สรุปคำถาม – คำตอบ จากการประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ประจำปี 2569 ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เมื่อวันจันทร์ที่ 20 เมษายน 2569 เวลา 13.00 น. ในรูปแบบการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Meeting) เพียงรูปแบบเดียว ที่จะนำไปตอบในเว็บไซต์นักลงทุนสัมพันธ์ (ir.thaiairways.com)

วาระที่ 1 รับทราบรายงานผลการดำเนินการของบริษัทฯ ในรอบปี 2568	
คำถามที่ 1	
คำถาม	**ในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี/รายงานประจำปี 2568 (แบบ 56-1 One Report) มีการพูดถึงการลงทุนในด้าน Data Analytics อยากทราบว่าปัจจุบันบริษัทฯ นำระบบ Dynamic Pricing และ AI มาใช้ในการบริหารจัดการ Passenger Yield อย่างไรเพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการจองที่เปลี่ยนไป และผลลัพธ์ที่ได้ส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของ Ancillary Revenue (รายได้เสริม) ต่อหัวประชากรอย่างไรบ้าง**
คำตอบ	บริษัทฯ นำระบบ Dynamic Pricing และ AI มาใช้ในการบริหารจัดการ Passenger Yield โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมลูกค้าใน 2 มิติหลัก ได้แก่ สิ่งที่ลูกค้าให้คุณค่า (Customer Value) และความเต็มใจที่จะจ่าย (Willingness to Pay) ของลูกค้าแต่ละกลุ่ม โดยจะมีการประมวลผลข้อมูลแบบเรียลไทม์เพื่อคาดการณ์ความน่าจะเป็นในการตัดสินใจซื้อ ควบคู่กับการพิจารณาราคาของคู่แข่งและค่า Bid Price จากระบบ Revenue Management เพื่อกำหนดราคาเป้าหมายที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละช่วงเวลา แนวทางดังกล่าวไม่เพียงช่วยเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้จากบัตรโดยสาร แต่ยังสนับสนุนการเพิ่มรายได้จาก Ancillary Revenue ผ่านการนำเสนอ Bundle Offer ที่ตอบโจทย์ลูกค้าอย่างตรงจุด โดยขยายขอบเขตจากการจำหน่ายบัตรโดยสารไปสู่การให้บริการเสริม อาทิ ที่นั่งแบบ Priority สิทธิเข้าใช้ห้องรับรอง (Lounge) และบริการ Priority Boarding เป็นต้น
คำถามที่ 2	
คำถาม	**จากสถานการณ์ความตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์ในภูมิภาคตะวันออกกลาง โดยเฉพาะกรณีความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับประเทศอิหร่าน ซึ่งส่งผลให้มีการปิดช่องแคบฮอร์มุซและน่านฟ้าของหลายประเทศ เช่น อิหร่านและอิรัก ซึ่งกระทบต่อระบบการเดินอากาศและอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในวงกว้าง บริษัทฯ ได้รับผลกระทบอย่างไรบ้าง โดยเฉพาะในส่วนของผู้โดยสารจากภูมิภาคตะวันออกกลาง**
คำตอบ	บริษัทฯ ไม่ได้ทำการบินในเส้นทางตะวันออกกลาง จึงไม่ได้รับผลกระทบโดยตรง แต่จะมีผลกระทบกับเส้นทางบินเข้าออกจุดหมายปลายทางในทวีปยุโรป ซึ่งอาจจะต้องเลือกเส้นทางบินที่มีความเหมาะสมมากกว่า โดยคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้โดยสารและเที่ยวบินเป็นสำคัญ

คำถามที่ 3	
