

## สารบัญ

ส่วนที่ 1	การประกอบธุรกิจ	ส่วนที่	หน้าที่
1	นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ	1-1	1
2	ลักษณะการประกอบธุรกิจ	1-2	1
3	ปัจจัยความเสี่ยง	1-3	1
4	ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ	1-4	1
5	ข้อพิพาททางกฎหมาย	1-5	1
6	ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น	1-6	1
<b>ส่วนที่ 2</b>	<b>การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ</b>		
7	ข้อมูลหลักทรัพย์และผู้ถือหุ้น	2-7	1
8	โครงสร้างการจัดการ	2-8	1
9	การกำกับดูแลกิจการ	2-9	1
10	ความรับผิดชอบต่อสังคม	2-10	1
11	การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง	2-11	1
12	รายการระหว่างกัน	2-12	1
<b>ส่วนที่ 3</b>	<b>ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน</b>		
13	ข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ	3-13	1
14	การวิเคราะห์และคำอธิบายของฝ่ายจัดการ	3-14	1
	<b>การรับรองความถูกต้องของข้อมูล</b>	3-A	1
<b>เอกสารแนบ</b>			
เอกสารแนบ 1	รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจควบคุมและเลขานุการบริษัท	3-A1	1
เอกสารแนบ 2	รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการของบริษัทย่อย	3-A2	1
เอกสารแนบ 3	รายละเอียดเกี่ยวกับหัวหน้างานตรวจสอบภายใน และหัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ (compliance)	3-A3	1
เอกสารแนบ 4	รายงานคณะกรรมการธรรมาภิบาล	3-A4	1
เอกสารแนบ 5	รายงานของคณะกรรมการตรวจสอบ	3-A5	1

## ส่วนที่ 1 การประกอบธุรกิจ

### 1. นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

#### 1.1 ความเป็นมาของบริษัทฯ

รัฐบาลไทยใน ปี 2503 ได้จัดตั้ง บริษัท การบินไทย จำกัด เพื่อให้ประเทศไทยมีสายการบินแห่งชาติที่ให้บริการในระดับสากล โดยการร่วมทุนระหว่างบริษัท เดินอากาศไทย จำกัด กับสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ซีเอสดีเอ็ม มีวัตถุประสงค์แรกเริ่ม เพื่อดำเนินธุรกิจการบินระหว่างประเทศ โดยบริษัทฯ ได้รับการสนับสนุนทางด้านการบริหาร และด้านเทคนิคจากสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ซีเอสดีเอ็ม

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

การดำเนินการของบริษัทฯ ประสบผลสำเร็จด้วยดี หลังการก่อตั้ง ในวันที่ 30 มีนาคม 2520 สายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ซีเอสดีเอ็ม ได้โอนหุ้นที่มีอยู่ทั้งหมดให้แก่ บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ทำให้การร่วมทุนสิ้นสุดลง และบริษัทฯ ได้ทำการเพิ่มทุนโดยมีกระทรวงการคลังเข้าเป็นผู้ถือหุ้น ต่อมาเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2531 รัฐบาลในสมัยนายกรัฐมนตรี ชวน หลีกภัย ได้รวมกิจการ การบินภายในประเทศที่บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ให้บริการ เข้ากับกิจการของบริษัทฯ ตามมติคณะรัฐมนตรีฝ่ายเศรษฐกิจ ส่งผลให้เงินทุนจดทะเบียนของบริษัทฯ เพิ่มขึ้นเป็น 2,230 ล้านบาท โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่

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

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 บริษัทฯ มีทุนจดทะเบียน 26,989,009,500 บาท มีทุนชำระแล้ว 21,827,719,170 บาท มีกระทรวงการคลังและธนาคารออมสินถือหุ้นคิดเป็นร้อยละ 53.16 ส่วนที่เหลือร้อยละ 46.84 ถือหุ้นโดยประชาชนทั่วไปทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งรวมถึงพนักงานของบริษัทฯ

จากบริบทแรกในการสร้างธุรกิจการบินที่ได้สัมประสมการณ์และกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรจนสามารถเพิ่มทุน และสามารถจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ปัจจุบัน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นสายการบินแห่งชาติของประเทศไทย มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม ประกอบธุรกิจบริการขนส่งทางอากาศทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ ณ สำนักงานใหญ่ที่กรุงเทพมหานคร โดยมีฐานปฏิบัติการบินที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เป็นศูนย์กลางของเครือข่ายการขนส่ง ประกอบด้วย การให้บริการขนส่งทางอากาศ ได้แก่ การขนส่งผู้โดยสาร และการขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ และมีธุรกิจที่เกี่ยวข้องคือ บริการคลังสินค้า บริการลูกค้าภาคพื้น บริการอุปกรณ์ภาคพื้น ครั้วการบิน และบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน

เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2556 บริษัทฯ ได้จัดตั้ง บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียน 1,800 ล้านบาท ชำระแล้วร้อยละ 44.44 เป็นเงิน 800 ล้านบาท โดยมีบริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 100 สายการบินไทยสมายล์ ได้เริ่มดำเนินการบินตั้งแต่

วันที่ 10 เมษายน 2557 ด้วยรหัสสายการบิน WE โดยในระยะแรกให้บริการเฉพาะเส้นทางภายในประเทศ จำนวน 10 เส้นทาง ต่อมาเมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2557 สายการบินไทยสมายล์ ได้ขยายการให้บริการจากสนามบินสุวรรณภูมิไปยังสนามบินดอนเมือง และตั้งแต่วันที่ 25 ตุลาคม 2557 สายการบินไทยสมายล์ ได้เพิ่มการให้บริการในเส้นทางระหว่างประเทศ

## วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นสายการบินที่ลูกค้าเลือกเป็นอันดับแรก ให้บริการดีเลิศด้วย “เสน่ห์ความเป็นไทย”

### The First Choice Carrier with Touches of Thai

การบินไทย มุ่งมั่นที่จะเป็นสายการบินที่ลูกค้าเลือกเป็นอันดับแรก ด้วยการสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า ให้ความสำคัญและความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างบริษัทฯ กับลูกค้า โดยการสร้างประสบการณ์การเดินทางที่ราบรื่นและประทับใจด้วยเอกลักษณ์ความเป็นไทยให้แก่ลูกค้าทุกคนอย่างต่อเนื่อง ด้วยบริการที่ดีเลิศและสม่ำเสมอ (Consistency of Service Excellence) ในทุกจุดสัมผัสของการให้บริการ

## พันธกิจ (Mission)

พันธกิจหลักของบริษัทฯ ประกอบด้วย พันธกิจต่อลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคมดังนี้

- ให้บริการขนส่งทางอากาศอย่างครบวงจรทั้งภายในและระหว่างประเทศ โดยมุ่งเน้นในเรื่องมาตรฐานความปลอดภัย ความสะอาดสบาย การบริการที่มีคุณภาพด้วยเอกลักษณ์ความเป็นไทย เพื่อสร้างความประทับใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า
- มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล เพื่อสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กรและสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนที่สูงให้แก่ผู้ถือหุ้น
- สร้างความแข็งแกร่งในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตระหนักถึงการให้ความสำคัญแก่ลูกค้า เสริมสร้างขีดความสามารถ ทักษะ และความรับผิดชอบ ตลอดจนเพิ่มพูนความผูกพันต่อองค์กร เพื่อให้พนักงาน ทำงานอย่างเต็มศักยภาพ
- ช่วยเหลือ ส่งเสริม และแสดงความรับผิดชอบต่อ สังคม และสิ่งแวดล้อม ในฐานะเป็นสายการบินแห่งชาติ

ทั้งนี้ ต้องดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาล

## คุณค่าหลัก (Core Values)

เพื่อให้บริษัทฯ สามารถเติบโตอย่างแข็งแกร่งและยั่งยืน และสามารถแข่งขันได้ในสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บริษัทฯ ส่งเสริมและยึดมั่นในคุณค่าหลักสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

- 1) มุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Customer Satisfaction)
- 2) มีประสิทธิภาพในการควบคุมต้นทุน (Cost Efficiency)
- 3) มีความคล่องตัวสูง (Dynamic)

## กลยุทธ์

ในช่วงครึ่งปีแรกของปี 2557 จากเศรษฐกิจโลกที่ฟื้นตัวขึ้นส่งผลให้มีความต้องการเดินทางทางอากาศเพิ่มขึ้น อุตสาหกรรมการบินมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกยังคงมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องจากสายการบินต้นทุนต่ำซึ่งมีการขยายฝูงบินและจำนวนเที่ยวบินเป็นจำนวนมาก รวมทั้งมีการจัดตั้งสายการบินต้นทุนต่ำใหม่ๆ

เพิ่มขึ้น ซึ่งล้วนมีเป้าหมายการบินเข้าสู่ประเทศไทย อันเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยม โครงสร้างอุตสาหกรรมการบินที่เริ่มเปลี่ยนแปลงไปนี้ ทำให้เกิดการแข่งขันด้านราคาที่ยืดหยุ่นมากขึ้น ประกอบกับการเปิดเสรีทางการบินอย่างเต็มรูปแบบของประเทศไทย ส่งผลให้สายการบินต่างๆ ทั้งในภูมิภาคเอเชียและภูมิภาคอื่น เช่น สายการบินจากตะวันออกกลางเพิ่มขึ้นเที่ยวบินเข้าสู่ประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง

