ค. 2562	กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการตรวจสอบและ บริหารความเสี่ยง	มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต			
เม.ย. 2558-ม.ค. 2562	กรรมการ, ประธานกรรมการตรวจสอบ, อนุกรรมการกักกัน การลงทุนและติดตามเร่งรัดการเบิกจ่ายเงินงบประมาณลงทุน	บริษัท โปร่งนีย์ไทย จำกัด								
2557-6 ก.พ. 2562	ผู้พิพากษาสมทบ	ศาลทรัพย์สินทางปัญญาและการค้า ระหว่างประเทศกลาง								
ก.ค. 2557- 1 ธ.ค. 2561	กรรมการ ประธานกรรมการตรวจสอบ ประธานกรรมการปฏิรูป สินทรัพย์กรรมการกักกันกรอง กรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี และความรับผิดชอบต่อสังคม	การทำเอชแห่งประเทศไทย								
2558 - ม.ค. 2560	กรรมการ กรรมการบริหาร กรรมการบริหารความเสี่ยง กรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี และความรับผิดชอบต่อสังคม	ธนาคารออมสิน								
2557 - ม.ค. 2560	กรรมการ	บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)								
2555 - ก.ย. 2558	กรรมการ ประธานกรรมการบริหาร	บริษัท แม็คกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)								

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งประธานคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
6. นายพีระพล ถาวรสุภเจริญ ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วาระที่ 1 28 ธ.ค. 2558 – 21 เม.ย. 2560 วาระที่ 2 21 เม.ย. 2560 - ปัจจุบัน <u>ตำแหน่งในบริษัทฯ</u> - กรรมการ - กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม - ประธานกรรมการบริหาร - กรรมการกำกับดูแลโครงการศูนย์ ซ่อมบำรุงอากาศยานอุตะมา และ โครงการพัฒนาธุรกิจของบริษัทฯ ณ ทำอากาศยานอุตะมา	60	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี เศรษฐศาสตรบัณฑิต (การเงินและการคลัง) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> <li>ปริญญาโท รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารจัดการสาธารณะ) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> <li>การอบรมหลักสูตรอื่นๆ <ul style="list-style-type: none"> <li>หลักสูตรนักบริหารระดับกลาง รุ่นที่ 1 กระทรวงคมนาคม</li> <li>หลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส.) รุ่นที่ 58 สำนักงาน ก.พ.</li> <li>หลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส.2) รุ่นที่ 6 สำนักงาน ก.พ.</li> <li>หลักสูตรประกาศนียบัตรชั้นสูง การบริหารงานภาครัฐและกฎหมายมหาชน (ปรม.) รุ่นที่ 10 สถาบันพระปกเกล้า</li> <li>หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) รุ่น 2555 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร</li> <li>หลักสูตรผู้บริหารเทคโนโลยีระดับสูงภาครัฐ (CIO) รุ่นที่ 27 กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร</li> <li>หลักสูตรนักบริหารระดับสูงด้านการพัฒนาธุรกิจ อุตสาหกรรมและการลงทุน (วธอ.) รุ่นที่ 3 สถาบันวิทยาการธุรกิจและอุตสาหกรรม</li> <li>หลักสูตรนักบริหารระดับสูง (วตท.) รุ่นที่ 24 สถาบันวิทยาการตลาดทุน</li> <li>หลักสูตรรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์สำหรับผู้บริหารระดับสูง (รุ่นที่ 5) สถาบันพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลภาครัฐ</li> </ul> </li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ อธิบดีกรมการขนส่งทางบก	ไม่มี กระทรวงคมนาคม
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					ก.ย. 2558-ก.ย. 2561	รองปลัดกระทรวงคมนาคม (หัวหน้ากลุ่มภารกิจการพัฒนาโครงสร้าง พื้นฐานด้านทางหลวง)	สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งประธานคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
7. นายพินิจ พัวพันธ์ ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วาระที่ 1 20 ธ.ค. 2560 – 26 เม.ย. 2561 วาระที่ 2 26 เม.ย. 2561 - ปัจจุบัน <u>ตำแหน่งในบริษัทฯ</u> - กรรมการอิสระ - กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม - กรรมการบริหาร - กรรมการบริหารความเสี่ยง	52	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี เศรษฐศาสตร์และรัฐศาสตร์ Tufts University สหรัฐอเมริกา</li> <li>ปริญญาโท เศรษฐศาสตร์ The London School of Economic and Political Science</li> <li>การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการ บริษัทไทย (IOD)</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Corporate Governance for Capital Market Intermediaries (CGI) รุ่นที่ 2/2558</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่น 25/2547</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Audit Committee Program (ACP) รุ่น 2/2547</li> <li>การอบรมหลักสูตรอื่นๆ</li> <li>หลักสูตร Advance Management Program, Harvard Business School (AMP 170) ปี 2549</li> <li>หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง (วตท. 11) ปี 2554 สถาบันวิทยากรตลาดทุน</li> <li>หลักสูตรการบริหารจัดการด้านความมั่นคงขั้นสูง สมาคมวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรในพระบรมราชูปถัมภ์ (มส. 5) ปี 2557</li> <li>หลักสูตรการกำกับดูแลกิจการสำหรับกรรมการและผู้บริหารระดับสูง ของรัฐวิสาหกิจและองค์การมหาชน สถาบันพัฒนากรรมการและ ผู้บริหารระดับสูงภาครัฐ สถาบันพระปกเกล้า (PDI 15)</li> <li>หลักสูตรพลังงานสำหรับผู้บริหาร สถาบันพลังงานเพื่ออุตสาหกรรม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (EEP 3)</li> <li>หลักสูตร Corporate Governance in Digital Era มูลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง</li> <li>หลักสูตร Oxford Programme on Negotiation Programme in Bangkok, Executive Education and Enrichment Institute</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	2560 - ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ กรรมการ กรรมการการลงทุน	บริษัท เงินทุน ศรีสวัสดิ์ จำกัด (มหาชน) บริษัท ศรีสวัสดิ์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) บริษัท ชาณุอิสสระ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)  การรถไฟแห่งประเทศไทย บริษัท เวลา นาได้ เรสซิเดนเชส (วิลล่า) จำกัด บริษัท เอ็มจี 1962 แวร์เฮาส์ แอนด์ ดิสทริบิวชั่น จำกัด บริษัท มะลิกรุป 1962 จำกัด บริษัท เวลา ชะอำ เรสซิเดนเชส จำกัด บริษัท โอเดียส์ 1606 จำกัด บริษัท เทลคอม โฮลดิ้ง จำกัด บริษัท อุตสาหกรรมนมไทย จำกัด
					2558 - ปัจจุบัน	กรรมการ	
					2545 - ปัจจุบัน	กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ และกรรมการบริหารความเสี่ยง	
					15 ต.ค. 2562 - ปัจจุบัน	กรรมการ	
					2561 - ปัจจุบัน	กรรมการ	
					2561 - ปัจจุบัน	กรรมการ	
					2557 - ปัจจุบัน	รองประธานกรรมการ	
					2556 - ปัจจุบัน	กรรมการ	
					2551 - ปัจจุบัน	กรรมการ	
					2546 - ปัจจุบัน	กรรมการ	
2545 - ปัจจุบัน	กรรมการ						
<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>							
2561 - ปัจจุบัน	กรรมการมีอำนาจลงนาม	บริษัท เอ็มจี 1962 แวร์เฮาส์ แอนด์ ดิสทริบิวชั่น จำกัด บริษัท มะลิกรุป 1962 จำกัด บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)  บริษัท ผลิตไฟฟ้าลาว (มหาชน) (สปป.ลาว) บริษัทหลักทรัพย์ ซีมีโก้ จำกัด (มหาชน)  บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน โอลาริส จำกัด บริษัทหลักทรัพย์เคที ซีมีโก้ จำกัด					
2557 - ปัจจุบัน	รองประธานกรรมการ กรรมการมีอำนาจลงนาม						
2558 - 7 พ.ค. 2562	กรรมการ กรรมการตรวจสอบ กรรมการกำหนดค่าตอบแทน ประธานกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของกรรมการผู้จัดการใหญ่ กรรมการกำกับดูแลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ กรรมการเจรจาแก้ไขปัญหาข้อพิพาทกับบริษัทคู่สัมพันธ์ ที่ปรึกษาอิสระ						
2558	กรรมการมีอำนาจลงนาม กรรมการบริหาร						
2552 - ม.ค. 2562	กรรมการคณะกรรมการการลงทุน						
2552 - 2560	กรรมการ						
2551 - เม.ย. 2561	กรรมการผู้จัดการ กรรมการมีอำนาจลงนาม						

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งประธานคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
8. นายพงษ์ชัย อมตานนท์ ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 16 ต.ค. 2562-ปัจจุบัน ตำแหน่งในบริษัทฯ - กรรมการอิสระ	55	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 2) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง</li> <li>การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) <ul style="list-style-type: none"> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่น 30/2547</li> </ul> </li> <li>การอบรมหลักสูตรอื่นๆ <ul style="list-style-type: none"> <li>หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 14 (ว.ต.ท. 14) สถาบันวิทยาการตลาดทุน</li> <li>หลักสูตรป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 58 (วปอ.58) วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร</li> <li>หลักสูตรวิทยาการการจัดการสำหรับนักบริหารระดับสูง (วบส.) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์</li> </ul> </li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	2532 - ปัจจุบัน	<b>1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์</b> ประธานกรรมการบริหาร กรรมการ <b>2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ</b> กรรมการ กรรมการ กรรมการ กรรมการ กรรมการ กรรมการ	บริษัท ฟอรัท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) บริษัท ฟอรัทสมาร์ท เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)  บริษัท จีเนียส ทราฟฟิค ซีเอสดีเอ็ม จำกัด บริษัท จีเนียส อิเลคทรอนิกส์ มิเตอร์ จำกัด บริษัท ฟอรัท แทรคกิ้ง ซีเอสดีเอ็ม จำกัด บริษัท ฟอรัทโลจิสติกส์ จำกัด บริษัท ฟอรัท เวนดิง จำกัด บริษัท ฟอรัท สมาร์ท เทคดิง จำกัด
					2551 - ปัจจุบัน		
					2545 - ปัจจุบัน		
					2547 - ปัจจุบัน		
					2548 - ปัจจุบัน		
					2556 - ปัจจุบัน		
					2556 - ปัจจุบัน		
<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>							