คำถาม	**บริษัทฯ มีเหตุผลหรือข้อจำกัดประการใดในการจัดประชุมผู้ถือหุ้นในรูปแบบออนไลน์เท่านั้น แม้ว่าสถานการณ์ COVID-19 จะคลี่คลายลงแล้วก็ตาม**
คำตอบ	เนื่องจากการประชุมออนไลน์เพียงช่องทางเดียวมีข้อดี ดังนี้ - ลดค่าใช้จ่ายในการจัดประชุมผู้ถือหุ้นในกรณีมีผู้ถือหุ้นจำนวนมาก เช่น ค่าบริการสถานที่ในการจัดงาน ค่าพิมพ์บัตรลงคะแนน ฯลฯ - เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นที่ไม่สะดวกเดินทางสามารถเข้าร่วมประชุมได้ - การนับคะแนนเสียงสะดวกและรวดเร็ว โดยไม่ต้องมีขั้นตอนการเก็บบัตรลงคะแนน - สะดวกในการบันทึกเสียงและภาพของการประชุม เพราะเป็นการบันทึกเสียงและภาพผ่านระบบ - ลดการเดินทาง ลดการใช้กระดาษด้วยการลงคะแนนออนไลน์ เป็นการลดการใช้ทรัพยากรซึ่งเป็นการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ถือเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับหลัก Environmental, Social, and Governance (ESG) - ผู้ถือหุ้นสามารถแสดงความคิดเห็นผ่านระบบออนไลน์ได้โดยสะดวก - บริหารจัดการและควบคุมเวลาในการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ในอนาคต บริษัทฯ อาจจะมีการพิจารณารูปแบบการประชุมได้ตามความเหมาะสม
คำถามที่ 4	
คำถาม	**หนังสือรายงานประจำปีสามารถรับหรือดูได้จากที่ใด**
คำตอบ	บริษัทฯ ได้เผยแพร่แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี/รายงานประจำปี 2568 (แบบ 56-1 One Report) ในเว็บไซต์นักลงทุนสัมพันธ์ หัวข้อ "รายงานประจำปี" https://ir.thaiairways.com/th/annual-report-one-report-th/ รวมทั้งสามารถดาวน์โหลดข้อมูลในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ผ่านการสแกน QR Code ที่ปรากฏด้านล่างนี้
คำถามที่ 5	
คำถาม	**ขอแสดงความยินดีกับการกลับมายืนได้อย่างมั่นคงอีกครั้งและด่านที่ต้องสู้ต่อไปคือสถานการณ์วิกฤตน้ำมันและสงคราม ระหว่างอเมริกากับอิหร่าน บริษัทฯ เตรียมพร้อมรับมืออย่างไร**
คำตอบ	1. บริษัทฯ ปรับ Fuel Surcharge อย่างทันท่วงที และเหมาะสมกับสภาพตลาด 2. บริษัทฯ ปรับปรุงฝูงบินให้ทันสมัย ซึ่งช่วยประหยัดเชื้อเพลิงได้มากขึ้น 3. บริษัทฯ มีนโยบายบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน 24 เดือน ล่วงหน้า เทียบเคียงได้กับสายการบินชั้นนำ

คำถามที่ 6	
คำถาม	**ผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในอนาคตจากการเพิ่มขึ้นของน้ำมัน**
คำตอบ	สำหรับผลกระทบจากความขัดแย้งในตะวันออกกลางที่ทำให้ราคาน้ำมันปรับตัวเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งเฉพาะส่วนของน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยาน (Jet A-1) ปรับตัวสูงขึ้น 2-3 เท่า เทียบกับช่วงก่อนเกิดความขัดแย้งในตะวันออกกลาง ส่งผลทำให้ต้นทุนต่อเที่ยวบินเพิ่มขึ้นจากเดิม โดยการปรับตัวเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยานส่งผลกระทบต่อต้นทุนการดำเนินงานและความสามารถในการทำกำไรของบริษัทฯ ในอนาคต เนื่องจากต้นทุนเชื้อเพลิงเป็นหนึ่งในต้นทุนหลักของธุรกิจสายการบิน (คิดเป็นสัดส่วนต้นทุนประมาณร้อยละ 30 ต่อเที่ยวบิน) ทั้งนี้ บริษัทฯ ติดตามสถานการณ์ราคาน้ำมันและปัจจัยด้านภูมิรัฐศาสตร์อย่างใกล้ชิด ตลอดจนดำเนินมาตรการบริหารจัดการต้นทุนอย่างต่อเนื่อง อาทิ การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้เชื้อเพลิง การบริหารเส้นทางบินและฝูงบินให้เหมาะสม รวมถึงการพิจารณาแนวทางบริหารความเสี่ยงด้านราคาน้ำมันตามความเหมาะสม เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อบรรเทาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ในอนาคต
คำถามที่ 7	
คำถาม	**บริษัทฯ จะเปิดเส้นทางบินระหว่างกรุงเทพและเบตงหรือไม่**
คำตอบ	การพิจารณาเปิดเส้นทางบินของบริษัทฯ เป็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ต้องพิจารณาอย่างรอบด้านในหลายมิติ เนื่องจากความคลาดเคลื่อนเพียงปัจจัยเดียวอาจส่งผลให้เกิดการขาดทุนอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญที่ใช้ประกอบการพิจารณาการเปิดเส้นทางบินของบริษัทฯ ประกอบด้วย 1. อุปสงค์ของตลาด (Demand) - ประเมินปริมาณและคุณภาพของผู้โดยสารในแต่ละกลุ่ม ทั้งกลุ่มธุรกิจ การท่องเที่ยว และการเดินทางเพื่อเยี่ยมญาติ (Visit Friends & Relatives (VFR)) รวมถึงพฤติกรรมการเดินทาง เช่น ฤดูกาล (Seasonality) และความอ่อนไหวต่อราคา 2. ระดับการแข่งขัน (Competition) - พิจารณาจำนวนและลักษณะของคู่แข่งในเส้นทาง ทั้งสายการบินแบบ Full Service และ Low Cost ความถี่เที่ยวบิน ระดับราคา และจุดแข็งของคู่แข่งแต่ละราย ซึ่งมีผลต่อกลยุทธ์ด้านราคาและการตลาด 3. ความเหมาะสมของฝูงบิน (Fleet & Aircraft Utilization) - ประเมินความสอดคล้องของประเภทเครื่องบินกับระยะทางและอุปสงค์ รวมถึงการบริหารตารางบินให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการใช้เครื่องบิน 4. ต้นทุนและผลตอบแทน (Cost & Profitability) - วิเคราะห์ต้นทุนที่เกี่ยวข้องทั้งหมด อาทิ ค่าน้ำมัน ค่าธรรมเนียมสนามบิน ค่าให้บริการภาคพื้น และค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ควบคู่กับการคาดการณ์รายได้ (Yield) และจุดคุ้มทุน (Break-even load factor) เป็นต้น 5. สิทธิการบินและข้อกำหนดทางกฎหมาย (Regulatory & Traffic Rights) - ตรวจสอบความพร้อมด้านสิทธิการบินตามข้อตกลงระหว่างประเทศ (Air Service Agreements) รวมถึงการจัดสรรช่วงเวลาการขึ้น-ลง (Slot) โดยเฉพาะในสนามบินที่มีข้อจำกัดด้านความจุ 6. ศักยภาพของสนามบิน (Airport & Infrastructure) - พิจารณาความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ความยาวของรันเวย์ สิ่งอำนวยความสะดวก ความสามารถในการรองรับผู้โดยสาร และประสิทธิภาพการให้บริการภาคพื้น 7. การเชื่อมต่อเครือข่าย (Network Connectivity) - ประเมินบทบาทของเส้นทางใหม่ในการเสริมความแข็งแกร่งของเครือข่าย โดยเฉพาะความสามารถในการเพิ่มผู้โดยสารต่อเครื่อง (Transfer Traffic) ผ่านจุดศูนย์กลาง (Hub)