การแข่งขันที่รุนแรงดังกล่าวผสมผสานกับปัจจัยความไม่สงบทางการเมืองภายในประเทศในปี 2557 ได้ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ ถึงแม้ความมั่นใจต่อความปลอดภัยของนักท่องเที่ยวจะดีขึ้นกว่าช่วงที่ผ่านมา แต่ยังไม่กลับเข้าสู่ภาวะปกติ แม้ว่าความไม่สงบทางการเมืองภายในประเทศได้คลี่คลายไปในทางที่ดีแล้วแต่จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้าประเทศมีปริมาณต่ำกว่าช่วงเดียวกันของปีก่อน บริษัทฯ ตระหนักถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และได้ปรับกลยุทธ์สำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ โดยมุ่งพัฒนาให้ธุรกิจมีความเข้มแข็ง มีความสามารถในการแข่งขัน และสร้างผลกำไรต่อไปในอนาคตอย่างยั่งยืน ให้เป็นความภาคภูมิใจของประเทศและเป็นหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยต่อไป โดยมีแนวทางในการดำเนินการด้านต่างๆ อย่างไม่หยุดนิ่ง ดังนี้

### 1. ด้านการเงิน

บริษัทฯ ได้เร่งหาเงินทุนโดยการกู้จากกระทรวงการคลัง หรือสถาบันการเงินต่างๆ รวมทั้งการออกหุ้นกู้ อย่างเร่งด่วนในปี 2557 เพื่อปรับสภาพคล่องทางการเงินให้อยู่ในระดับที่เพียงพอต่อการดำเนินงานในระยะสั้น รวมทั้งในระยะต่อไปที่จะต้องสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน โดยปรับปรุงแผนทางการเงิน ปรับโครงสร้างทางการเงินให้มีเสถียรภาพ มีสภาพคล่องทางการเงินที่ยืดหยุ่น สามารถดำเนินธุรกิจการบินภายใต้ความไม่แน่นอนของปัจจัยต่างๆ และภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยพิจารณากำหนดสัดส่วนความเหมาะสมของการจัดหาเครื่องบินแบบเช่าซื้อ และแบบเช่าดำเนินงาน ดำเนินการปลดระวางเครื่องบินเก่าที่ด้อยประสิทธิภาพ จำหน่ายสินทรัพย์ที่หมดความจำเป็นในการใช้งาน รวมถึงจัดระบบบริหารความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน

### 2. ด้านการดำเนินงาน

บริษัทฯ ได้ดำเนินการในด้านการรักษาและเพิ่มคุณภาพรายได้ โดยการบริหารเครือข่ายเส้นทางบินและฝูงบิน โดยจัดเครื่องบินให้เหมาะสมในแต่ละเส้นทางบิน ปรับกำลังการผลิตให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมกับปริมาณการโดยสาร เพิ่มอัตราการใช้งานเครื่องบินให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ปลดระวางเครื่องบินที่ประสิทธิภาพต่ำและมีต้นทุนสูง และใช้เครื่องบินรุ่นใหม่ในเส้นทางบินพิสัยไกลและเส้นทางบินที่ทำกำไรได้สูง บริษัทฯ ได้เร่งแก้ไขปัญหาด้านระบบ Call Center และการขายผ่าน Internet ให้ผู้ใช้บริการได้รับความสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น มีแผนการตลาด และส่งเสริมการขาย เพื่อเพิ่มยอดขายทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งเพิ่มเที่ยวบิน โดยขยายบริการของสายการบินไทยสมายล์ให้ทำการบินที่สนามบินดอนเมือง เพื่อเป็นทางเลือกให้ผู้โดยสาร นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์ เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์และทัศนคติที่ดีกับบริษัทฯ ส่วนการบริหารต้นทุนนั้น บริษัทฯ ได้ปรับลดค่าใช้จ่าย และการลงทุนที่ไม่จำเป็นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการปรับลดขั้นตอน กระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยยังยึดมั่นความปลอดภัยและความพึงพอใจของลูกค้าในด้านบริการเป็นสำคัญ

### 3. ด้านการบริหารจัดการ

บริษัทฯ มีการปรับโครงสร้างธุรกิจ โดยจัดทำกลยุทธ์กลุ่มธุรกิจองค์กร (Corporate Portfolio Strategy) เพื่อสร้างกลุ่มธุรกิจของบริษัทฯ ให้มีความแข็งแกร่ง เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกลุ่มธุรกิจสายการบิน และธุรกิจอื่นๆ ให้มีผลกำไรอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งหวังให้การบริหารจัดการกลุ่มธุรกิจสายการบิน และหน่วยธุรกิจเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจสามารถขยายตัวไปในธุรกิจที่มีศักยภาพ รวมถึงดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้ทันสมัย และตอบสนองต่อการ

ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการพัฒนาระบบข้อมูลการบริหาร เพื่อช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจ วางแผนการดำเนินงาน ธุรกิจให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีระบบแจ้งเตือนปัญหา หรือผลกระทบทางธุรกิจล่วงหน้าให้ฝ่ายบริหารทราบ (Monitoring Report) เพื่อลดและป้องกันความเสี่ยงจากสถานการณ์ต่างๆ นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังสร้างความเข้าใจ และความร่วมมือของพนักงาน ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมและการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานแบบมุ่งเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม

#### 4. ด้านบุคลากร

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อน สร้างผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ กำหนดโอกาสการเจริญเติบโตและความสำเร็จขององค์กร บริษัทฯ ได้ทบทวนการจัดโครงสร้างองค์กร และวางแผนอัตรากำลัง เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด กำหนดมาตรฐานตัวชี้วัดให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน มีการประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ ติดตามและนำไปสู่การปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนดอย่างจริงจัง บริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยจัดทำแผนการพัฒนาตามความสามารถที่ต้องการสำหรับผู้บริหาร พนักงานผู้มีศักยภาพสูง และพนักงานทั่วไปอย่างชัดเจน รวมถึงส่งเสริมสนับสนุน ให้เกิดระบบธรรมชาติ สร้างความเชื่อมั่นของพนักงานต่อหลักธรรมาภิบาลในการทำงานและการบริหารงาน เพื่อนำมาซึ่งความแข็งแกร่งในวัฒนธรรมองค์กร และส่งผลถึงประสิทธิภาพประสิทธิผลที่สูงขึ้นของพนักงาน

#### 5. ด้านความร่วมมือกับภาครัฐ

นอกจากพันธกิจหลักในการให้บริการด้านการขนส่งทางอากาศแล้ว การบินไทยซึ่งเป็นสายการบินแห่งชาติยังมีภารกิจสนับสนุนทั้งภาครัฐ และประเทศชาติ บริษัทฯ ได้ส่งเสริมความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องทุกหน่วยงาน เช่น บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด กรมการบินพลเรือน เพื่อให้เกิดการทำงานที่สอดคล้องร่วมมือกันในการพัฒนาศักยภาพของสายการบินแห่งชาติ และภาพรวมของประเทศ

บริษัทฯ มีโครงการความร่วมมือกับ ทอท. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเป็นศูนย์กลางการบิน การท่องเที่ยว การขนส่งสินค้าทางอากาศของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ พัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการอากาศยาน ผู้โดยสาร กระเป๋าสัมภาระ และสินค้า ให้มีความสะดวก รวดเร็ว ปลอดภัย รวมถึงการเชื่อมต่อกับเที่ยวบิน และการจราจรสู่เมือง

## 1.2 การเปลี่ยนแปลงลักษณะการประกอบธุรกิจของปีที่ผ่านมา

ในปี 2557 บริษัทฯ มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะการประกอบธุรกิจ ดังนี้

- **การปรับแผนยุทธศาสตร์และการปฏิรูปองค์กร**

ในปี 2557 บริษัทฯ มีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งความไม่สงบทางการเมืองในหลายประเทศ การฟื้นตัวของสภาวะเศรษฐกิจทั่วโลกที่ยังคงอ่อนแอ และการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงในภูมิภาคเอเชียเนื่องจากการขยายตัวของสายการบินต้นทุนต่ำและสายการบินจากตะวันออกกลาง อีกทั้งปริมาณการสั่งซื้อเครื่องบินของสายการบินต่างๆ ที่ให้บริการในภูมิภาคนี้ที่เพิ่มขึ้นอย่างมากใน 2-3 ปี ข้างหน้า ทำให้คาดการณ์ได้ว่า จะมีปริมาณการผลิตมากกว่าปริมาณความต้องการในการเดินทางอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลให้การแข่งขันมีแนวโน้มที่จะทวีความรุนแรงขึ้นอีก

ในครึ่งปีหลังของ ปี 2557 บริษัทฯ ได้เริ่มดำเนินการแก้ไขปัญหาเร่งด่วน ตามแผนการแก้ไขปัญหาระยะสั้น และได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีคณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัทฯ ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริษัทฯ เมื่อวันที่ 9 กันยายน 2557 กำกับดูแลการแก้ไขปัญหาของบริษัทฯ อย่างใกล้ชิด และเพื่อให้บริษัทฯ สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ในระยะยาว และมีความพร้อมที่จะแข่งขันในทุกสภาวะได้อย่างทันที่ทันที่ ส่งผลให้บริษัทฯ เติบโตได้อย่าง

ยั่งยืน คณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัทฯ และฝ่ายบริหารจึงได้ร่วมกันจัดทำแผนปฏิรูปบริษัทฯ ขึ้น และได้นำเสนอให้คณะกรรมการบริษัทฯ ให้ความเห็นชอบเมื่อวันที่ 22 ธันวาคม 2557 ก่อนนำเสนอ คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) พิจารณา ซึ่ง คนร. ได้อนุมัติให้บริษัทฯ ดำเนินการตามแผนแล้วเมื่อวันที่ 26 มกราคม 2558 ทั้งนี้ การปฏิรูปบริษัทฯ จะไม่ทำให้คุณภาพการให้บริการและมาตรฐานความปลอดภัยลดลงแต่อย่างใด