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งประธานคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน					
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ			
9. นายวิชาญ ตันตรียานนท์ ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 21 เม.ย. 2560 - ปัจจุบัน <u>ตำแหน่งในบริษัทฯ</u> - กรรมการอิสระ - กรรมการบริหาร - ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง - กรรมการสรรหาและ กำหนดค่าตอบแทน	61	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาโท Science in Management Administration Northrop University รัฐแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา</li> <li>การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 94/2550</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Audit Committee and Continuing Development Program (ACP) รุ่น 41/2555</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Monitoring Fraud Risk Management (MFM) รุ่น 8/2555</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Monitoring the Quality of Financial Report (MFR) รุ่น 16/2555</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Monitoring the Internal Audit Function (MIA) รุ่น 13/2555</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Monitoring the System of Internal Control and Risk Management (MIR) รุ่น 13/2555</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Corporate Governance for Capital Market Intermediaries (CGI) รุ่น 6/2558</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	2559 - ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ กรรมการ	บริษัท เอ็ม พิคเจอร์ส เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) บริษัท ฮิลเทิร์น โพลีเมอร์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) บริษัท แอสเสท เวิร์ด คอร์ป จำกัด (มหาชน)  2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการเงิน			
					2556 - ปัจจุบัน	กรรมการ และประธานกรรมการ				
					2561 - ปัจจุบัน	กรรมการ				
					2560 - ปัจจุบัน	กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการเงิน				
					2557 - ปัจจุบัน	กรรมการ และประธานกรรมการ				
					<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>			2561 - เม.ย. 2562	กรรมการ	บริษัท ไฮโครควิป จำกัด
					2556 - พ.ย. 2560	กรรมการ	บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)			
					2556 - มี.ย. 2560	กรรมการ	บริษัท อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล รีเสิร์ช คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)			
					2556 - 2559	กรรมการ	บริษัท ข้อมูลเครดิตแห่งชาติ จำกัด			
					2552 - 2558	กรรมการ และประธานกรรมการบริหาร	ธนาคารออมสิน			

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งประธานคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
10. นางสาวศิริกุล เลากัยกุล ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ 26 เม.ย. 2561 - ปัจจุบัน ตำแหน่งในบริษัทฯ กรรมการอิสระ - ประธานกรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล - กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน	60	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี นิเทศศาสตรบัณฑิต วิชาเอกการผลิตภาพยนตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>ปริญญาโท Advertising Management มหาวิทยาลัยเท็กซัส ออสติน สหรัฐอเมริกา</li> <li>ปริญญาเอก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (หลักสูตรนานาชาติ) มหาวิทยาลัยบูรพา ร่วมกับมหาวิทยาลัยวิกตอเรีย ประเทศออสเตรเลีย</li> <li>การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 252/2561</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Ethical Leadership Program (ELP) รุ่น 2/2558</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	2560 - 2562	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ กรรมการ	บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)  องค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน) สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย ศูนย์รับบริจาคอวัยวะ สภากาชาดไทย Sustainable Brands Conference, Thailand บริษัท บิอิ่งส์เซเทน จำกัด บริษัทที่ปรึกษาแบรนด์บิอิ่งส์ จำกัด คณะกรรมการกิจการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
					2562 - ปัจจุบัน	2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่ปรึกษาคณะกรรมการ	
					2560 - ปัจจุบัน	ที่ปรึกษา	
					2560 - ปัจจุบัน	กรรมการ	
					2558 - ปัจจุบัน	Country Director	
					2558 - ปัจจุบัน	กรรมการ	
					2548 - ปัจจุบัน	ผู้ก่อตั้ง	
2562-ปัจจุบัน	อนุกรรมการ						
<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>							
การวางกลยุทธ์ของการสร้างแบรนด์องค์กร และแผนงานเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน							
การสร้างแบรนด์องค์กร กำหนดจุดยืนของการทำธุรกิจให้ทั้งกับ องค์กรเอกชนระดับประเทศและระดับ SME พร้อมการเป็นที่ปรึกษา							
ในด้านการพัฒนากลยุทธ์การสร้างความยั่งยืนของสังคมและ องค์กร							

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งประธานคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
<b>11. รองศาสตราจารย์ ดร. สัญลักษณ์ ปัญวัฒน์ลิขิต</b> ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 16 ต.ค. 2562-ปัจจุบัน <u>ตำแหน่งในบริษัท</u> - กรรมการอิสระ - กรรมการอิสระ	48	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> <li>ปริญญาโท นิติศาสตรมหาบัณฑิต (สาขากฎหมายอาญา) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> <li>ปริญญาเอก นิติศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขากฎหมายอาญา) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> <li>การอบรมหลักสูตรอื่นๆ               <ul style="list-style-type: none"> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตรวิชาว่าความ สภานายความ ปี พ.ศ. 2535</li> <li>วุฒิบัตรหลักสูตรกฎหมายปกครอง และวิธีพิจารณาคดีปกครอง สำนักงานศาลปกครอง</li> </ul> </li> <li>Notary Public Training Course (Class 1) 2003 สภานายความ</li> <li>The Training Course for Interpreters 2003 สำนักงานศาลยุติธรรม</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตรโครงการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย การบังคับคดีและวางทรัพย์แก่ประชาชน รุ่นที่ 4 กระทรวงยุติธรรม</li> <li>Certificate of Participation at The National Center for State Courts (March 28, 2014) United State of America</li> <li>Certificate of Participated in the International Visitor Leadership Program on US Judicial System (March 24 – April 11, 2014) United State of America</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	<b>1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์</b> <b>2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ</b> รองศาสตราจารย์ประจำ คณะนิติศาสตร์ คณะกรรมการ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ออนุกรรมการ ออนุกรรมการกฎหมาย ออนุกรรมการบริหาร ออนุกรรมการ ที่ปรึกษา กรรมการ ผู้ประเมินคุณภาพการศึกษา	ไม่มี มหาวิทยาลัยพายัพ การบินพลเรือน คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่ ศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่ (ด้านวินัย บุคคล) สำนักงานพัฒนาพิงคนคร (องค์การมหาชน) กองทุนพัฒนาบทบาทสตรีประจำจังหวัดเชียงใหม่ สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ ระดับเขตพื้นที่ เขต 1 จังหวัดเชียงใหม่ สภานายความจังหวัดเชียงใหม่ บริษัท สัญลักษณ์ทนายความและที่ปรึกษากฎหมาย จำกัด สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา
					<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>		
					2554-2562  2557	คณะบดีคณะนิติศาสตร์ กรรมการการเลือกตั้ง คณะทำงานกำกับดูแลและประสานงานโครงการพิเศษที่ปรึกษาและอนุกรรมการ ผู้ประเมินคุณภาพหลักสูตรนิติศาสตรบัณฑิต นิติศาสตรมหาบัณฑิต และนิติศาสตรดุษฎีบัณฑิต กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการพัฒนาการบริหารงานยุติธรรม ผู้เชี่ยวชาญประจำตัวสมาชิก	มหาวิทยาลัยพายัพ ประจำเขตเลือกตั้งที่ 2 จังหวัดเชียงใหม่ สำนักงานพัฒนาพิงคนคร(องค์การมหาชน) ประจำสภาปฏิรูปจังหวัดเชียงใหม่ คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่ คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดแม่ฮ่องสอน ประจำจังหวัดเชียงใหม่ สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัท และตำแหน่งประธานคณะกรรมการชุดย่อย



ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
12. พลอากาศเอก อำนาจ จิระมณีมัย ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วาระที่ 1 23 พ.ย. 2558-26 เม.ย. 2561 วาระที่ 2 26 เม.ย. 2561 - ปัจจุบัน <u>ตำแหน่งในบริษัท</u> - กรรมการอิสระ	56	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิศวกรรมเครื่องกล โรงเรียนนายเรืออากาศ</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ รองผู้บัญชาการ	ไม่มี  หน่วยบัญชาการถวายความปลอดภัยรักษาพระองค์
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					2559	หัวหน้าสำนักงานนายทหารปฏิบัติการพิเศษ	หน่วยบัญชาการถวายความปลอดภัยรักษาพระองค์ สำนักผู้บัญชาการทหารสูงสุด
2553	รองหัวหน้าสำนักงานฝ่ายเสนาธิการในพระองค์ สมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ สยามมกุฎราชกุมาร	หน่วยบัญชาการถวายความปลอดภัยรักษาพระองค์					

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัท และตำแหน่งประธานคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
<b>13. นายสุเมธ ดำรงชัยธรรม</b> ได้รับการแต่งตั้งเป็น กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ 1 ก.ย. 61 รักษาการรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายช่าง ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 ต.ค. 62 ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วาระที่ 1 2 ต.ค. 61 – 26 เม.ย. 62 วาระที่ 2 26 เม.ย. 62 – ปัจจุบัน <u>ตำแหน่งในบริษัทฯ</u> - กรรมการ - กรรมการบริหาร - กรรมการบริหารความเสี่ยง - กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน - กรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล - กรรมการกำกับกิจการด้านปฏิบัติการ ด้านซ่อมบำรุง - กรรมการกำกับและติดตามแผนยุทธศาสตร์ - กรรมการคณะกรรมการกำกับดูแล โครงการซ่อมบำรุงอากาศยานอุตะนา และโครงการพัฒนาธุรกิจของบริษัทฯ ณ ท่าอากาศยานนานาชาติอุตะนา	55	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาการบริหารและเทคโนโลยี การก่อสร้าง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตเจ้า คุณทหาร(ลาดกระบัง)</li> <li>ปริญญาตรี เศรษฐศาสตรบัณฑิต สาขาทฤษฎีการเงินและการคลังสาธารณะ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบริหารทั่วไป) มหาวิทยาลัยรามคำแหง</li> <li>ปริญญาโท พานิชยศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจ) สาขาการเงิน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> <li>การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการ บริษัทไทย (IOD)</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่น 21/2547</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Role of the Compensation Committee (RCC) รุ่น 3/2550</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Company Secretary Program (CSP) รุ่น 28/2551</li> <li>การอบรมหลักสูตรอื่นๆ</li> <li>Rockonomics: The Economics of Popular Music, Prof. Alan B. Krueger</li> <li>หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สถาบันวิทยาการตลาดทุน (วตท.รุ่นที่ 8)</li> <li>หลักสูตรการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย สำหรับนักบริหารระดับสูง (ปปร.14) สถาบันพระปกเกล้า</li> <li>หลักสูตรไทยกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC1) สถาบันพระปกเกล้า</li> <li>หลักสูตรผู้บริหารกระบวนการยุติธรรมระดับสูง (บ.ย.ส.) รุ่นที่ 17 วิทยาลัยการยุติธรรม สถาบันพัฒนาข้าราชการ ฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	<b>1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์</b> ประธานกรรมการ กรรมการ <b>2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ</b>	บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) □ ไม่มี
					<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>		
					2559 - 2560	กรรมการฝ่ายนายจ้าง ในคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์	