	8. ภาวะเศรษฐกิจและความเสี่ยงภายนอก (Macro & Risk) - คำนึงถึงปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ อัตราแลกเปลี่ยน ราคาน้ำมัน สถานการณ์ทางการเมือง หรือเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด ซึ่งอาจส่งผลต่อทั้งอุปสงค์และต้นทุน 9. กลยุทธ์องค์กรและภาพลักษณ์แบรนด์ (Strategy & Branding) - พิจารณาความสอดคล้องของเส้นทางกับทิศทางเชิงกลยุทธ์และการวางตำแหน่งของสายการบิน เช่น การมุ่งเน้นเส้นทางหลักหรือเส้นทางที่มีศักยภาพด้านรายได้สูง 10. พันธมิตรทางธุรกิจ (Alliances & Partnerships) - ประเมินความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตร เช่น Code-Share ซึ่งสามารถช่วยเพิ่มปริมาณผู้โดยสาร ลดความเสี่ยง และส่งเสริมความสามารถในการแข่งขัน โดยสรุป การเปิดเส้นทางบินใหม่จำเป็นต้องพิจารณาอย่างสมดุลในมิติของรายได้ ต้นทุน กลยุทธ์ และความเสี่ยง หากองค์ประกอบเหล่านี้ไม่สอดคล้องกัน แม้เส้นทางจะมีศักยภาพด้านอุปสงค์ ก็อาจไม่ก่อให้เกิดความคุ้มค่าทางธุรกิจในระยะยาวได้
คำถามที่ 8	
คำถาม	**ราคาบัตรโดยสารของบริษัทฯ แพงกว่าของสายการบินอื่นเป็นความจริงหรือไม่**
คำตอบ	แต่ละสายการบินมีโครงสร้างต้นทุนและกลยุทธ์ที่ต่างกัน บางสายการบินเน้นปริมาณ ขณะที่บริษัทฯ เน้นการรักษา Yield และความสามารถในการทำกำไร อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ใช้ระบบ Revenue Management ในการบริหารจัดการราคา ทำให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด
คำถามที่ 9	
คำถาม	**บริษัทฯ มีแนวทางในการบริหารความเสี่ยงด้านราคาน้ำมัน (Fuel Hedging) อย่างไร**
คำตอบ	บริษัทฯ มีการบริหารความเสี่ยง เทียบเคียงได้กับสายการบินชั้นนำอื่น ๆ โดยมีนโยบายที่สามารถ Hedge ได้ไกลถึง 24 เดือนล่วงหน้า ด้วยเครื่องมือทั้ง SWAP และ OPTIONS ให้สอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์
คำถามที่ 10	
คำถาม	**อนาคตจะมีการทำการตลาดด้านการบินตรงสู้คู่แข่งอย่างยั่งยืนอย่างไรบ้าง**
คำตอบ	โอกาสเติบโตของบริษัทฯ จะไม่ได้มาจากการทำการตลาดเพียงอย่างเดียว แต่จากการทำให้ทั้ง Network ทำงานร่วมกันอย่างมีมูลค่า โดยมุ่งเน้นการใช้กรุงเทพเป็นจุดเชื่อมต่อผู้โดยสาร (Transit) ด้วยนโยบาย Silk Hub
วาระที่ 2 พิจารณาอนุมัติงบการเงินประจำปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2568	
คำถามที่ 11	
คำถาม	**ช่วยอธิบายสาเหตุและรายละเอียดการยกเลิกสัญญาเช่าเครื่องบินตามหมายเหตุประกอบงบการเงิน ข้อ 14.**
คำตอบ	บริษัทฯ มีการเปลี่ยนแปลงจากสัญญาเช่าเป็นสัญญาซื้อเครื่องบินสำหรับเครื่องบินแบบ B777-300ER จำนวน 4 ลำ โดยในการดำเนินการดังกล่าว บริษัทฯ ได้พิจารณาอย่างรอบคอบถึงความคุ้มค่าและผลตอบแทนในระยะยาว

วาระที่ 6 พิจารณาอนุมัติการกำหนดค่าตอบแทนกรรมการและกรรมการชุดย่อย	
คำถามที่ 12	
คำถาม	**วงเงินรวมทั้งปีของค่าตอบแทนของคณะกรรมการเป็นจำนวนเท่าใด**