ขั้นตอนการปฏิรูปบริษัทฯ ที่จะดำเนินการระหว่าง ปี 2558-2559 โดยสรุป มีดังนี้

#### ขั้นที่ 1 หยุดการขาดทุน (Stop the Bleeding)

โดยระงับเส้นทางบินที่ผลการดำเนินการขาดทุนอย่างต่อเนื่องมาเป็นเวลานาน ปรับลดเที่ยวบินที่ขาดทุนหรือเปลี่ยนขนาดเครื่องบิน ส่วนเส้นทางที่มีกำไรอยู่แล้วจะเร่งสร้างศักยภาพในการทำกำไรเพิ่มขึ้นอีก รวมถึงการเร่งสร้างรายได้เพิ่ม

#### ขั้นที่ 2 สร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขัน (Strength Building)

โดยทบทวนกลยุทธ์และกำหนดจุดยืนของธุรกิจให้ชัดเจน ปรับปรุงประสิทธิภาพในการหารายได้ และบริหารต้นทุนให้ลดลงเพื่อสามารถแข่งขันได้ รวมทั้งดูแลอย่างต่อเนื่อง

#### ขั้นที่ 3 เติบโตอย่างมีกำไรในระยะยาว (Sustainable Growth)

โดยจะขยายธุรกิจเมื่อบริษัทฯ ประสบความสำเร็จในการสร้างความแข็งแกร่งตามการปฏิรูปในขั้นตอนที่ 2 และกลับมาทำกำไรได้อย่างยั่งยืน โดยใช้จุดแข็งขององค์กรเป็นหลักในการเติบโต

บริษัทฯ ได้กำหนดแผนกลยุทธ์สำหรับดำเนินการในระหว่าง ปี 2558-2559 ไว้ทั้งหมด 6 กลยุทธ์ ได้แก่

1. กลยุทธ์การปรับปรุงเครือข่ายเส้นทางบิน (Network Strategy) เพื่อหยุดการขาดทุนในเส้นทางที่ไม่มีศักยภาพ และสร้างผลกำไรที่ยั่งยืนในเส้นทางที่บริษัทฯ มีความได้เปรียบในการแข่งขัน
2. กลยุทธ์การปรับปรุงฝูงบิน (Fleet Strategy) เพื่อให้ฝูงบินมีจำนวนประเภทและแบบของเครื่องบินลดลง เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติการ และต้นทุนในการปฏิบัติการลดลง
3. กลยุทธ์การพาณิชย์ (Commercial Strategy) เพิ่มประสิทธิภาพในการหารายได้ทุกช่องทางการจัดจำหน่ายและทุกกลุ่มลูกค้า
4. กลยุทธ์การปรับปรุงการปฏิบัติการและต้นทุน (Operation and Cost Strategy) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการ และคุณภาพของการบริการ รวมถึงมีต้นทุนในการดำเนินการลดลงในทุกหน่วยงานและสามารถแข่งขันได้
5. กลยุทธ์การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร (Organization Strategy) เพื่อให้องค์กรมีขนาดที่เหมาะสม มีโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อน และบุคลากรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน และผลตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ
6. กลยุทธ์การจัดการกลุ่มธุรกิจของบริษัทฯ (Portfolio Strategy) เพื่อให้กลุ่มธุรกิจดำเนินการได้สอดคล้อง และสนับสนุนธุรกิจหลักมากขึ้น

โดยกำหนดแผนการดำเนินการหลักเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ทั้ง 6 กลยุทธ์ขึ้นทั้งสิ้น 18 แผน และเพื่อให้การดำเนินการของแผนทั้ง 18 แผน เป็นไปอย่างจริงจัง คณะกรรมการบริษัทฯ จึงได้กำหนดแนวทางในการบริหารการปฏิรูปบริษัทฯ โดยกำหนดขอบเขตและเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนกำหนดผู้รับผิดชอบโดยตรงทุกแผนงาน มีบุคลากรจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมดำเนินการ และมีกระบวนการในการติดตามผลและแก้ปัญหาอย่างใกล้ชิด จากการปฏิรูปในครั้งนี้ บริษัทฯ คาดหวังที่จะกลับมาเป็นสายการบินแห่งชาติที่มีบริการระดับโลก สามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน และกลับมาเป็นความภาคภูมิใจของคนไทยอีกครั้ง

- **การพัฒนาผลิตภัณฑ์**

ระหว่างปี 2557 จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป บริษัทฯ เพิ่มความสำคัญในการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง โดยยึดหลักความพึงพอใจของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์และ ให้มีความสามารถในการแข่งขัน โดยมีความทันสมัยและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในปี 2557 มีรายละเอียดดังนี้

- 1) การตกแต่งภายในเครื่องบิน

บริษัทฯ มีการเปลี่ยนรูปแบบการตกแต่งภายใน โดยเริ่มจากเครื่องบิน โบอิง 747-400 (ลำที่13-18) โบอิง 777-300 ER , โบอิง 787-8 , แอร์บัส A320 ให้เป็นแบบไทยร่วมสมัย (Thai Contemporary) โดยเน้นถึงพื้นที่ใช้สอยที่เพิ่มมากขึ้น มีความทันสมัยและยังคงเอกลักษณ์ของความเป็นไทย

- 2) การพัฒนาระบบสาระบันเทิง

บริษัทฯ ได้ปรับปรุงระบบสาระบันเทิงทั้งด้านภาพและเสียงบนเครื่องบินในเส้นทางบินระหว่างประเทศทุกลำให้มีคุณภาพสูง ทันสมัยโดยมีจอภาพส่วนตัวในทุกชั้นโดยสาร ระบบภาพยนตร์ เพลงและเกมส์ สามารถเลือกชมได้ (On-demand) โดยเฉพาะเครื่องบินแบบ โบอิง 787-8 ได้มีการพัฒนาระบบสาระบันเทิงรุ่นใหม่ล่าสุด ที่ให้ความทันสมัยและตอบสนองได้รวดเร็วยิ่งขึ้นกว่าเดิม

- 3) การพัฒนาระบบสื่อสารบนเครื่องบิน

บริษัทฯ ได้เริ่มให้บริการอินเทอร์เน็ตบนเครื่องบิน (Thai Sky Connect) บนเครื่องบินแบบ แอร์บัส A380 จำนวน 6 ลำ และ แอร์บัส A330 จำนวน 7 ลำ ในเส้นทางบินระหว่างประเทศ ตั้งแต่วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2557 เพื่อเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับผู้โดยสารในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้โดยสารบนเครื่องบินและภาคพื้นดิน โดยอยู่ในมาตรฐานของความปลอดภัยขั้นสูงสุด

- **การพัฒนาระบบบริหารงานทรัพยากรบุคคล (SAP-HCM)**

ในปี 2557 บริษัทฯ ได้นำโครงการ SAP-HCM มาใช้เพื่อพัฒนาระบบงานบริหารทรัพยากรบุคคลที่เดิมมีอยู่หลากหลายระบบ มาเป็นการใช้ระบบ SAP-HCM ระบบเดียว ซึ่งมีลักษณะการทำงานในลักษณะ One Single Platform โดยระบบที่นำมาใช้นี้ จะครอบคลุมกระบวนการทำงานด้านทรัพยากรบุคคลทั้งหมด ทั้งด้านการพัฒนาองค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาบุคลากร ระบบนี้ จะเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้บริหารในการวิเคราะห์และตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้ใช้งานและผู้บริหารสามารถเข้าถึงข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลผ่านระบบเดียวกันแบบ Real Time ได้อย่างรวดเร็วและเชื่อมโยงกันได้อย่างถูกต้อง สามารถนำข้อมูลไปใช้ต่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเรียกดูและตรวจสอบข้อมูลได้ ตลอดจนการใช้ระบบนี้จะช่วยให้ขั้นตอนการทำงานกระชับขึ้น อันจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

- **การเปิดเส้นทางบินใหม่**

เนื่องจากเส้นทางบินในภูมิภาคเอเชียมีปริมาณผู้โดยสารหนาแน่น มีการเจริญเติบโตที่ดี ในขณะเดียวกัน ก็เป็นเส้นทางที่มีการแข่งขันสูงและทวีความรุนแรงมากขึ้น ในปี 2557 บริษัทฯ ได้ใช้โอกาสที่ปริมาณผู้โดยสารเพิ่มขึ้นปีนี้ กลับมาทำการบินในเส้นทาง ในภูมิภาคเอเชียในช่วงฤดูการท่องเที่ยว ดังนี้

- เส้นทางสายตะวันตก บริษัทฯ กลับมาทำการบินในเส้นทาง ไป-กลับ : กรุงเทพฯ - มัณฑะเลย์ จำนวน 4 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ตั้งแต่วันที่ 26 ตุลาคม 2557

- เส้นทางสายอินโดจีน บริษัทฯ กลับมาทำการบินในเส้นทาง ไป-กลับ : กรุงเทพฯ - หลวงพระบาง จำนวน 4 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2557  
(บริษัทฯ ได้ทำการบินในเส้นทางทั้งสองมาก่อน และได้หยุดทำการบินไปเมื่อวันที่ 17 เมษายน 2557 และวันที่ 28 มีนาคม 2557 ตามลำดับ)