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งประธานคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน					
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ			
<b>14. นางสุวิมล บัวเลิศ</b> ได้รับแต่งตั้งวันที่ 16 พ.ค. 2561 ตำแหน่งในบริษัทฯ - รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายทรัพยากรบุคคล - รักษาการ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายบริหารงานกฎหมายและบริหารทั่วไป ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 ต.ค. 2561	58	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรีวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>ปริญญาโทวิทยาศาสตร์ (Microbiology) Southern Illinois University, USA</li> <li>ปริญญาโทบริหารธุรกิจ (การจัดการ) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์</li> <li>ปริญญาโทนิติศาสตร์ (การสื่อสาร) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>ประกาศนียบัตร หลักสูตรนักบริหารระดับสูง (ผู้นำมีวิสัยทัศน์) วิทยาลัยนักบริหาร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน</li> <li>การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Company Secretary Program (CSP)</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 195/2557</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Anti Corruption : The Practical Guide (ACPG) รุ่น 39/2560</li> <li>หลักสูตรนักบริหารการคมนาคมระดับสูง รุ่นที่ 1 กระทรวงคมนาคม</li> <li>หลักสูตรนักบริหารยุทธศาสตร์ป้องกันและปราบปรามการทุจริตระดับสูง (นยปส.) รุ่นที่ 9 สถาบันป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ</li> <li>ธรรมศักดิ์ วิทยาลัยนักบริหาร ป.ป.ช.</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ	ไม่มี			
					ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ	บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเฮล จำกัด			
					ปัจจุบัน	รักษาการ ประธานกรรมการ	บริษัท ไทย-อะมาดีอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด			
					ปัจจุบัน	กรรมการ	บริษัท ดอนเมืองอินเตอร์เนชั่นแนลแอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด			
					<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>					
					1 ต.ค. 2561 - ปัจจุบัน	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายทรัพยากรบุคคล รักษาการ ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายบริหาร ทรัพยากรบุคคล และรักษาการ รองกรรมการผู้อำนวยการ ใหญ่สายบริหารงานกฎหมายและบริหารทั่วไป	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)			
					20 มิ.ย. 2561 - 30 ก.ย. 2561	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายทรัพยากร บุคคล และรักษาการ ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)			
16 พ.ค. 2561 - 19 มิ.ย. 2561	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายทรัพยากรบุคคลและ บริหารงานเลขานุการบริษัทฯ รักษาการ ผู้ช่วยกรรมการ ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล และปฏิบัติหน้าที่ เลขานุการบริษัทฯ	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)								
1 ต.ค. 2560 - 15 พ.ค. 2561	ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่นักเลขานุการบริษัทฯ รักษาการ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายทรัพยากร บุคคลและบริหารทั่วไป รักษาการ ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการ ใหญ่ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)								
18 ม.ค. 2560 - 30 ก.ย. 2560	ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่นักเลขานุการบริษัทฯ	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)								
13 พ.ย. 2555 - 17 ม.ค. 2560	ผู้อำนวยการฝ่ายใหญ่สำนักเลขานุการบริษัทฯ รักษาการ ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายบริหารทั่วไป และปฏิบัติหน้าที่ เลขานุการบริษัทฯ	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)								

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งประธานคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
15. นายวิวัฒน์ ปิยะวิโรจน์ ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 มิ.ย. 2561 <u>ตำแหน่งในบริษัทฯ</u> - รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายการพาณิชย์ - รักษาการ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ หน่วยธุรกิจบริการการบิน ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 ต.ค. 2561	54	ปริญญาตรี คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปริญญาโท Master of Science Management Southern Nazarene University, USA	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ	ไม่มี
					ปัจจุบัน	กรรมการ	บริษัท ทวีร์เฮ็องหลง จำกัด
					ปัจจุบัน	กรรมการ	บริษัท ไทยสมายล์ แอร์เวย์ จำกัด
					ปัจจุบัน	กรรมการ	บริษัท ดอนเมืองอินเตอร์เนชั่นแนลแอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					2 พ.ค. 2560 - 17 ต.ค. 2560	รักษาการประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	บริษัท ไทยสมายล์ แอร์เวย์ จำกัด
					1 มี.ค. 2559 - 30 พ.ค. 2561	ผู้ช่วยรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการพาณิชย์	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
1 ต.ค. 2558 - 3 เม.ย. 2559	รักษาการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายขาย (SS)	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					
1 ต.ค. 2556 - 30 ก.ย. 2558	ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายขาย ประเทศไทยและอินโดจีน	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					
1 ต.ค. 2555 - 30 ก.ย. 2556	ผู้อำนวยการ ฝ่ายภาคพื้นเอเชีย ตะวันออก อเมริกา และสาธารณรัฐฟิลิปปินส์	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
16. นายณัฐพงศ์ สมิตอำไพพิศาล ตำแหน่งในบริษัทฯ - รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายการเงินและการบัญชี ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 ก.พ. 2562	56	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี เศรษฐศาสตร์บัณฑิต (เกียรตินิยม) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> <li>ปริญญาโท เศรษฐศาสตร์ มหบัณฑิต (ภาคภาษาอังกฤษ) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี		1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ	ไม่มี ไม่มี
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					2552 - 31 ม.ค. 2562	ผู้จัดการอาวุโสกิจการธนาคารต่างประเทศ ด้านบริหารการเงิน	ธนาคารกรุงเทพ

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน			
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ	
17. นาวาอากาศตรี สรเดช นามเรืองศรี ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 ต.ค. 2562 ตำแหน่งในบริษัทฯ - รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายปฏิบัติการ - รักษาการ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายกลยุทธ์องค์กรและพัฒนา อย่างยั่งยืน ได้รับแต่งตั้งวันที่ 21 ธ.ค. 2562	59	• วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิศวกรรมโยธา โรงเรียนนายเรืออากาศ	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ กรรมการ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ กรรมการ	บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (รอแต่งตั้ง)	
					ปัจจุบัน			<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>
					1 ต.ค. 2560 - 30 ก.ย. 2562	ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายปฏิบัติการบิน	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	
					1 ธ.ค. 2559 - 30 ก.ย. 2560	ผู้อำนวยการภารกิจพิเศษฝ่ายปฏิบัติการสนับสนุนการบิน	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	
					23 ก.พ. 2558 - 30 พ.ย. 2559	ผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมและวางแผนการปฏิบัติการ	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	
1 ต.ค. 2556 - 22 ก.พ. 2558	รองผู้อำนวยการฝ่ายจัดหาและพัฒนาบุคลากรการบิน	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)						
<b>/วันที่ได้รับแต่งตั้ง</b>	<b>(ปี)</b>		<b>การถือ หุ้น</b>	<b>ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร</b>	<b>ช่วงเวลา</b>	<b>ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน</b>	<b>ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ</b>	
18. นางสาวปิยานี สังข์ทอง ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 ม.ค. 2559 ตำแหน่งในบริษัทฯ - ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายบัญชีบริหารและข้อมูล	57	• บริหารธุรกิจบัณฑิต การบัญชี มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ • บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเอริก • การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการ บริษัทไทย (IOD) • ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Accreditation Program (DAP)	ไม่มี	ไม่มี	4 เม.ย. 2559 - ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ กรรมการ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ กรรมการ	ไม่มี บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเฮล จำกัด บริษัท ทัวร์เอ็องหลวง จำกัด	
					11 พ.ค. 2559 - ปัจจุบัน			รองประธานกรรมการ
					13 ธ.ค. 2561 - ปัจจุบัน			ประธานกรรมการ
					<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>			
					1 ม.ค. 2559 - ปัจจุบัน	ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายบัญชีบริหารและข้อมูล	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	
1 ต.ค. 2558 - 31 ธ.ค. 2558	ผู้อำนวยการฝ่ายข้อมูลบริหาร	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)						
27 ม.ค. 2552 - 30 ก.ย. 2558	ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีบริหาร	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)						

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
19. นายกฤษติ อินทรโชติ ได้รับแต่งตั้งวันที่ 5 ก.ค. 2561 ตำแหน่งในบริษัทฯ - ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายการบัญชี	58	<ul style="list-style-type: none"> <li>บัญชีบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> <li>บัญชีมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> </ul>	0.000046	ไม่มี		1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ	ไม่มี ไม่มี
					<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>		
					15 พ.ค. 2560 - 4 ก.ค. 2561	ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารจัดการกระบวนการทางบัญชี และการควบคุม	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
1 ธ.ค. 2559 - 14 พ.ค. 2560	ผู้อำนวยการฝ่ายการบัญชีกลาง	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					
22 ส.ค. 2549 - 30 พ.ย. 2559	ผู้อำนวยการฝ่ายงบประมาณ	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
20. นางลัดคนันท์ ลีลามณี ตำแหน่งในบริษัทฯ - เลขานุการบริษัทฯ ได้รับแต่งตั้งวันที่ 20 มิ.ย. 2561 - ผู้อำนวยการใหญ่ สำนักเลขานุการบริษัทฯ ได้รับแต่งตั้งวันที่ 5 ม.ค. 2561	55	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรีวิทยาศาสตร์ (คณิตศาสตร์) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์</li> <li>ปริญญาโทเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย</li> <li>การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการ บริษัทไทย (IOD) <ul style="list-style-type: none"> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Company Secretary Program (CSP) รุ่น 85/2561</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Board Reporting Program (BRP) รุ่น 27/2561</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Anti Corruption : The Practical Guide (ACPG) รุ่น 47/2561</li> </ul> </li> <li>การอบรมหลักสูตรอื่นๆ <ul style="list-style-type: none"> <li>หลักสูตรผู้ปฏิบัติงานเลขานุการบริษัทฯ รุ่นที่ 1/2561</li> <li>หลักสูตร Engagement and Action Learning Assessment</li> <li>โครงการบริหารจัดการพนักงานผู้มีศักยภาพสูง สำหรับผู้บริหาร ระดับ 10-13</li> </ul> </li> </ul>	0.000050	ไม่มี	ประวัติการทำงาน		
					1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ		
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					1 ม.ค. 2559	ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารการปฏิรูปองค์กร	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
1 ต.ค. 2558	ผู้จัดการกองประมวลผลข้อมูลรายได้และการขนส่ง	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					
27 ก.พ. 2558	ผู้จัดการกองประมวลผลข้อมูลรายได้และการขนส่ง และ รักษาการผู้จัดการกองบริหารการปฏิรูปองค์กร	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					
1 ต.ค. 2551	ด้านการปฏิบัติการและบริหารการเงิน	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					
		ผู้จัดการกองประมวลผลข้อมูลรายได้และการขนส่ง	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)				
ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
21. นางเจดิดา เทอดศิริศักดิ์ ตำแหน่งในบริษัทฯ - ผู้อำนวยการฝ่ายเงินทุน ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 ส.ค. 2560 - รักษาการ ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายการเงินองค์กร ได้รับแต่งตั้งวันที่ 28 ก.พ. 2562	45	<ul style="list-style-type: none"> <li>ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การเงินและเศรษฐศาสตร์ระหว่างประเทศ) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>เศรษฐศาสตรบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์การเงินและการคลัง) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ประวัติการทำงาน		
					1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ		
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					1 ก.ย. 2554 - 31 ก.ค. 2560	ผู้จัดการกองบริหารเงินทุน	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)