คำตอบ	ผลตอบแทนของกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วยค่าตอบแทนรายเดือนและเบี้ยประชุม รวมถึงเงินรางวัลประจำปี ในอัตราร้อยละ 0.2 ของกำไรสุทธิจากงบการเงินรวม ภายในวงเงินรวมไม่เกิน 30 ล้านบาท โดยกรรมการเป็นผู้รับภาระภาษีเงินได้เอง ซึ่งเป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่มีการพิจารณาถึงผลประกอบการของบริษัทฯ ด้วย
ท้ายวาระ	
คำถามที่ 13	
คำถาม	**บริษัทฯ ได้เข้าร่วมโครงการ Jump+ ของทางตลาดหลักทรัพย์ฯ จึงขอทราบว่า เป้าหมายสำคัญ 3 ลำดับแรกที่บริษัทฯ มุ่งมั่นจะให้บริษัทฯ เติบโตแบบ Jump นั้น มีอะไรบ้าง และเชื่อมั่นเพียงใดว่าช่วงระยะเวลา 3 ปี จะสามารถทำได้จริงตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด**
คำตอบ	โครงการ JUMP+ มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนให้บริษัทฯ สามารถเติบโตและเพิ่มมูลค่าได้อย่างยั่งยืน ภายใต้กรอบการพัฒนาใน 3 มิติสำคัญ ได้แก่ ด้านธุรกิจ ด้านธรรมาภิบาล และด้านสิ่งแวดล้อม - ด้านธุรกิจ: บริษัทฯ มุ่งสู่การเป็น Network Airline ผ่านการบริหารเครือข่ายเส้นทางบินอย่างมีประสิทธิภาพ การขยายความร่วมมือกับพันธมิตรทางยุทธศาสตร์ การบริหารฝูงบินให้สอดคล้องกับภาวะตลาด และการเพิ่มรายได้จากธุรกิจต่อเนื่อง โดยตั้งเป้าการเติบโตของรายได้รวมสำหรับปี 2571 ไว้ที่ประมาณร้อยละ 14 ถึงร้อยละ 15 เมื่อเทียบกับปี 2570 - ด้านธรรมาภิบาล: บริษัทฯ มุ่งยกระดับความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ พร้อมตั้งเป้าการได้รับการรับรองเป็นสมาชิกแนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย (Thai Private Sector Collective Action against Corruption: Thai CAC) และขยายมาตรการต่อต้านการทุจริตสู่คู่ค้าสำคัญ และพัฒนาแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้บริหารและบุคลากรในตำแหน่งงานที่สำคัญ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงและความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ - ด้านสิ่งแวดล้อม: บริษัทฯ มุ่งมั่นสู่การบรรลุเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเป็นศูนย์ (Net Zero Emission) ภายในปี 2593 เพื่อให้สอดรับกับเป้าหมายขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) พร้อมดำเนินแผนลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกตามแนวทาง Science Based Targets initiative (SBTi) และ Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation (CORSIA) ผ่านการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน การใช้ไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์ การปรับใช้รถยนต์ไฟฟ้าภายในองค์กร และการสนับสนุนการใช้เชื้อเพลิงอากาศยานยั่งยืน (Sustainable Aviation Fuel (SAF)) ทั้งนี้ ด้วยการเปลี่ยนแปลงและความมุ่งมั่นที่ได้สะท้อนมาในผลประกอบการปี 2567 และปี 2568 บริษัทฯ มีความมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้ง 3 มิติได้ภายในปี 2571 โดยท่านผู้ถือหุ้นและนักลงทุนสามารถติดตามสถานะความคืบหน้าใน SET OPPORTUNITY DAY ที่บริษัทฯ จะมีการรายงานความคืบหน้าเป็นรายไตรมาสต่อไป