- **การรับเครื่องบินโบอิง 787 (Dreamliner)**

ในปี 2557 บริษัทฯ ได้รับมอบเครื่องบินแบบโบอิง 787-8 จำนวน 4 ลำ ในเดือน กรกฎาคม กันยายน ตุลาคม และ ธันวาคม โดยเครื่องบินชนิดนี้มีองค์ประกอบหลักที่สำคัญเป็น Composite Material ทำให้มีน้ำหนักเบา ผสมกับเทคโนโลยีเครื่องยนต์รุ่นใหม่ ทำให้มีอัตราการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงลดลงถึงประมาณร้อยละ 15-25 นอกจากนั้นวัสดุ Composite Material ยังไม่เป็นสนิม ทำให้รอบเวลาการซ่อมบำรุงใหญ่ยาวขึ้น ทำให้ค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงลดลง รวมทั้งอายุการใช้งานของเครื่องบินยาวนานขึ้นด้วย เครื่องบินชนิดนี้มีพิสัยการบินที่ครอบคลุมทั้งระยะใกล้และระยะไกล สามารถบินตรงได้ถึงทุกจุดหมายในภูมิภาคยุโรป จึงถือได้ว่าเครื่องบินชนิดนี้เป็นนวัตกรรมใหม่ (New Generation Aircraft) ในแวดวงการบิน

บริษัทฯ ได้จัดฝูงที่นั่งสำหรับเครื่องบินนี้เป็นแบบ ชั้นธุรกิจ จำนวน 24 ที่นั่ง และ ชั้นประหยัด จำนวน 240 ที่นั่ง รวมทั้งสิ้น 264 ที่นั่ง โดยที่นั่งชั้นธุรกิจจะเป็นแบบนอนราบ 180 องศา เพื่อมอบความสะดวกสบายสูงสุดให้กับผู้โดยสาร ทั้งนี้บริษัทฯ ได้นำเครื่องบินนี้ไปให้บริการในเส้นทางสู่เมืองต่างๆ ได้แก่ นาริตะ นาโงยา ฟูกูโอกะ เพิร์ธ ไชงฮง และฮานอย

- **การปรับเที่ยวบินและแบบเครื่องบินให้ตรงความต้องการของการตลาด**

1. **เส้นทางบินภูมิภาคเอเชีย**

1.1 เส้นทางสายเหนือเป็นเส้นทางที่มีปริมาณผู้โดยสารหนาแน่น ทำกำไรให้บริษัทฯ อย่างต่อเนื่อง จึงได้มีการปรับเที่ยวบินและแบบเครื่องบินให้เหมาะสมกับความต้องการของการตลาด โดยบริษัทฯ ได้ปรับขนาดของเครื่องบินในเส้นทางหลักๆ ให้เป็นเครื่องบินแบบแอร์บัส A380-800 เช่น เส้นทางบิน ไป-กลับ กรุงเทพฯ - ฮองกง ตั้งแต่วันที่ 1 ธันวาคม 2557 และยังได้เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางด้านผลิตภัณฑ์ โดยนำเครื่องบินแบบโบอิง 787-8 ทำการบินในเส้นทางบิน ไป-กลับ กรุงเทพฯ - โตเกียว (ฮาเนดะ) ตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน 2557

1.2 เส้นทางสายอินโดจีนเป็นเส้นทางที่เป็นจุดแข็งของเครือข่ายเส้นทางบินภูมิภาค เนื่องจากมีการเจริญเติบโตที่ดี ประกอบกับบริษัทฯ ได้มีการรับมอบเครื่องบินแบบแอร์บัส A320-200 เข้าประจำฝูงบินเพิ่มเติมเพื่อทดแทนเครื่องบินแบบโบอิง 737-400 ที่กำลังจะปลดระวาง บริษัทฯ จึงได้นำมาให้บริการในเส้นทางบินไป-กลับ กรุงเทพฯ - พนมเปญ ตั้งแต่วันที่ 30 มีนาคม 2557

1.3 เส้นทางสายตะวันตก เส้นทางนี้มีปริมาณผู้โดยสารหนาแน่น รวมทั้งมีการเจริญเติบโตที่ดี โดยเฉพาะตลาดหลัก ได้แก่ อินเดีย บริษัทฯ จึงนำเครื่องบินแบบแอร์บัส A320-200 ดังกล่าว เข้ามาทำการบินเส้นทางบิน กรุงเทพฯ - พุททศยา - พาราณสี - กรุงเทพฯ ทดแทนเครื่องบินแบบโบอิง 737-400 ตั้งแต่วันที่ 26 ตุลาคม 2557 อีกด้วย

2. **เส้นทางบินระหว่างทวีป** (เส้นทางออสเตรเลียและนิวซีแลนด์) บริษัทฯ ได้นำเครื่องบินแบบโบอิง 787-8 มาทำการบินในเส้นทางบิน ไป-กลับ กรุงเทพฯ - เพิร์ธ ตั้งแต่วันที่ 20 กันยายน 2557

3. **เส้นทางบินภายในประเทศ** บริษัทฯ กลับมาทำการบิน เส้นทางบิน ไป-กลับ กรุงเทพฯ - เชียงราย วันละ 1 เที่ยวบิน ตั้งแต่วันที่ 16 ธันวาคม 2557 ด้วยเครื่องบินแบบแอร์บัส A320-200



- **การปลดระวางและบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด**

การบริหารจัดการสินทรัพย์ของบริษัทฯ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ระดับองค์กร รวมถึงเพื่อให้บริษัทฯ ได้ประโยชน์หรือผลตอบแทนสูงสุด ซึ่งสินทรัพย์หลักของบริษัทฯ ได้แก่ เครื่องบิน เครื่องยนต์อะไหล่ อุปกรณ์การบินหมุนเวียน ที่ดินและอาคาร และเงินลงทุนในบริษัทร่วม/บริษัทย่อย

ในการจัดหา ปลดระวาง และจำหน่ายเครื่องบิน เครื่องยนต์อะไหล่ และอุปกรณ์การบินหมุนเวียน บริษัทฯ ได้พิจารณาความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานะตลาดเครื่องบิน แนวโน้มอุตสาหกรรมการบินโลก แผนการตลาดของบริษัทฯ และศักยภาพของฝูงบินปัจจุบัน ทั้งนี้ ในปี 2557 บริษัทฯ ได้รับมอบเครื่องบิน จำนวน 14 ลำ ประกอบด้วย โบอิง 777-300ER จำนวน 3 ลำ โบอิง 787-8 จำนวน 4 ลำ แอร์บัส A320 จำนวน 7 ลำ และได้ปลดระวางเครื่องบิน 9 ลำ ประกอบด้วย แอร์บัส A300-600R จำนวน 5 ลำ และ แอร์บัส A330-300 จำนวน 4 ลำ (ไม่รวมเครื่องบินเช่าดำเนินงาน โบอิง 737-400 จำนวน 3 ลำ) ทั้งนี้บริษัทฯ สามารถจำหน่ายเครื่องบินที่ปลดระวางก่อนปี 2557 ได้แล้ว จำนวน 10 ลำ ประกอบด้วย แอร์บัส A300-600R จำนวน 4 ลำ ส่งมอบแล้ว 1 ลำ โบอิง 747-400 จำนวน 4 ลำ ส่งมอบแล้ว 3 ลำ (ในปี 2557) และ ATR72 จำนวน 2 ลำ ได้ลงนามใน MOU แล้ว

สินทรัพย์ประเภทที่ดิน อาคารสำนักงาน และบ้านพัก ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ บริษัทฯ ได้พิจารณาการใช้งานตามความเหมาะสมและจำเป็น อสังหาริมทรัพย์ส่วนที่ไม่ได้ใช้งานหรือใช้งานไม่เต็มที่ บริษัทฯ มีแผนการนำไปหาประโยชน์ และสร้างมูลค่าเพิ่ม อาทิ อาคารรักรัศมีท่าฟ้า

บริษัทฯ ได้พิจารณาลงทุนในกิจการอื่นทั้งในเชิงยุทธศาสตร์และเชิงการลงทุน ธุรกิจที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนกิจการของบริษัทฯ จะมีสัดส่วนการลงทุนมาก อาทิ บริษัท สายการบินไทยสมายล์จำกัด บริษัท ไทย-อะมาดิอุส เซาท์อีสต์ เอเชีย จำกัด บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด เป็นต้น ส่วนกิจการอื่นๆ ที่มีได้มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับธุรกิจการบินและบริษัทฯ มีสัดส่วนการลงทุนน้อย อาทิ กิจการโรงแรมต่างๆ บริษัทฯ อาจพิจารณาทบทวนการลงทุนให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพธุรกิจและแผนยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ ในอนาคต

- **การดูแลสภาพคล่องทางการเงิน**

เพื่อให้บริษัทฯ มีเงินสดเพียงพอในการดำเนินธุรกิจ และสามารถชำระภาระผูกพันต่างๆ ที่ครบกำหนด รวมทั้งบริหารสภาพคล่องคงเหลือให้เกิดประโยชน์สูงสุด บริษัทฯ ได้กำหนดเงินสดในมือเพื่อใช้เป็นสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจ และรองรับความผันผวนทางเศรษฐกิจและปัจจัยต่างๆ ที่ระดับร้อยละ 12-15 ของรายได้ ซึ่งบริษัทฯ ได้มีการติดตามดูแลในเรื่องนี้อย่างใกล้ชิด โดยในปี 2557 บริษัทฯ ได้จัดทำรายงานประมาณการกระแสเงินสดคงเหลือเป็นรายวันแยกตามสกุลเงินหลัก (USD, EUR, JPY, THB) เพื่อรายงานผู้บริหารทราบทุกวัน และจัดทำประมาณการกระแสเงินสดคงเหลือรายเดือนรายงานต่อที่ประชุมฝ่ายบริหารบริษัทฯ เพื่อทราบทุกสัปดาห์