**เอกสารแนบ 2**
**รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการของบริษัทย่อย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562**

รายชื่อบริษัทย่อย รายชื่อกรรมการ		บริษัทย่อย				
		บริษัท ไทยสมายล์ แอร์เวย์ จำกัด	บริษัท ไทย-อะมาติอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด	บริษัท ริงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด	บริษัท ไทยไฟล์ท์ เทรนนิ่ง จำกัด	บริษัท ทัวร์เอ็องหลวง จำกัด
1	นายสุเมธ ตีรังชัยธรรม	X				
2	นาวาอากาศตรี สรเดช นามเรืองศรี				/	
3	นางสุวิมล บัวเลิศ		X	X		
4	นายวิวัฒน์ ปิยะวิโรจน์	/				
5	นายณัฐพงศ์ สมิตอำไพพิศาล	/	/			
6	นายชาย เอี่ยมศิริ				/	
7	นางสาวปิยาณี สังข์ทอง			/		/
8	นายโอม พลาณิชย์			/		
9	นางมนัสนันท์ สิทธิจิรสิน			/		
10	นายเชิดพันธ์ โชติคุณ				/	
11	เรืออากาศเอก พีรศักดิ์ นพอนันต์ชัย				/	
12	เรืออากาศเอก ชาตรี พงษ์ศักดิ์				/	
13	นางปรียาศิริ เชื้อเทศ					/
14	นางกุลกานดา โพธิ์เกษม					/
15	นายกรกฎ ชาทะสิงห์		/			
16	นายวิโรจน์ โตเจริญวานิช		/			
17	นางสาวเกตสุดา สุประดิษฐ์		/			
18	นายคาร์ล โจฮัน เฮอร์		/			
19	นายวิจิตร ณ ระนอง			/		
20	นายจิรุตม์ วิศาลจิตร	/				
21	นายพิพัฒน์ ชันทอง	/				
22	นางปิยะมาน เตชะไพบูลย์	/				
23	นางแพตริเซีย มงคลวนิช	/				

หมายเหตุ X = ประธานกรรมการ / = กรรมการ

### เอกสารแนบ 3

#### รายละเอียดเกี่ยวกับ CFO ของบริษัทฯ

ชื่อ	นายณัฐพงศ์ สมิตอำไพพิศาล
ตำแหน่ง	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการเงินและการบัญชี
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรีเศรษฐศาสตร์บัณฑิต (เกียรตินิยม) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปริญญาโทเศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต (ภาคภาษาอังกฤษ) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ประวัติการทำงาน	กรรมการ บริษัท ไทย-อะมาดิอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด กรรมการ บริษัท ไทยสมายล์ แอร์เวย์ จำกัด กรรมการ บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
ประวัติการอบรม	- การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) - หลักสูตรวุฒิบัตร การกำกับดูแลกิจการสำหรับกรรมการและผู้บริหารระดับสูง ขององค์กรกำกับดูแล (Regulator) รัฐวิสาหกิจและองค์กรมหาชน ปีการศึกษา พ.ศ.2562 สถาบันพระปกเกล้า - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Strategic Financial Leadership Program 2019

#### หน้าที่ความรับผิดชอบ

- กำกับดูแล จัดทำแผนการเงิน ตลอดจน กำหนดนโยบายการเงินและการบริหารความเสี่ยงทางการเงินให้สอดคล้องและเป็นทิศทางเดียวกับแผนกลยุทธ์ และแผนธุรกิจของบริษัทฯ รวมทั้งกำกับดูแลให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงานให้สอดคล้อง และเป็นไปตามแผนการเงิน นโยบายการเงิน และการบริหารความเสี่ยงทางการเงินของบริษัทฯ
- กำหนดนโยบาย และการกำกับดูแลการจัดหาเงินทุนของบริษัทฯ ให้เพียงพอในการดำเนินธุรกิจโดยมีโครงสร้างเงินทุนที่เหมาะสม
- กำกับดูแลให้มีการจัดทำงบประมาณ การควบคุมและเบิกใช้งบประมาณ ตลอดจนการลงทุนให้เกิดประสิทธิภาพและคุ้มค่าการลงทุน
- กำกับดูแลงานด้านการบัญชีให้ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชี และกฎหมาย ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งกำกับดูแลการบริหารจัดการการภาษีของบริษัทฯ ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร
- กำกับดูแลให้มีการประมวลผลข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลของบริษัทฯ เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์
- กำหนดนโยบาย กำกับ ดูแลให้มีการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับนักลงทุน สถาบันการเงินและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อกระชับและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยจัดให้มีนักลงทุนพบกับผู้บริหารเพื่อทราบสถานะปัจจุบันขององค์กร ตลอดจนให้มีการเปิดเผยข้อมูลที่ดียังมีระบบและไม่ขัดต่อข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์

## รายละเอียดเกี่ยวกับสมุหบัญชีของบริษัทฯ

ชื่อ	นาย กฤษบดี อินทรโชติ
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายการบัญชี
ประวัติการศึกษา	บัญชีบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ บัญชีมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ประวัติการทำงาน	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) 15 พ.ค. 2560 - 4 ก.ค. 2561 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารจัดการกระบวนการทางบัญชี และการควบคุม 1 ธ.ค. 2559 - 14 พ.ค. 2560 ผู้อำนวยการฝ่ายการบัญชีกลาง 22 ส.ค. 2549 - 30 พ.ย. 2559 ผู้อำนวยการฝ่ายงบประมาณ
ประวัติการอบรม	1. สัมมนาติลอยท์ 2562 : นักบัญชีในอนาคต คุณพร้อมแล้วหรือยัง จัดโดย บริษัท ติลอยท์ ฟู้ช โรแมนติก โซเชียล สอบบัญชี จำกัด 2. หลักสูตร : ก้าวทันมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับใหม่ในอนาคตที่จะนำมาใช้ ในปี 2562 และ 2563 รุ่นที่ 1/62 จัดโดย สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ 3. หลักสูตร : สรุปความเข้าใจและประเด็นหลัก TFRS for NPAs ทั้งหมด รุ่นที่ 1/62 จัดโดย สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ 4. โครงการทุนอบรม หลักสูตร “ผลกระทบของมาตรฐานรายงานทางการเงินใหม่เกี่ยวกับ รายได้จากสัญญาที่ทำกับลูกค้า (TFRS15) และสัญญาเช่า (TFRS16) ที่มีต่อการจัดทำ รายงานทางการเงินของบริษัทจดทะเบียน” จัดโดย ฝ่ายพัฒนาความรู้ผู้ประกอบการวิชาชีพ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
หน้าที่ความรับผิดชอบ	1. จัดทำบัญชีรายงานทางการเงิน และงบการเงินของบริษัทฯ บริษัทย่อย และหน่วยธุรกิจประจำ งวดให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน รวดเร็ว และเป็นไปตามมาตรฐานบัญชีที่รับรองทั่วไป ภายใน ระยะเวลาที่กำหนด 2. ควบคุมและบริหารการรับจ่ายเงินของบริษัทฯ ให้เป็นไปโดยถูกต้อง 3. ควบคุมและตรวจสอบสินทรัพย์ของบริษัทฯ ให้ถูกต้องครบถ้วน 4. บริหารจัดการด้านสินเชื่อให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง 5. บริหารจัดการภาษีและการวางแผนภาษีของบริษัทฯ ให้เป็นไปโดยถูกต้อง เหมาะสมตามหลักเกณฑ์ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 6. อนุมัติการตรวจรับรองการจ่าย การส่งจ่ายเงินจากบัญชีเงินฝากธนาคารของบริษัทฯ ในวงเงิน ที่กำหนดในระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยอำนาจหน้าที่ทางการเงิน 7. บริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในด้านบัญชีการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ 8. พัฒนาและปรับปรุงงานบัญชีการเงินและบุคลากร ให้การดำเนินงานด้านการบัญชีการเงิน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง

9. บริหารและกำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งประเมินผลให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่บริษัทฯ กำหนด
10. บริหารและกำกับดูแลงบประมาณของหน่วยงานในสังกัดให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบและหลักเกณฑ์ที่บริษัทฯ กำหนด

#### รายละเอียดเกี่ยวกับหัวหน้างานตรวจสอบภายใน

ชื่อ นาย สมนึก ชำรงธรรมวงศ์  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการใหญ่สำนักงานการตรวจสอบภายใน

ประวัติการศึกษา บัณฑิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

#### ประวัติการทำงาน

- ผู้อำนวยการใหญ่ สำนักงานการตรวจสอบภายใน
- รองผู้อำนวยการใหญ่ สำนักงานการตรวจสอบภายใน
- ผู้อำนวยการฝ่ายตรวจสอบหน่วยสนับสนุนธุรกิจ สำนักงานการตรวจสอบภายใน
- ผู้จัดการตรวจสอบอาวุโส สำนักงานการตรวจสอบภายใน
- ผู้จัดการแผนกตรวจสอบระบบงาน ฝ่ายตรวจสอบ

#### ประวัติการอบรม

- หลักสูตร การจัดทำกระดาษทำการ เพื่อมาตรฐานต่อต้านการคอร์รัปชันในองค์กร รุ่น 3 / 61 โดยสภาวิชาชีพบัญชี
- หลักสูตร การต่อต้านการทุจริต และการเตรียมความพร้อมในการแสดงเจตนาภรณ์เข้าร่วมโครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต
- หลักสูตร Integrated Approach to Governance, Risk & Compliance โดยบริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิภาคเอเชีย ที่ปรึกษาธุรกิจ จำกัด
- หลักสูตร Leadership : Great Leaders, Great Teams, Great Results โดย PacRim Group
- หลักสูตร The Seven Habits of Highly Effective People โดย PacRim Group
- หลักสูตร Anti Corruption : The Practical Guide (ACPG) โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- หลักสูตร Training on Financial and Procurement Internal Audit Management โดยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- หลักสูตร Executive Development for Competitiveness โดยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- หลักสูตร Certified Professional Internal Auditor โดยสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย

### รายละเอียดเกี่ยวกับหัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ

ชื่อ นาง ลัดนันท์ ลีลามณี

ตำแหน่ง เลขานุการบริษัทฯ และ  
ผู้อำนวยการใหญ่สำนักเลขานุการบริษัทฯ

ประวัติการศึกษา ปริญญาตรีวิทยาศาสตร์ (คณิตศาสตร์) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
ปริญญาโทเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

### ประวัติการทำงาน

- ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารการปฏิรูปองค์กร
- ผู้จัดการกองประมวลผลข้อมูลรายได้และการขนส่ง
- ผู้จัดการกองประมวลผลข้อมูลรายได้และการขนส่งและรักษาการผู้จัดการกองบริหารการปฏิรูปองค์กรด้านการปฏิบัติการและบริหารการเงิน

### ประวัติการอบรม

- หลักสูตร Company Secretary Program (CSP) รุ่น 85/2561 โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- หลักสูตร Board Reporting Program (BRP) รุ่น 27/2561 โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- หลักสูตร Anti - Corruption : The Practical Guide (ACPG) รุ่น 47/2561 โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- หลักสูตร ผู้ปฏิบัติงานเลขานุการบริษัทฯ รุ่นที่ 1/2561 โดยชมรมเลขานุการบริษัทไทย สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย
- หลักสูตร Engagement and Action Learning Assessment
- โครงการบริหารจัดการพนักงานผู้มีศักยภาพสูง สำหรับผู้บริหารระดับ 10-13

### หน้าที่ความรับผิดชอบ

หัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงาน มีหน้าที่รับผิดชอบในการเป็นศูนย์กลางรวบรวมกฎหมาย กฎระเบียบ นโยบาย ข้อบังคับ และข้อกำหนดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการของบริษัทฯ ทั้งภายในและภายนอก รวมถึงข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบินของบริษัทฯ พร้อมทั้งสอบทานข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน และเป็นศูนย์กลางในการกำกับดูแลให้หน่วยงานต่างๆ ในบริษัทฯ ดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ นอกจากการที่บริษัทฯ ประกาศใช้คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีแล้ว ยังได้กำหนดนโยบายการกำกับดูแล การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบของบริษัทฯ โดยกำหนดให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ปฏิบัติตาม กฎหมาย กฎระเบียบของบริษัทฯ และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนมติที่ประชุม ผู้ถือหุ้น ควบคู่กับ คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างเคร่งครัด รวมถึงมีการสื่อสารกับพนักงานให้รู้ เข้าใจ และตระหนัก ถึงความสำคัญของการศึกษากฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งปฏิบัติตนและปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วนตามกฎหมายเกณฑ์ที่กำหนดไว้

รายละเอียดเกี่ยวกับรายการประเมินราคาทรัพย์สิน

(ไม่มี)

## เอกสารแนบ 4

### รายงานของคณะกรรมการตรวจสอบประจำปี 2562

คณะกรรมการตรวจสอบของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวน 4 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและมีประสบการณ์ด้านบัญชี การเงินและการสอบทานความน่าเชื่อถือของงบการเงิน กฎหมาย การบริหารความเสี่ยง การบริหารทรัพยากรบุคคล และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจุบัน คณะกรรมการตรวจสอบประกอบด้วย นางสาวนิตยา ดิเรกสถาพร เป็นประธานกรรมการตรวจสอบ พลอากาศเอก ชาญยุทธ ศิริธรรมกุล รองศาสตราจารย์ ดร.สัจฉลักษณ์ ปัญญวัฒน์ลิขิต และนายพงษ์ชัย อมตานนท์ เป็นกรรมการตรวจสอบ โดยมีนายสมนึก ช่างธรรมวงศ์ ผู้อำนวยการใหญ่สำนักงานการตรวจสอบภายใน เป็นเลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบ

ในระหว่างปี 2562 คณะกรรมการตรวจสอบของบริษัทฯ มีวาระดำรงตำแหน่ง ดังนี้

	ดำรงตำแหน่ง	ตั้งแต่
1. นายดิสทัต โทตระกิตย	ประธานกรรมการตรวจสอบ	2 ตุลาคม 2561 – 15 กรกฎาคม 2562
2. นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย	กรรมการตรวจสอบ	12 พฤศจิกายน 2557 – 15 สิงหาคม 2562
3. นายรัฐพล ภัคดีภูมิ	กรรมการตรวจสอบ	12 พฤศจิกายน 2557 – 26 เมษายน 2562

ในปี 2562 คณะกรรมการตรวจสอบได้มีการประชุมร่วมกับ ผู้สอบบัญชี ผู้ตรวจสอบภายใน และผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้อง รวม 14 ครั้ง ซึ่งเป็นการประชุมตามที่กำหนดไว้ 11 ครั้ง และเป็นการประชุมวาระพิเศษ 3 ครั้ง โดยการประชุมทุกครั้ง คณะกรรมการตรวจสอบได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นอิสระ ตามขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบที่ระบุไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งสอดคล้องกับระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยคณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2555 แนวทางปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการตรวจสอบ และข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทั้งนี้ การเข้าร่วมประชุมของกรรมการแต่ละท่านได้รายงานไว้ในหัวข้อการกำกับดูแลกิจการ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้รายงานสรุปประเด็นที่สำคัญและความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบต่อคณะกรรมการบริษัทฯ ตามที่เห็นสมควร โดยมีสาระสำคัญดังนี้

**1. การสอบทานรายงานทางการเงิน** คณะกรรมการตรวจสอบได้สอบทานงบการเงินรายไตรมาส และงบการเงินประจำปีของบริษัทฯ และงบการเงินรวม รวมถึงรายการระหว่างกัน ร่วมกับผู้บริหารสายการเงินและการบัญชี และผู้สอบบัญชี เพื่อพิจารณารายงานทางการเงิน การเปิดเผยข้อมูลประกอบงบการเงิน นโยบายการบัญชีและประมาณการที่สำคัญ ข้อสังเกตจากการตรวจสอบและสอบทานงบการเงินของผู้สอบบัญชี รวมทั้งได้พิจารณาค่าอธิบายและการวิเคราะห์ฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทฯ คณะกรรมการตรวจสอบได้ขอความเห็นผู้สอบบัญชีในเรื่องความถูกต้อง ครบถ้วนของงบการเงิน ความเหมาะสมของวิธีการบันทึกบัญชีและเปิดเผยข้อมูล รวมทั้งรายการปรับปรุงบัญชีที่สำคัญ เพื่อให้มั่นใจว่างบการเงินมีความถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน และจากสถานการณ์ของบริษัทฯ คณะกรรมการตรวจสอบจึงได้เสนอแนะให้ฝ่ายจัดการจัดทำ Contingency Plan ด้านการเงินของบริษัทฯ ด้วย

ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้ประชุมร่วมกับผู้สอบบัญชีเป็นการเฉพาะ 1 ครั้ง โดยไม่มีผู้บริหารเข้าร่วมเพื่อหารือเกี่ยวกับความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่และการแสดงความคิดเห็นของผู้สอบบัญชี นอกจากนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้หารือเกี่ยวกับเรื่องสำคัญในการตรวจสอบ (Key Audit Matters) ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับงบการเงินงวดปัจจุบันที่ผู้ใช้งบการเงินควรทราบ รวมทั้งได้ติดตามการดำเนินการและการตอบชี้แจงหนังสือถึงฝ่ายจัดการ (Management Letter) ของผู้สอบบัญชีอย่างต่อเนื่อง

**2. การสอบทานความเพียงพอและประสิทธิผล ของระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง** คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณารายงานผลการตรวจสอบจากสำนักงานการตรวจสอบภายใน ผลการจัดทำแบบประเมินการควบคุม



ภายในด้วยตนเอง ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ซึ่งอ้างอิงตามมาตรฐาน Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission : COSO 2013

ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้ประชุมร่วมกับฝ่ายบริหารทั้งหมด 1 ครั้ง และได้เชิญผู้บริหารระดับสูงเข้าชี้แจงและร่วมหารือในวาระที่เกี่ยวข้องตามความเหมาะสม เพื่อหารือเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัทฯ และประเด็นข้อตรวจพบต่างๆ ที่มีนัยสำคัญ

นอกจากนี้ ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายบริหารความเสี่ยงได้เข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อรายงานเกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญของบริษัทฯ และแนวทางในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าวเป็นประจำทุกปี

**3. การกำกับดูแลงานตรวจสอบภายใน** คณะกรรมการตรวจสอบได้ให้แนวทางในการจัดทำแผนการตรวจสอบ และได้พิจารณาอนุมัติแผนการตรวจสอบของสำนักงานการตรวจสอบภายใน รวมทั้งได้อนุมัติแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ซึ่งได้มีการประเมินและปรับปรุงกรอบความรู้และทักษะของผู้ตรวจสอบภายใน (Competency Framework) และสนับสนุนให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้เห็นชอบและสนับสนุนกลยุทธ์ของสำนักงานการตรวจสอบภายใน เพื่อให้การดำเนินการของสำนักงานฯ บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้งได้ให้ความเห็นชอบผลการสอบทานกฎบัตรของสำนักงานการตรวจสอบภายใน

นอกจากนี้ คณะกรรมการตรวจสอบยังได้รับทราบผลการดำเนินงาน และปัญหาอุปสรรคต่างๆ ของสำนักงานการตรวจสอบภายในทุกไตรมาส รวมทั้งได้ให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินการแก้ไขสำหรับประเด็นจากรายงานการตรวจสอบที่มีนัยสำคัญ เพื่อให้ผู้บริหารมีการควบคุมภายในที่เพียงพอ รวมทั้งได้รายงานเรื่องที่มีความสำคัญต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อทราบด้วย