- **การกำกับดูแลและบริหารต้นทุนอย่างเข้มงวด**

บริษัทฯ มีต้นทุนค่อนข้างสูง ทำให้ประสิทธิภาพการแข่งขันลดลง จึงจำเป็นต้องมีการปรับลดการลงทุนที่ไม่จำเป็น และการลดค่าใช้จ่ายด้านต่างๆ เช่น ด้านบุคลากร ค่าใช้จ่ายด้านการปฏิบัติการบิน และการบริการภาคพื้น เป็นต้น ทั้งนี้ มาตรการในการกำกับดูแลและบริหารต้นทุนอย่างเข้มงวดนี้ จะคำนึงถึงความปลอดภัยและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ ขณะเดียวกันได้ทำการสื่อสารแนวทางปฏิบัติและเป้าหมายในการควบคุมค่าใช้จ่ายให้กับหน่วยงานต่างๆ ทั่วทั้งองค์กร โดยมีแผนการลดค่าใช้จ่ายที่ต้องเร่งดำเนินการ ดังนี้

**ด้านการบิน** ดำเนินการปลดระวางเครื่องบินที่มีประสิทธิภาพต่ำ มีต้นทุนการดำเนินงาน ค่าน้ำมัน หรือค่าซ่อมบำรุงสูง ปรับลด หรือควมรวมเที่ยวบิน จัดเครื่องบินให้มีขนาดและแบบของเครื่องบินที่เหมาะสมกับระยะทางบิน รวมทั้งปริมาณความต้องการในการโดยสาร และปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการซ่อมบำรุงอากาศยาน โดยการเลือกซื้อบริการอะไหล่แทนการลงทุนหรือดำเนินการซ่อมเอง

**ด้านบุคลากร** ดำเนินการปรับลดต้นทุนด้านบุคลากร ซึ่งถือเป็นค่าใช้จ่ายสูงเป็นอันดับ 2 ของบริษัทฯ โดยการปรับปรุงระเบียบการบริหารงานบุคคล ให้สอดคล้องกับมาตรฐานตามกฎหมายแรงงาน ระลอกการว่างบุคลากรทั้งที่เป็นอัตราใหม่และอัตราทดแทน และแรงงานภายนอกให้สอดคล้องกับเที่ยวบินหรือปริมาณงานที่ลดลง ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตภาพการทำงานของพนักงาน บริหาร จัดการ และควบคุมค่าใช้จ่ายของพนักงาน และแรงงานภายนอก ได้แก่ ความสอดคล้องของจำนวนแรงงานกับปริมาณงาน ค่าล่วงเวลา

**ด้านการลงทุน** ระลอกการลงทุนหรือจัดหาสินทรัพย์ประเภทต่างๆ ที่ไม่มีผลกระทบต่อความปลอดภัยในด้านต่างๆ และการให้บริการลูกค้า ทั้งกรณีขอซื้อทดแทนของเดิมและการขอซื้อใหม่ ระลอกงานปรับปรุงตกแต่งสถานที่ทำการ ยกเว้นกรณีฉุกเฉินหรือการระลอกไว้จะเกิดผลเสียหายต่อรายได้ หรือไม่ปลอดภัยในการทำงานอย่างยิ่ง หรือเป็นการผิดข้อบังคับของทางราชการและองค์กรผู้มีอำนาจกำกับดูแล เจริญจากกับคู่ค้าขอเลื่อนการส่งมอบพัสดุออกไปให้สอดคล้องกับความต้องการใช้พัสดุที่ลดลง รวมทั้งพิจารณาทบทวนแผนการสั่งซื้อพัสดุใหม่เพื่อไม่ให้บริษัทฯ ต้องเก็บรักษาพัสดุไว้ในคลังพัสดุเกินความจำเป็น

**การปรับปรุงกระบวนการทำงาน** ปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานให้กระชับ และมีประสิทธิภาพ เพื่อลดต้นทุน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เช่น การปรับปรุงขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานในคลังสินค้า เพื่อให้การส่งสินค้าถึงมือลูกค้าอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

นอกจากนั้น บริษัทฯ ยังดำเนินการลดค่าใช้จ่ายอื่นๆ ได้แก่ ไฟฟ้า น้ำประปา โทรศัพท์ วัสดุสิ้นเปลืองต่างๆ อุปกรณ์สำนักงาน ค่าเช่าบ้านพักหรือสำนักงาน การเลี้ยงรับรอง การมอบของขวัญหรือของสมนาคุณ การซื้อหรือเช่ารถยนต์ อุปกรณ์สำนักงาน อุปกรณ์คอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์ อุปกรณ์สื่อสาร โทรศัพท์มือถือ เครื่องปรับอากาศ เฟอร์นิเจอร์และเครื่องตกแต่งสำนักงานและบ้านพัก ทั้งยังระลอกการลงทุนหรือจัดหาสินทรัพย์ประเภทต่างๆ ที่ไม่มีผลกระทบต่อความปลอดภัยและการให้บริการลูกค้า ทั้งนี้ บริษัทฯ ยังได้ดำเนินการตามแผนการปรับลดค่าใช้จ่ายอย่างต่อเนื่อง

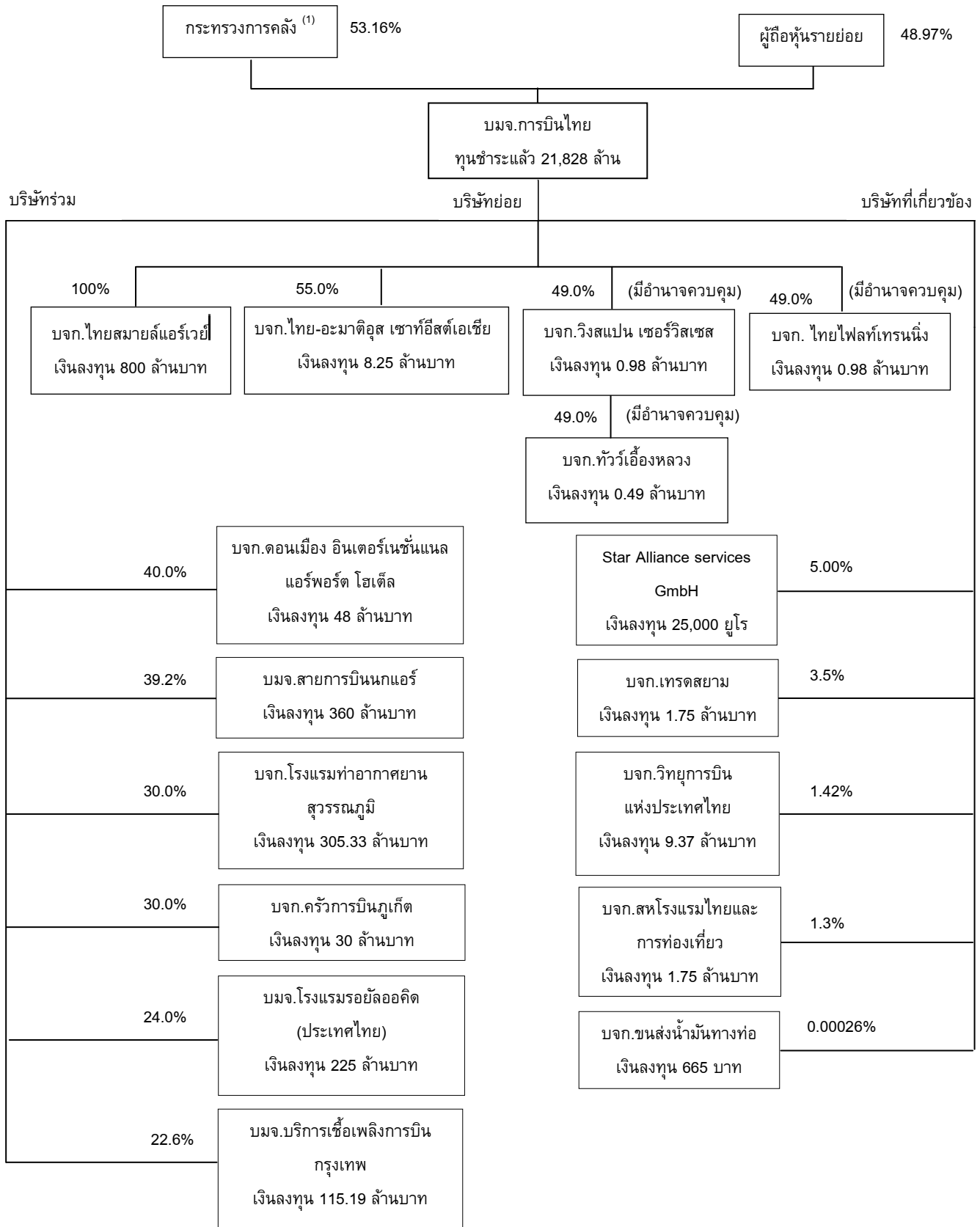
### 1.3 รางวัลที่บริษัทฯ ได้รับ

ในปี 2557 บริษัทฯ ได้รับรางวัลในหลายๆ ด้าน อาทิ

- รางวัลสายการบินยอดเยี่ยมจากสกายแทร็กซ์ 3 รางวัล ในงาน World Airline Awards ณ สหราชอาณาจักร ได้แก่ อันดับที่ 1 ประเภทพนักงานสายการบินให้บริการยอดเยี่ยมแห่งเอเชีย อันดับที่ 1 ประเภทการให้บริการอาหารบนเครื่องชั้นประหยัดยอดเยี่ยม อันดับที่ 3 ประเภทการให้บริการภาคพื้น
- รางวัลสายการบินดีเด่นของโลก 3 รางวัล จากสมาพันธ์ราเวลเอเชีย 2014 ได้แก่ รางวัลสายการบินยอดเยี่ยม อันดับ 5 ของโลก รางวัลการให้บริการชั้นธุรกิจยอดเยี่ยม อันดับ 4 ของโลก รางวัลการให้บริการบนเครื่องบินยอดเยี่ยม อันดับ 3 ของโลก