ในเดือนพฤศจิกายน 2561 กระทรวงการคลังได้ประกาศหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 คณะกรรมการตรวจสอบจึงให้สำนักงานการตรวจสอบภายในสอบทานคู่มือสำนักงานการตรวจสอบภายในเทียบเคียงกับหลักเกณฑ์ฯ ดังกล่าว และให้ติดตามการปรับปรุงหลักเกณฑ์ฯ และคู่มือเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในขององค์กรกำกับดูแลต่างๆ เพื่อปรับปรุงกฎบัตรของสำนักงานการตรวจสอบภายใน และคู่มือสำนักงานการตรวจสอบภายในให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ รวมทั้งให้กรรมการผู้อำนวยการใหญ่กำหนดนโยบายให้หน่วยรับตรวจทุกหน่วยงานปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ในเรื่องหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจอย่างเคร่งครัด

นอกจากนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้ สอบทานงบประมาณประจำปีของสำนักงานการตรวจสอบภายใน ประเมินความเพียงพอและความเหมาะสมของทรัพยากร อนุมัติดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน พิจารณาความดีความชอบประจำปีของผู้อำนวยการใหญ่สำนักงานการตรวจสอบภายใน รวมทั้งได้รับทราบผลการประเมินคุณภาพการตรวจสอบภายใน ซึ่งสรุปได้ว่า งานตรวจสอบภายในของสำนักงานการตรวจสอบภายในส่วนใหญ่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลสำหรับการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน (IIA Standards) และได้สนับสนุนสำนักงานการตรวจสอบภายในในการเป็นผู้ให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานต่างๆ เช่น การเป็นที่ปรึกษาในคณะกรรมการเพื่อเข้าร่วมโครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านทุจริต (Collective Action Coalition – CAC) ของบริษัทฯ ที่ปรึกษาคณะกรรมการปรับปรุงการใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพ และที่ปรึกษาคณะกรรมการปรับปรุงประสิทธิภาพการควบคุมภายในและกำกับดูแลกระบวนการจัดการการสำรองที่นิ่งและการออกบัตรโดยสารผู้โดยสารเดินทางเป็นหมู่คณะ (Group) เป็นต้น

**4. การสอบทานการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง** คณะกรรมการตรวจสอบได้มีการประชุม และรับทราบรายงานจากสำนักเลขานุการบริษัทฯ ซึ่งทำหน้าที่ กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งได้ให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการกำกับติดตามดังกล่าว

5. การพิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกัน คณะกรรมการตรวจสอบมีบทบาทในการสอบทานและให้ความเห็นต่อการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันตามประกาศคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อให้มั่นใจว่า เป็นรายการที่ผ่านกระบวนการอนุมัติอย่างโปร่งใส โดยผู้มีส่วนได้เสียไม่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเป็นรายการที่กระทำโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัทฯ เสมือนการทำรายการกับบุคคลภายนอก นอกจากนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้รับทราบรายงานรายการที่เกี่ยวข้องกันทุกไตรมาส รวมทั้งได้สอบทานการเปิดเผยข้อมูลรายการระหว่างกันว่าเป็นไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วน

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการตรวจสอบได้ทบทวนกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ รวมทั้งได้ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเองตามแนวทางปฏิบัติที่ดีของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และคู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบในรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุงปี 2555) โดยคณะกรรมการตรวจสอบได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองทั้งคณะ และเป็นรายบุคคล ผลการประเมินสรุปได้ว่า คณะกรรมการตรวจสอบได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างรอบคอบและเป็นอิสระ สอดคล้องตามแนวทางปฏิบัติที่ดี และกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบ

7. การเสนอแต่งตั้งผู้สอบบัญชี ตามที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินขอความร่วมมือให้บริษัทฯ จัดหาบุคคลภายนอกเป็นผู้สอบบัญชีแทนสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ในปี 2563 เป็นต้นไปนั้น คณะกรรมการตรวจสอบได้เห็นชอบผลการคัดเลือกผู้สอบบัญชีรับอนุญาตตรวจสอบและรับรองงบการเงินปี 2563 ของบริษัทฯ และนำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่ออนุมัติให้นำเสนอที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นเพื่ออนุมัติการแต่งตั้งผู้สอบบัญชีและกำหนดค่าตอบแทนต่อไป

จากการดำเนินการ ตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย คณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็นว่า บริษัทฯ ได้จัดทำงบการเงินอย่างถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน การทำธุรกรรมรายการที่เกี่ยวข้องกันเป็นไปอย่างสมเหตุสมผล และมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างเพียงพอ บริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอ มีการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องโดยไม่พบข้อบกพร่องที่เป็นสาระสำคัญ

ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้ปฏิบัติตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้ระบุไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบด้วยความยึดมั่นในความถูกต้อง เกียรติคุณ ะมัดระวังรอบคอบ โปร่งใส และเป็นอิสระ เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ

(นางสาวนิตยา ดิเรกสถาพร)

ประธานกรรมการตรวจสอบ

วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2563

## เอกสารแนบ 5

### รายงานของคณะกรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ประจำปี 2562

ในปี 2562 คณะกรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ซึ่งประกอบด้วย กรรมการบริษัท และฝ่ายบริหาร ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท ให้เปลี่ยนชื่อของคณะกรรมการ จากคณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม เป็นคณะกรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environment, Social and Governance – ESG) เพื่อให้ภารกิจในความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียสอดคล้องไปกับการเปลี่ยนแปลงของสถานะสังคมในปัจจุบัน ที่ให้ความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมมากขึ้น เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals (SDGs) และตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ โดยได้ให้ข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการบริษัท ในการดำเนินงานที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม และกำกับดูแลให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำแผนงานประจำปีด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ทั้งในด้านการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน การปรับปรุงกระบวนการในการรับเรื่องร้องเรียน การส่งเสริมธรรมาภิบาลและจริยธรรม โดยในปี 2562 มีการประชุมคณะกรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ทั้งสิ้น 12 ครั้ง แบ่งเป็น วาระเพื่อพิจารณา 40 เรื่อง และวาระเพื่อทราบ 33 เรื่อง สรุปได้ดังนี้

#### 1. การดูแลด้านสิ่งแวดล้อม

คณะกรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ได้เห็นชอบให้บริษัท จัดตั้งคณะทำงาน 2 คณะ ประกอบด้วย คณะทำงานบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อลดการสูญเสีย (Waste Management Committee) และคณะทำงานบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อลดการสูญเสียจากกระบวนการผลิตอาหาร (Food Waste Management Committee) โดยประธานคณะกรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ร่วมเป็นที่ปรึกษาในคณะทำงานดังกล่าว การดำเนินงาน มีดังนี้

##### 1) โครงการ Waste Management

การบินไทยตระหนักถึงการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนของโลก UN Sustainable Development Goals (SDGs) จึงมีนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อลดการสูญเสียและใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า (Waste Management) ตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) เป็นการมองภาพองค์รวมที่เชื่อมโยงตั้งแต่ ต้นน้ำ-กลางน้ำ-ปลายน้ำ การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและยั่งยืน และการจัดการความสูญเสียทรัพยากรในทุกด้าน โดยใช้หลักการ Reprocess/Reduce/Reuse/Recycle วางแผนปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงาน ตลอดจนนำไปสู่ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) ในที่สุด ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นตอนการจัดการวัสดุหรือก่อนที่จะเป็นวัสดุใช้งานหรือกลายเป็นขยะ ได้แก่ การได้มาซึ่งวัสดุที่มีการใช้ทรัพยากรอื่นเพื่อผลิตมาอย่างเหมาะสม รวมถึงแหล่งที่มาในการจัดซื้อ การสร้างเสริมสังคมร่วม และการเตรียมและเลือกใช้วัสดุเพื่อการสร้างสุขภาพนามัยจากประโยชน์อย่างเต็มศักยภาพ

- ขั้นตอนการจัดการลดการเกิดขยะ ได้แก่ การผลิตและการใช้วัสดุอย่างมีประสิทธิภาพ การส่งมอบและใช้ประโยชน์ให้สูงสุดตามคุณค่าที่คงอยู่ กับกลุ่มผู้รับประโยชน์ และนำส่งคุณค่าในรูปแบบที่เหมาะสมตามความต้องการของผู้มีส่วนรวมในห่วงโซ่อุปทาน

- ขั้นตอนการจัดการเปลี่ยนรูปเมื่อเกิดขยะแล้ว ให้กลับเข้าสู่วงจรของวัตถุดิบได้ใหม่อย่างยั่งยืน (Circular Economy)

ทุกขั้นตอนจะคำนึงถึงการนำนวัตกรรมเข้ามาสร้างประโยชน์ร่วมและการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ได้แก่ ทรัพยากรน้ำ ทรัพยากรพลังงาน รวมถึงการปลดปล่อยมลภาวะที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในน้อยที่สุด โดยเฉพาะการส่งผลต่อ

การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และด้านการเสียดุลของสิ่งมีชีวิตในทะเล ประกอบกับการใช้จ่ายอย่างคุ้มค่าทุกชั้นตอน โดยมองผ่านทั้งสามขั้นตอนนี้ถือเป็นการจัดการขยะอย่างครบวงจรอย่างแท้จริง โดยมีเป้าหมายในการลดขยะร้อยละ 50 ในปี 2573

ทั้งนี้ การบินไทยได้นำร่องการบริหารจัดการห่วงโซ่การผลิตอาหารเพื่อลดการสูญเสียในการผลิตอาหาร (Food Waste Management) ในปี 2562

## 2) โครงการ Food Waste Management

การบินไทยร่วมมือกับ FoodInnopolis สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ดำเนินการโครงการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อลดการสูญเสียจากกระบวนการผลิตอาหาร (Food Waste Management) เป็นโครงการแรกภายใต้ชื่อโครงการ “Save Food, Save the World” สู่ต้นแบบ “สายการบินลดการสูญเสียด้านทรัพยากรอาหาร” โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

- เพื่อบริหารจัดการห่วงโซ่การผลิตอาหารเพื่อลดการสูญเสียด้านทรัพยากรอย่างจริงจังให้เห็นผล เป็นรูปธรรม ทั้งการลดค่าใช้จ่ายองค์กร ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และเปลี่ยนการสูญเสียทรัพยากรให้เป็นรายได้

- ปรับปรุงพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานด้วยความรู้และนวัตกรรมทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อลดการสูญเสียจากกระบวนการผลิตอาหาร (Food Loss)

- ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่าครอบคลุมทั้งห่วงโซ่อุปทาน เพื่อให้เกิดผลกระทบเชิงบวกต่อธุรกิจจากการยกระดับการบริหารจัดการทรัพยากรในกระบวนการผลิตอาหารของบริษัท