- รางวัลสายการบินยอดเยี่ยมแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Best South-East Asia Airline) และรางวัลชั้นธุรกิจยอดเยี่ยม (Best Airline –Business Class) จากทีทีจี ทราเวล อวอร์ด ครั้งที่ 25 (TTG Travel Awards 2014)
- รางวัลยอดเยี่ยมด้านความตรงต่อเวลาในเส้นทางบินระยะไกล (Punctuality Award Long Haul Airline) จากสนามบินบรัสเซลส์
- รางวัลสายการบินที่พนักงานต้อนรับภาคพื้นให้บริการเช็คอิน (ตรวจบัตรโดยสาร) รวดเร็วที่สุดที่ปฏิบัติหน้าที่ในท่าอากาศยานนานาชาติฮ่องกง “Best Check-in Service Award-Waiting Time in Check-in Queue-Airline” จากท่าอากาศยานนานาชาติฮ่องกง
- รางวัลผู้ให้บริการภาคพื้นยอดเยี่ยมในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จากสายการบินเกาหลี แอร์ไลน์
- รางวัลเว็บไซต์สายการบินยอดเยี่ยมในกลุ่มเอเชียแปซิฟิก (7<sup>th</sup> TravelMole Best APAC Airline Website Award)
- รางวัลสุดยอดผู้นำธุรกิจโซลูชันทางด้านไอที ประเภทกลุ่มธุรกิจบริการ (ICT Best Practice Awards 2014)
- รางวัลสถานที่ดีเด่นที่เอื้อต่อคนพิการ ในระดับดีมาก จากกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

1.4 โครงสร้างการถือหุ้นของบริษัทฯ



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

## 2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

### โครงสร้างรายได้ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

รายได้ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ใน 3 ปีที่ผ่านมา มีดังนี้

	ปี 2557		ปี 2556		ปี 2555	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
รายได้จากกิจการขนส่ง						
ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน	154,881	76.0	172,335	83.0	173,458	80.0
ค่าระวางขนส่งและไปรษณีย์ภัณฑ์	23,601	11.6	24,515	11.8	26,764	12.4
<b>รวมรายได้จากกิจการขนส่ง</b>	<b>178,482</b>	<b>87.6</b>	<b>196,850</b>	<b>94.8</b>	<b>200,222</b>	<b>92.4</b>
รายได้จากกิจการอื่นๆ <sup>(1)</sup>	9,885	4.8	9,486	4.6	8,901	4.1
<b>รวมรายได้จากการขายหรือการให้บริการ</b>	<b>188,367</b>	<b>92.4</b>	<b>206,336</b>	<b>99.4</b>	<b>209,123</b>	<b>96.5</b>
รายได้อื่น <sup>(2)</sup>	15,522	7.6	1,374	0.6	7,620	3.5
<b>รวมรายได้</b>	<b>203,889</b>	<b>100.0</b>	<b>207,710</b>	<b>100.0</b>	<b>216,743</b>	<b>100.0</b>

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

<sup>(2)</sup> รายได้อื่น ประกอบด้วย ดอกเบี้ยรับ ผลกำไร(ขาดทุน)จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ กำไรจากรายการแทนการจำหน่าย กำไรจากการเปลี่ยนสภาพเงินลงทุน กำไรจากการซื้อธุรกิจ กำไรจากการจำหน่ายทรัพย์สิน เงินปันผลจากบริษัทร่วมและบริษัทย่อย รายได้จากการให้บริการอื่นของฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน รายได้จากค่าธรรมเนียมสนามบินที่เรียกเก็บกับผู้โดยสาร รายได้ค่าปรับจากการส่งมอบเครื่องบินล่าช้า รายได้ค่าปรับอื่นๆ รายได้ค่าสินไหมทดแทนจากเหตุอุทกภัย รายได้จากการให้บริการห้องรับรองลูกค้า

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคมในฐานะสายการบินแห่งชาติ ดำเนินกิจการด้านการบินพาณิชย์ทั้งเส้นทางบินระหว่างประเทศและเส้นทางบินในประเทศ ให้บริการเกี่ยวข้องกับการขนส่งทางอากาศแบบครบวงจร แบ่งการบริหารจัดการธุรกิจออกเป็น 3 กิจการ ประกอบด้วย กิจการขนส่งทางอากาศ (Core Business) หน่วยธุรกิจ (Business Unit) และกิจการอื่นๆ

กิจการขนส่งทางอากาศ ประกอบด้วย บริการขนส่งผู้โดยสาร บริการขนส่งสินค้าพัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์ ส่วนหน่วยธุรกิจเป็นกิจการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขนส่งประกอบด้วย การบริการคลังสินค้า การบริการลูกค้าภาคพื้น การบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น และครีวการบิน สำหรับกิจการอื่นๆ เป็นกิจการสนับสนุนการขนส่ง ประกอบด้วย การบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน การบริการอำนวยความสะดวกการบิน การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน การจำหน่ายสินค้าที่ระลึก บริการเครื่องฝึกบินจำลอง และการดำเนินงานของบริษัทย่อย ทั้งหมดมีรายละเอียด ดังนี้

### 1) กิจการขนส่งทางอากาศ

กิจการขนส่งทางอากาศถือเป็นกิจการหลักของบริษัทฯ ประกอบด้วยบริการขนส่งผู้โดยสาร บริการขนส่งสินค้าพัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์ โดยให้บริการขนส่งในเส้นทางบินไปยังจุดบินต่างๆ ทั้งแบบเที่ยวบินประจำและเที่ยวบินเช่าเหมาลำ ครอบคลุมทั้งเส้นทางบินระหว่างประเทศและภายในประเทศ

## 2) หน่วยธุรกิจ

หน่วยธุรกิจของบริษัทฯ มีความเกี่ยวเนื่องโดยตรงกับกิจการการขนส่งและมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้การดำเนินธุรกิจสายการบินเป็นไปอย่างราบรื่น แต่ละหน่วยธุรกิจมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เครื่องบินสามารถเดินทางจากสถานีต้นทางถึงสถานีปลายทางตรงตามกำหนดเวลาที่ระบุในตารางบินด้วยความสะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่บริษัทฯ พร้อมทั้งสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ใช้บริการ ทั้งนี้ ธุรกิจที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขนส่งมีรายละเอียดการให้บริการ ดังนี้

### ธุรกิจการบริการคลังสินค้า (Cargo Handling Services)

ให้บริการจัดการคลังสินค้า ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานเชียงใหม่ ท่าอากาศยานหาดใหญ่ และท่าอากาศยานภูเก็ต โดยการทำเนิงานจัดการคลังสินค้า ประกอบด้วย การจัดการเก็บรักษาชั่วคราวและการเคลื่อนย้ายสินค้าทั่วไป สินค้าที่ต้องได้รับการดูแลพิเศษ เช่น สินค้าสด สัตว์ที่ยังมีชีวิต วัตถุมีค่า การให้บริการขนส่งสินค้าที่ต้องการควบคุมอุณหภูมิเป็นพิเศษ เป็นต้น

### ธุรกิจการบริการลูกค้าภาคพื้น (Ground Customer Services)

ให้บริการอำนวยความสะดวกโดยตรงกับผู้โดยสารตั้งแต่เข้ามาสู่ท่าอากาศยาน ผ่านขั้นตอนต่างๆ จนเข้าสู่ตัวอากาศยาน จากตัวอากาศยานสู่ภาคพื้น ในเที่ยวบินทั้งขาเข้า-ขาออก โดยให้บริการแก่ผู้โดยสารของบริษัทฯ และผู้โดยสารของสายการบินลูก

### ธุรกิจการบริการอุปกรณ์ภาคพื้น (Ground Equipment Services)

ให้บริการที่เกี่ยวข้องกับอากาศยาน อำนวยความสะดวกบริเวณลานจอดอากาศยาน ให้กับบริษัทฯ และสายการบินลูก ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีความปลอดภัยสูงสุด พร้อมทำการบินเข้า-ออก ได้ตรงเวลา

### ธุรกิจครัวการบิน (Catering Services)

ดำเนินการในการผลิตอาหารสำหรับบริการผู้โดยสารทั้งเที่ยวบินในประเทศและระหว่างประเทศของบริษัทฯ อาหารสำหรับบริการผู้โดยสารของสายการบินชั้นนำอื่นๆ พร้อมทั้งดำเนินธุรกิจภาคพื้นที่เกี่ยวข้องกับอาหาร เช่น ภัตตาคาร ณ ท่าอากาศยานนานาชาติ ร้านเบเกอรี่พัพและพาย (Puff & Pie Bakery House) การให้บริการจัดเลี้ยงทั้งในและนอกสถานที่ และร้านอาหารสวัสดิการพนักงาน

## 3) กิจการอื่นๆ

ในส่วนของกิจการอื่นๆ ที่สนับสนุนการขนส่ง ได้แก่ ฝ่ายช่าง การบริการอำนวยความสะดวก การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบินการจำหน่ายสินค้าที่ระลึกและบริการเครื่องฝึกบินจำลอง

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**กิจการขนส่งทางอากาศ**

บริษัทฯ เป็นสายการบินแห่งชาติ ที่ให้บริการด้านการขนส่งทางอากาศ ทั้งการบริการขนส่งผู้โดยสาร บริการขนส่งสินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์เป็นกิจการหลักซึ่งได้พัฒนาการขนส่งไปสู่ภูมิภาคต่างๆ ของโลก โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการดังนี้

**กิจการขนส่งทางอากาศ**

**กิจการขนส่งผู้โดยสาร**

กิจการขนส่งผู้โดยสารมีเป้าหมายในการพัฒนาตลาดและเครือข่ายเส้นทางบินอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นขีดความสามารถและดำเนินการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิให้เป็นศูนย์กลางการบิน (Hub) ที่สำคัญของภูมิภาค

**2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์ หรือบริการ**

**2.1.1 ผู้บินของบริษัทฯ**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 บริษัทฯ มีจำนวนเครื่องบินที่ใช้ปฏิบัติการบินจำนวน 102 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินพิสัยไกล ที่ใช้ทำการบินเส้นทางข้ามทวีปจำนวน 41 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A380-800 โบอิง 747-400 โบอิง 777-200ER/300ER แอร์บัส A340-600 และเครื่องบินพิสัยกลาง ซึ่งใช้ทำการบินเส้นทางภูมิภาคจำนวน 40 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบโบอิง 777-200/300 แอร์บัส A330-300 โบอิง 787-8 และเครื่องบินลำตัวแคบ ที่ใช้ทำการบินเส้นทางระยะใกล้จำนวน 19 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบโบอิง 737-400 จำนวน 2 ลำ และเครื่องบินของสายการบินไทยสมายล์ แบบแอร์บัส A320-200 จำนวน 17 ลำ และเครื่องบินขนส่งสินค้า (Freighter) แบบโบอิง 747-400F จำนวน 2 ลำ

**เครื่องบินที่ใช้ในการปฏิบัติการบิน**

แบบเครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	
	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556
แอร์บัส A380-800	6	6
โบอิง 747-400	12	12
โบอิง 777-200ER	6	6
แอร์บัส A340-600	6	6
โบอิง 777-300ER	11	8
โบอิง 777-300	6	6
โบอิง 777-200	8	8
แอร์บัส A330-300	22	26
โบอิง 787-8	4	-
แอร์บัส A300-600	-	5
โบอิง 737-400	2	5
แอร์บัส A320-200	17	10
โบอิง 747-400 (Freighter)	2	2
<b>รวม</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

ในปี 2557 บริษัทฯ ได้รับมอบเครื่องบินใหม่ แบบโบอิง 777-300ER จำนวน 3 ลำ เพื่อนำมาใช้เส้นทางบินข้ามทวีป รวมทั้งรับมอบเครื่องบินแบบโบอิง 787-8 จำนวน 4 ลำ เพื่อนำมาใช้ในเส้นทางบินภูมิภาค ทั้งนี้เพื่อเป็นการทดแทนการปลดระวางเครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300 และ แอร์บัส A300-600 จำนวนรวม 9 ลำ และรองรับการเจริญเติบโต เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ขณะเดียวกันได้ทำการปลดระวางเครื่องบินลำตัวแคบแบบโบอิง 737-400 จำนวน 3 ลำ เนื่องจากหมดสัญญาเช่า

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้รับมอบเครื่องบินลำตัวแคบแบบแอร์บัส A320-200 จำนวน 7 ลำ สำหรับสายการบินไทยสมายล์

## 2.1.2 การพัฒนาเส้นทางบินและจุดบิน

ในปี 2557 บริษัทฯ มีเป้าหมายในการพัฒนาตลาด และขยายเครือข่ายเส้นทางบินอย่างต่อเนื่องให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากได้รับผลกระทบจากวิกฤติการณ์ทางการเมือง โดยดำเนินการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิให้เป็นศูนย์กลางการบิน (Hub) ที่สำคัญของภูมิภาค เน้นการปรับความถี่ของเที่ยวบินในจุดบินที่มีศักยภาพให้เหมาะสม ควบคู่กับการเปิดจุดบินใหม่อย่างระมัดระวัง เพิ่มความแข็งแกร่งของเครือข่ายเส้นทางบินในตลาดหลัก เพื่อรักษาสถานะความเป็นผู้นำตลาด สร้างความแข็งแกร่งของเครือข่ายเส้นทางบินรอบๆ ประเทศไทย โดยเพิ่มการใช้ประโยชน์จากความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตรการบินในการขยายเครือข่ายเส้นทางบินเพื่อให้ครอบคลุมลูกค้าได้ทุกกลุ่มเป้าหมาย เพิ่มความคล่องตัวในการปรับแผนตารางการบินให้สอดคล้องกับสถานะความต้องการในแต่ละฤดูกาล รวมทั้งตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของความต้องการของการเดินทางและสถานะการแข่งขัน รวมถึงการเตรียมการเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อรองรับการเปิดเสรีภายใต้กรอบประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) อีกด้วย

ในปี 2557 บริษัทฯ ยังคงความร่วมมือกับสายการบินนกแอร์ในเส้นทางบินรอง โดยบริษัทฯ มีเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Flight) กับสายการบินนกแอร์ในเส้นทางไป-กลับ ดังนี้ ดอนเมือง-สกลนคร และดอนเมือง-นครพนม ส่งผลให้บริษัทฯ สามารถจัดส่งผู้โดยสารจากต่างประเทศเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยได้อย่างต่อเนื่อง และครอบคลุมเมืองในภูมิภาคอย่างทั่วถึง ในส่วนของสายการบินไทยสมายล์ ได้แยกตัวออกไปทำการบินภายใต้ Airline Code WE ตั้งแต่วันที่ 10 เมษายน 2557 โดยทำการบินภายในประเทศรวม 9 เมือง ไปยัง อุตรดิตถ์ อุบลราชธานี ขอนแก่น เชียงใหม่ เชียงราย ภูเก็ต หาดใหญ่ กระบี่ สุราษฎร์ธานี และเส้นทาง เชียงใหม่-ภูเก็ต นอกจากนี้ ตั้งแต่ 8 สิงหาคม 2557 สายการบินไทยสมายล์ ได้เปิดทำการบินเส้นทางบิน ไป-กลับ ดอนเมือง-เชียงใหม่ ดอนเมือง-ภูเก็ต และดอนเมือง-ขอนแก่น และเปิดทำการบินในเส้นทาง ไป-กลับ กรุงเทพ-มาเก๊า ตั้งแต่วันที่ 26 ตุลาคม 2557 อีกด้วย

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จัดทำตารางบินเป็นสองช่วงฤดู ประกอบด้วย ตารางบินฤดูร้อน (Summer Schedule) เริ่มจากวันอาทิตย์สุดท้ายของเดือนมีนาคมถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนตุลาคมของแต่ละปี และตารางบินฤดูหนาว (Winter Schedule) เริ่มจากวันอาทิตย์สุดท้ายของเดือนตุลาคมถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนมีนาคมของแต่ละปี เป็นไปตามข้อกำหนดของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association : IATA) ทั้งนี้ ในแต่ละฤดูจะมีการกำหนดความถี่ของเที่ยวบิน ชนิดเครื่องบิน และตารางการบินไปยังจุดบินต่างๆ ที่อาจแตกต่างกันตามการเปลี่ยนแปลงของความต้องการในแต่ละช่วงเวลา ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 บริษัทฯ และสายการบินไทยสมายล์มีเครือข่ายเส้นทางบินให้บริการครอบคลุม 77 จุดบิน ใน 34 ประเทศทั่วโลก โดยเป็น 10 จุดบินภายในประเทศ (ไม่รวมกรุงเทพมหานคร)



### เส้นทางบินภายในประเทศ

บริษัทฯ ได้พัฒนาเที่ยวบินภายในประเทศ โดยให้ความสำคัญกับจุดบินหลัก ขณะที่จุดบินรองและจุดบินย่อยบางจุด บริษัทฯ ได้ร่วมมือกับสายการบินพันธมิตร เพื่อรักษาส่วนแบ่งการตลาด

ในปี 2557 บริษัทฯ ทำการบินจากกรุงเทพฯ ด้วยความถี่ 168 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ดังนี้ ภาคเหนือ ได้แก่ เชียงใหม่ เชียงราย ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ ขอนแก่น ภาคใต้ ได้แก่ ภูเก็ต กระบี่ หาดใหญ่ และเกาะสมุย โดยมีการเสริมผลิตภัณฑ์และบริการไทยสมายล์ในเส้นทางหลัก เช่น กรุงเทพฯ ไปยัง เชียงใหม่ เชียงราย ขอนแก่น ภูเก็ต หาดใหญ่ กระบี่ และทำการบินทดแทนการบินไทยในเส้นทางกรุงเทพฯ-สุราษฎร์ธานี กรุงเทพฯ-อุดรธานี กรุงเทพฯ-อุบลราชธานี และเชียงใหม่-ภูเก็ต

### ข้อมูลเส้นทางภายในประเทศ

	ปี2557	ปี2556	ปี 2555
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>	11,328.4	14,335.7	14,691.0
ร้อยละของรายได้การขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	7.5	10.5	10.9
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs) (ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>	3,226.9	3,606.2	3,511.4
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs) (ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>	4,694.7	4,759.3	4,558.9
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	68.7	75.8	77.0
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	10/10	10/10	10/10
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	314/371	355/310	315/296

หมายเหตุ :