เป้าหมายในการดำเนินโครงการ Food Waste Management มีดังนี้

- ลดการสูญเสียอาหารที่ผู้โดยสารไม่ต้องการ ร้อยละ 20

- ลดปริมาณขยะที่เกิดจากการผลิตอาหารในครัวการบิน ประมาณ 300 กิโลกรัมต่อวัน คิดเป็นเงินประมาณ 10 ล้านบาทต่อปี

- ลดการสูญเสียอาหารโดยรวมร้อยละ 3 และลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก 2,078 ตันคาร์บอนต่อปี หรือเทียบเท่าการปลูกต้นไม้ใหญ่จำนวน 230,000 ต้น

การดำเนินงานในปี 2562 มุ่งเน้นการทวนสอบเพื่อพัฒนาและปรับปรุงระบบการผลิตอาหารและการบริการ โดยหลักการ Reprocess/Reduce/Reuse/Recycle ตั้งแต่การจัดซื้อวัตถุดิบ การวางแผนเมนูอาหาร การผลิตและการนำอาหารขึ้นเครื่องบิน การพัฒนาระบบ Pre-Selected Menu เพื่อให้ผู้โดยสารเลือกเมนูก่อนขึ้นเครื่องบิน โดยจะเริ่มใช้ในเที่ยวบินของการบินไทยเส้นทางยุโรปในปี 2563 และภายในปี 2564 จะมีการดำเนินการในทุกเที่ยวบิน ตลอดจนการลดการใช้พลาสติกและการบริหารจัดการขยะบนเครื่องบิน นำไปสู่ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) ซึ่งการบินไทยมีการดำเนินงานตามแผนอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโครงการ โดยจะสร้างความรู้ความเข้าใจแก่พนักงาน ผู้โดยสาร และผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน

โครงการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อลดการสูญเสียจากกระบวนการผลิตอาหาร (Food Waste Management) มีส่วนช่วยขับเคลื่อนประเด็นการลดการสูญเสียอาหารสำหรับประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับวาระแห่งชาติว่าด้วยการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน ตลอดจนการเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้ประเทศไทยบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนแห่งองค์การสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals: SDGs) ได้ในที่สุด

อีกทั้งคณะกรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ได้เห็นชอบให้นำโครงการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อลดการสูญเสียจากกระบวนการผลิตอาหาร (Food Waste Management) เป็นโครงการที่ใช้ในการวัดผลเชิงประสิทธิภาพเชิงนิเวศ (Eco-Efficiency) ของบริษัทฯ โดยได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทฯ

## 2. การส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม

คณะกรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ได้เห็นชอบและอนุมัติการส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมต่างๆ อาทิ การให้ทุนส่งเสริมการศึกษาบุตรธิดาของพนักงาน สนับสนุนและส่งเสริมพนักงานที่จัดทำโครงการและกิจกรรมที่เป็นคุณประโยชน์ต่อบริษัทฯ และสังคม

## 3. การส่งเสริมธรรมาภิบาลและจริยธรรม

ในปี 2562 คณะกรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ โดยได้ดำเนินการส่งเสริมธรรมาภิบาลและจริยธรรมในเรื่องต่างๆ ดังนี้

### 1) โครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (Collective Action Coalition Against Corruption – CAC)

เพื่อส่งเสริมให้พนักงานได้มีความเข้าใจในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาลและจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ และเป็นกำลังสำคัญของบริษัทฯ ในการป้องกันและต่อต้านทุจริตประพฤติมิชอบ หรือการกระทำต่างๆ ที่ไม่เป็นธรรม คณะกรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล จึงได้มอบหมายให้สำนักเลขานุการบริษัทฯ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องประสานจัดกิจกรรมส่งเสริมธรรมาภิบาล ประจำปี 2562 ขึ้น ซึ่งในกิจกรรมดังกล่าว เมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2562 พลอากาศเอก ชัยพฤกษ์ ดิษยะศริน รองประธานกรรมการ รักษาการประธานกรรมการบริษัทฯ ในขณะนั้น ได้ลงนามประกาศเจตนารมณ์เข้าร่วมโครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (Collective Action Coalition Against Corruption – CAC) เพื่อร่วมเป็นส่วนหนึ่งของความพยายามในการแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในประเทศไทยด้วย

### 2) องค์กรคุณธรรม

เพื่อขับเคลื่อนโครงการการบินไทยคุณธรรม บริษัทฯ จึงได้จัดการบรรยายพิเศษ ในหัวข้อ “การพัฒนาองค์กรคุณธรรมและปัจจัยสู่ความสำเร็จ” เพื่อสร้างการรับรู้และพร้อมใจปฏิบัติคุณธรรมร่วมกัน โดยได้เชิญ ศาสตราจารย์เกียรติคุณ นายแพทย์เกษม วัฒนชัย องคมนตรี และนายปราโมทย์ โชติมงคล อดีตประธานผู้ตรวจการแผ่นดิน ได้ให้เกียรติมาแสดงปาฐกถาแก่กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน

### 3) แผนยุทธศาสตร์ (Road Map) และแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) และด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Corporate Compliance)

ได้จัดให้มีการเสนอแนะแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) และด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Corporate Compliance) และการกำกับดูแลการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Road Map) และแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ระยะ 5 ปี ต่อคณะกรรมการบริษัทฯ ดังนี้

3.1) ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ของบริษัทฯ มีการดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 ของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (กลต.) และตามแนวทางของการประเมินด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) รวมทั้งได้ทบทวนอำนาจหน้าที่และจัดทำกฎบัตรของคณะกรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล

3.2) ด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Corporate Compliance) โดยได้พิจารณาปรับปรุงแก้ไขนโยบายการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และทบทวนการวางรูปแบบกระบวนการกำกับด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ เพื่อยกระดับมาตรฐานในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของพนักงาน และการดำเนินงานของบริษัทฯ เทียบเคียงกับบริษัทจดทะเบียนและสายการบินชั้นนำ

## 4. การดำเนินการเรื่องการร้องเรียนและการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน

คณะกรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ให้ความสำคัญกับปัญหาการร้องเรียนและป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน ด้วยถือเป็นภัยร้ายแรงต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ และต่อพนักงาน ดังนั้น เมื่อมีเรื่องร้องเรียนจากผู้ที่พบเห็นการกระทำที่มีความเคลือบแคลง/เป็นข้อสงสัย หรือเชื่อได้ว่าเป็นการทุจริตและประพฤติมิชอบ มายังประธานกรรมการ กรรมการ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ เลขานุการคณะกรรมการบริษัทฯ หรือรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง

ทุจริตนั้น เรื่องร้องเรียนจะถูกนำเสนอให้ผู้รับผิดชอบรับผิดชอบดำเนินการตามระเบียบบริษัท ว่าด้วยการร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตหรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับ คำสั่งบริษัท หรือธรรมาภิบาล หรือจริยธรรม ตามประมวลธรรมาภิบาลและจริยธรรม พ.ศ. 2553 โดยไม่มีการละเว้น และเพื่อเป็นการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน ซึ่งในปี พ.ศ. 2562 บริษัทฯ ได้รับข้อร้องเรียนและส่งเรื่องให้สำนักงานการตรวจการองค์กรตรวจสอบข้อเท็จจริง จำนวน 95 เรื่อง

นอกจากนี้ คณะกรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ได้สนับสนุนให้มีการประชาสัมพันธ์/เผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันอย่างสม่ำเสมอ ผ่าน Bulletin, Intranet, Facebook, Line, E-mail ของพนักงาน และ Website ของบริษัทฯ และส่งเสริมให้สำนักงานการตรวจการองค์กรเข้าร่วมกิจกรรมวันต่อต้านคอร์รัปชัน ทั้งของสำนักงาน ป.ป.ช. และองค์กรต่อต้านคอร์รัปชัน (ประเทศไทย) อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรของบริษัทฯ ในทุกระดับเข้ารับการอบรมหลักสูตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน อีกทั้งได้ปรับปรุงแก้ไขระเบียบบริษัท ว่าด้วยการร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตหรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับ คำสั่งบริษัท หรือธรรมาภิบาล หรือจริยธรรมตามประมวลธรรมาภิบาลและจริยธรรม พ.ศ. 2562

(นางสาวศิริกุล เลากัยกุล)

ประธานกรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล

วันที่ 18 มีนาคม 2563

## เอกสารแนบ 6

### รายงานของคณะกรรมการบริหาร ประจำปี 2562

ในปี 2562 คณะกรรมการบริหารมีการประชุมทั้งสิ้น 22 ครั้ง เป็นการประชุมตามที่กำหนดไว้ 11 ครั้ง ประชุมวาระพิเศษ 11 ครั้ง เพื่อพิจารณากลับกรองเรื่องที่ผ่านมาจากการพิจารณาจากคณะกรรมการฝ่ายบริหารงานนโยบายเว้นแต่เรื่องที่มีความเกี่ยวเนื่องจากคณะกรรมการชุดย่อยอื่น ก่อนนำเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการบริษัทฯ และติดตามการดำเนินการตามนโยบายและมติของคณะกรรมการบริษัทฯ รวมถึงการดำเนินการตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และให้คำปรึกษาและคำแนะนำแก่ฝ่ายบริหารในการดำเนินการตามนโยบายของคณะกรรมการบริษัทฯ โดยสรุปได้ ดังนี้

1. **กลับกรองระเบียบวาระต่าง ๆ ก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณานุมัติ** : คณะกรรมการบริหารได้พิจารณากลับกรองระเบียบวาระ โดยยึดหลักการดำเนินการต้องเป็นไปตามระเบียบบริษัทฯ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง รวมถึงต้องมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

2. **ติดตามการดำเนินการตามนโยบายและมติของคณะกรรมการบริษัทฯ รวมถึงการดำเนินการตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์** : คณะกรรมการบริหารได้มีการกำกับ ดูแล ให้คำแนะนำ รวมถึงติดตามการดำเนินการของสายงานต่างๆ โดยเฉพาะในเรื่องของการหารายได้ และลดค่าใช้จ่าย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- ติดตามผลการดำเนินงานและสถานะทางการเงินของบริษัทฯ
- ติดตามผลการดำเนินงานของฝ่ายช่าง ในเรื่องของการซ่อมบำรุงเครื่องบิน การบริหารจัดการภายใน การวางแผนอัตรากำลังพล การจัดทำ THAI MRO Master Plan เพื่อให้ค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ สามารถปรับลดลงได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- ติดตามแผนการขายเครื่องบินที่ปลดระวาง
- ติดตามผลการดำเนินงานของสายการบินพาณิชย์ ในเรื่องของการเพิ่มรายได้จากการจำหน่ายบัตรโดยสาร จากช่องทางขายต่างๆ รวมทั้งโครงการ Foreign Exchange Guarantee for On-line Ticket System
- ติดตามแผนการจัดหาเครื่องบิน

3. **พิจารณานุมัติในเรื่องต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบอำนาจจากคณะกรรมการบริษัทฯ** : คณะกรรมการบริหารได้มีการพิจารณานุมัติระเบียบวาระต่างๆ ที่ได้รับมอบอำนาจ อาทิเช่น การแต่งตั้งกรรมการผู้แทนบริษัทฯ ในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง การขอเพิ่มอัตรากำลัง การปรับเปลี่ยนประเภทการจ้าง และการขอรับทดแทน ของหน่วยงานต่างๆ ทั้งอัตราแรงงานภายนอก และอัตราประจำ โดยพิจารณาอย่างละเอียด รอบคอบถึงความจำเป็นที่หน่วยงานต่างๆ ต้องมีการเพิ่มอัตรากำลัง

(นายพีระพล ถาวรสุภเจริญ)

ประธานกรรมการบริหาร

วันที่ 16 มกราคม 2563

## เอกสารแนบ 7

### รายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ปี 2562

คณะกรรมการบริษัท ได้มีมติแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนซึ่งประกอบด้วย ผู้แทนจากคณะกรรมการบริษัท จำนวน 3 คน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นกรรมการอิสระ และมีผู้แทนฝ่ายบริหารเป็นเลขานุการฯ โดยมีอำนาจหน้าที่ในการสรรหากรรมการบริษัท และผู้บริหารระดับสูงกว่าผู้อำนวยการใหญ่ขึ้นไป รวมถึงกำหนดค่าตอบแทนกรรมการบริษัท และผู้บริหารระดับสูง ให้เป็นไปตามข้อบังคับ หลักเกณฑ์ กฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล รวมถึงหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

ในปี 2562 คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนได้ให้ความสำคัญกับการพิจารณาโครงสร้างและองค์ประกอบของคณะกรรมการต่างๆ ในบริษัท ทั้งในเรื่องจำนวนคณะกรรมการบริษัท ที่เหมาะสมกับขนาดประเภทและความซับซ้อนของธุรกิจ คุณสมบัติกรรมการฯ ในด้านทักษะความรู้ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง (Skill Matrix) เพื่อที่จะช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของบริษัทให้สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการพิจารณาระบบค่าตอบแทนสำหรับกรรมการบริษัท และผู้บริหารระดับสูงระดับรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ให้มีความเหมาะสม และเทียบเคียงกับธุรกิจอื่นๆ นอกจากนั้น ยังได้ดำเนินการเพื่อสรรหากรรมการบริษัท และผู้บริหารระดับสูงระดับรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ตามคุณสมบัติที่กำหนดให้เข้ามาปฏิบัติงานได้ตามความต้องการที่แท้จริงของบริษัทฯ เพื่อขับเคลื่อนและพัฒนาบริษัทฯ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ตลอดปี 2562 คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน มีการประชุมทั้งสิ้น 16 ครั้ง ซึ่งสรุปสาระสำคัญของการประชุมได้ดังต่อไปนี้

1. พิจารณาทบทวน Skill Matrix ของคณะกรรมการบริษัททั้ง Core Skills และ Specific Skills ที่เหมาะสมกับธุรกิจและเชื่อมโยงกับทิศทางกลยุทธ์ของบริษัทฯ
2. สรรหาบุคคลที่คุณสมบัติเหมาะสมตาม Skill Matrix เพื่อเสนอชื่อเป็นกรรมการบริษัท เมื่อมีตำแหน่งว่างลง หรือครบวาระให้เข้ามาเป็นกรรมการบริษัท โดยพิจารณาถึงองค์ประกอบของคณะกรรมการบริษัทที่สำคัญ เช่น คุณสมบัติตามที่กฎหมายกำหนด ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ (Skill Matrix) จำนวนบริษัทฯ ที่บุคคลนั้นดำรงตำแหน่งกรรมการ และการมีผลประโยชน์ขัดแย้งกัน (Conflict of Interest) ฯลฯ และนำเสนอคณะกรรมการบริษัท และ/หรือ ที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาอนุมัติ
3. พิจารณากลับกรองให้ข้อคิดเห็นต่อคณะกรรมการบริษัท ในเรื่องการปรับลด ควบรวม และการปรับปรุงหน้าที่การทำงานของคณะกรรมการชุดย่อย หรือคณะทำงานเฉพาะกิจต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องและทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ลดความซ้ำซ้อน และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กร
4. พิจารณาทบทวนการกำหนดค่าตอบแทนคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการชุดย่อย และคณะทำงานเฉพาะกิจต่างๆ ระหว่างวันที่ 1 พฤษภาคม 2562 ถึงวันที่ 30 เมษายน 2563 ให้มีความเหมาะสมและนำเสนอคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณา ก่อนนำเสนอที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้น ประจำปี 2562 เพื่ออนุมัติ
5. พิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และนำเสนอคณะกรรมการบริษัท พิจารณา
6. พิจารณา กำหนดคุณสมบัติหลักเกณฑ์การสรรหาคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงระดับรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ทดแทนที่ลาออก เกษียณอายุและดำเนินการสรรหาเพื่อให้เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารที่กำหนดไว้ กรณีผู้บริหารสัญญาจ้าง รวมถึงค่าตอบแทนที่เหมาะสมเพื่อให้คณะกรรมการบริษัท อนุมัติ



7. พิจารณากฎบัตรของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน
8. พิจารณาเรื่องการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร โดยได้พิจารณาในส่วนของหลักการการจัดตั้งหน่วยงานสายบริหารประสบการณ์ลูกค้า (CCO / Chief Customer Officer) และเห็นควรให้นำเสนอคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณาเห็นชอบต่อไป

คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความรอบคอบและอิสระ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม และได้รายงานผลการปฏิบัติงานให้คณะกรรมการบริษัททราบเป็นประจำอย่างต่อเนื่องตลอดปี 2562

พลอากาศเอก

(ชาญยุทธ ศิริธรรมกุล)

ประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

วันที่ 16 มกราคม 2563

## เอกสารแนบ 8

### รายงานของคณะกรรมการกำกับและติดตามแผนยุทธศาสตร์ประจำปี 2562

ในปี 2562 คณะกรรมการกำกับและติดตามแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วยกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหาร ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทฯ อย่างเต็มความสามารถ โดยได้ให้ข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการบริษัทฯ ด้านการกำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งจะต้องครอบคลุมทุกมิติของการดำเนินธุรกิจ รวมถึงด้านการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัทในเครือ และการกำกับดูแลบริษัทในเครือต่างๆ เพื่อให้บริษัทฯ เป็นองค์กรที่สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างผลตอบแทนที่เหมาะสมอย่างยั่งยืน มีการบูรณาการกัน รวมทั้งติดตาม รับผิดชอบต่อความคืบหน้า และติดตาม กำกับดูแล และให้คำแนะนำฝ่ายบริหารในการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งกำกับดูแลให้มีผู้บริหารรับผิดชอบการดำเนินการตามแผนดังกล่าว โดยจัดลำดับความสำคัญและความจำเป็นเร่งด่วนในการดำเนินการเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทฯ การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ในปีที่ผ่านมา คณะกรรมการฯ ได้เห็นชอบและนำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ อนุมัติแผนกลยุทธ์ 2562 (Strategy Map 2019) ในเดือน พฤษภาคม 2562 รวมทั้งสิ้น 11 โครงการ มีเป้าหมายหลักในการเพิ่มรายได้ที่หลากหลายและใช้ช่องทางที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด อาทิ Ancillary Revenue โดยเน้นให้รายได้จากผู้โดยสาร รวมทั้งการบริหารจัดการต้นทุน ทั้งด้านการซ่อมบำรุงอากาศยาน การปฏิบัติการบิน และบริษัทร่วมย่อย เพื่อลดค่าใช้จ่ายและสะท้อนต้นทุนที่แท้จริงสามารถกลับมาทำกำไรอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้คณะกรรมการฯ ได้กำกับดูแลโครงการสำคัญต่างๆ อย่างเข้มข้น โดยในปี 2562 มีการประชุมทั้งสิ้น 9 ครั้ง ประกอบด้วย เรื่องเพื่อพิจารณาจำนวน 29 เรื่อง และเรื่องเพื่อทราบ จำนวน 8 เรื่อง เนื่องจากบริษัทฯ ได้รับผลกระทบอย่างมากจากสภาพแวดล้อมภายนอก รวมทั้งการแข่งขันสูง ประกอบกับการปรับตัวของบริษัทฯ ไม่ทันต่อเหตุการณ์ ดังนั้นการดำเนินการโครงการต่างๆ ของฝ่ายบริหาร จึงมีทั้งโครงการที่บรรลุตามเป้าหมายทั้งกรอบระยะเวลาดำเนินการและผลลัพธ์ โครงการที่บรรลุตามเป้าหมายเฉพาะกรอบระยะเวลา และโครงการที่ยังไม่บรรลุตามเป้าหมาย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. โครงการที่บรรลุตามเป้าหมายทั้งกรอบระยะเวลาดำเนินการและผลลัพธ์ ได้แก่ โครงการ THAI Operations Control Center (TOCC)
2. โครงการที่บรรลุตามเป้าหมายเฉพาะกรอบระยะเวลาดำเนินการ ได้แก่ โครงการ Improve Thai Smile Performance
3. โครงการที่ยังไม่บรรลุตามเป้าหมาย ได้แก่ โครงการการบริหารอากาศยานแบบครบวงจร (Plan Buy Fly Sell) โครงการ Enhance Web Sale/Online Sale โครงการ Implement New Web and Mobile โครงการ Improve Cost Efficiency โครงการ Minimize Cost of Unplanned Maintenance (787) โครงการปรับปรุงและพัฒนาการบริการครบวงจรเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า (Build Customer Centric & Integrated Service Ring) โครงการ Develop Customer Experience Management System โครงการ Improve Customer Services in Key Areas โครงการจัดโครงสร้างงาน ด้าน Chief Customer Officer (CCO) และ ด้าน Information Technology / Chief Information Officer (CIO)

ทั้งนี้ คณะกรรมการฯ มีความมุ่งมั่น ในการกำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารจัดทำและดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้บริษัทฯ เป็นองค์กรที่สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างผลตอบแทนที่เหมาะสมอย่างยั่งยืน

(นางปรารถนา มงคลกุล)

ประธานคณะกรรมการกำกับและติดตามแผนยุทธศาสตร์

วันที่ 6 มีนาคม 2563