- (1) รวมรายได้จากเที่ยวบินแบบประจำ รายได้ค่าน้ำหนักส่วนเกิน รายได้สุทธิจากการแลกเปลี่ยนการรับขนส่งผู้โดยสารสุทธิจากเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขาย โดยบริษัทฯ ตามความตกลงเที่ยวบินร่วม และรายได้จากการขายที่นั่งโดยสารบนเที่ยวบินของสายการบินอื่น ซึ่งไม่ได้เป็นเที่ยวบินร่วมแต่ไม่รวมรายได้จากเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบินและไม่รวมรายได้ค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมันและเงินค่าประกันภัยเรียกเก็บจากผู้โดยสาร
- (2) ไม่รวมเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบิน และเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทฯ แต่รวมเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยบริษัทฯ และขายโดยสายการบินอื่น
- (3) ไม่รวมกรุงเทพมหานคร ตารางการบินในภาคฤดูหนาวเริ่มตั้งแต่วันที่สุดท้ายของเดือนตุลาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนมีนาคมและตารางการบินในภาคฤดูร้อนเริ่มตั้งแต่วันที่สุดท้ายของเดือนมีนาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนตุลาคมของทุกปี

### เส้นทางบินระหว่างประเทศ

บริษัทฯ ทำการบินเส้นทางระหว่างประเทศทั้งสิ้น 647 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ โดยแบ่งเป็น 2 เส้นทางหลัก ได้แก่ เส้นทางภูมิภาคเอเชีย 507 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ไปยัง 47 จุดบิน ใน 19 ประเทศ และเส้นทางข้ามทวีป 140 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ไปยัง 20 จุดบิน ใน 15 ประเทศ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### เส้นทางภูมิภาคเอเชีย

บริษัทฯ ได้ปรับแผนเครือข่ายการบินให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาเครือข่ายการบินให้ประเทศไทย เป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาคเอเชีย ครอบคลุม 47 จุดบิน ใน 19 ประเทศ โดยบริษัทฯ แบ่งเส้นทางบินในภูมิภาคเอเชียเป็น 5 เส้นทาง ได้แก่ เส้นทางสายเหนือ เส้นทางสายใต้ เส้นทางสายตะวันตก เส้นทางสายตะวันออกกลาง และเส้นทางสายอินโดจีน

### ข้อมูลเส้นทางภูมิภาคเอเชีย

	ปี 2557	ปี 2556	ปี 2555
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>	60,343.2	66,985.9	65,745.3
ร้อยละของรายได้จากการขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	50.9	49.2	48.9
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs)(ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>	25,340.3	27,954.5	25,363.4
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs)(ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>	36,573.7	37,599.1	33,521.5
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	69.3	74.3	75.7
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	46/47	49/46	43/42
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	453/507	502/480	475/445

หมายเหตุ:

- (1) รวมรายได้จากเที่ยวบินแบบประจำ รายได้ค่าน้ำหนักส่วนเกิน รายได้สุทธิจากการแลกเปลี่ยนการรับขนส่งผู้โดยสารสุทธิจากเที่ยวบินที่ดำเนินการ โดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทฯ ตามความตกลงเที่ยวบินร่วม และรายได้จากการขายที่นั่งโดยสารบนเที่ยวบินของสายการบินอื่นซึ่งไม่ได้เป็นเที่ยวบินร่วมแต่ไม่รวมรายได้จากเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบิน และไม่รวมรายได้ค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมันและเงินค่าประกันภัยเรียกเก็บจากผู้โดยสาร
- (2) ไม่รวมเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบิน และเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทฯ แต่รวมเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยบริษัทฯ และขายโดยสายการบินอื่น
- (3) ไม่รวมกรุงเทพมหานครตารางการบินในภาคฤดูหนาวเริ่มตั้งแต่วันที่อาทิตย์สุดท้ายของเดือนตุลาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนมีนาคม และตารางการบินในภาคฤดูร้อนเริ่มตั้งแต่วันที่อาทิตย์สุดท้ายของเดือนมีนาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนตุลาคมของทุกปี

### เส้นทางสายเหนือ

เป็นเส้นทางที่มีปริมาณผู้โดยสารหนาแน่น ทำกำไรสูงให้บริษัทฯ อย่างต่อเนื่อง โดยบริษัทฯ มีจุดบินไปยัง 19 จุดบิน ใน 5 ประเทศ ด้วยความถี่ 248 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ ฮองกง โตเกียว (นาริตะและฮาเนดะ) โอซากา นาโกยา ฟูกูโอกะ ซัปโปโร ไทเป โซล มะนิลา ปักกิ่ง ปูซาน เชียงไฮ้ กวางโจว คุนหมิง เซี่ยะเหมิน ฉิงตู ฉางซา และฉงชิ่ง

สำหรับจุดบินของการบินไทยสมายล์ ได้แก่ มาเก๊า

### เส้นทางสายใต้

เป็นเส้นทางที่มีการแข่งขันสูงจากการที่สายการบินต้นทุนต่ำทำการบินด้วยความถี่สูง ได้แก่ ไทยแอร์เอเชีย เจ็ทสตาร์ เอเชีย และไทเกอร์แอร์

บริษัทฯ มีจุดบินให้บริการ 5 จุดบิน ใน 3 ประเทศ ได้แก่ สิงคโปร์ กัวลาลัมเปอร์ ปีนัง เดนปาซาร์ และจาการ์ตา ด้วยความถี่ 74 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

### เส้นทางสายตะวันตก

เส้นทางนี้มีปริมาณผู้โดยสารหนาแน่นสูง มีการเจริญเติบโตที่ดี โดยเฉพาะตลาดหลัก ได้แก่ อินเดีย ในขณะที่เดียวกันการแข่งขันทวีความรุนแรงมากขึ้น เนื่องจากสายการบินจากอินเดียมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและมุ่งเข้าสู่ประเทศไทยเช่นเดียวกัน บริษัทฯ มีจุดบินให้บริการ 16 จุดบิน ใน 6 ประเทศ ด้วยความถี่ 115 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ เดลี มุมไบ กัลกัตตา ไฮเดอราบาด บังกาลอร์ ธากา โคลัมโบ การูมาณฑู ย่างกุ้ง เจนไน การากี อิสลามาบัต ลาสฮอร์ พาราณสี พุทธคยา และมันตะเลย์

### เส้นทางสายตะวันออกกลาง

สายการบินตะวันออกกลางมีความเข้มแข็งด้านเงินทุน ซึ่งเอื้อต่อการขยายฝูงบินและเส้นทางบินได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เป็นเส้นทางที่มีการแข่งขันสูง

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

### เส้นทางสายอินโดจีน

เป็นเส้นทางที่เป็นจุดแข็งของเครือข่ายเส้นทางบินภูมิภาค เนื่องจากมีการเจริญเติบโตที่ดี และมีศักยภาพในการทำกำไรสูง ขณะเดียวกันมีการแข่งขันจากสายการบินต้นทุนต่ำเพิ่มขึ้น รวมถึงสายการบินต่างๆ ทำการบินตรงจากตะวันออกกลางและยุโรปเพิ่มมากขึ้น

บริษัทฯ มีจุดบินให้บริการ 5 จุดบิน ใน 3 ประเทศ ด้วยความถี่ 60 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ เวียงจันทน์ พนมเปญ ฮานอย โฮจิมินห์ซิตี้ และหลวงพระบาง

**เส้นทางข้ามทวีป**

**เส้นทางอเมริกาเหนือ**

สำหรับเส้นทางสายนี้เป็นตลาดที่มีขนาดใหญ่ และมีการแข่งขันสูงมาก การให้บริการเส้นทางบินขึ้นอยู่กับ การเชื่อมโยงกับเครือข่ายภายในสหรัฐอเมริกาและแคนาดา

ในปี 2557 บริษัทฯ ได้ปรับการบริการเที่ยวบินไปยังลอสแอนเจลิส โดยมีจุดแวะพักที่สนามบินโซล จำนวน 4 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ด้วยเครื่องบินแบบโบอิง 777-300 ER

บริษัทฯ ได้ร่วมมือกับพันธมิตรการบินสตาร์อัลไลแอนซ์ (Star Alliance) ทำเที่ยวบินรหัสร่วมไปยังจุดบินอื่น ๆ อาทิ เส้นทางข้ามแปซิฟิก บริษัทฯ ได้ทำเที่ยวบินรหัสร่วมกับออลนิปปอนแอร์เวย์ในเส้นทางจากญี่ปุ่นเข้าอเมริกาเหนือ คือ เส้นทางโตเกียว ไปยังโฮโนลูลู ลอสแอนเจลิส ชิคาโก นิวยอร์ก ซานฟรานซิสโก วอชิงตัน ดี.ซี. ซีแอตเทิล และแซนโฮเซ สำหรับเส้นทางข้ามแอตแลนติก บริษัทฯ ได้ทำการบินรหัสร่วมกับสายการบินลุฟท์ฮันซา โดยมีแฟรงค์เฟิร์ตเป็น ศูนย์กลางไปยังนิวยอร์ก แอตแลนตา ไมอามี ชิคาโก ดัลลัส และวอชิงตัน ดี.ซี. รวมทั้งหมด 11 จุดบินในสหรัฐอเมริกา

**ข้อมูลเส้นทางอเมริกาเหนือ**

	ปี 2557	ปี 2556	ปี 2555
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>	1,736.8	2,187.2	2,283.8
ร้อยละของรายได้การขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	1.5	1.6	1.7
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs) (ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>	1,143.9	1,370.0	1,309.2
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs) (ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>	1,694.4	1,937.3	1,679.7
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	67.5	70.7	77.9
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	1/1	1/1	1/1
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	4/4	4/4	4/4

หมายเหตุ:

- (1) รวมรายได้จากเที่ยวบินแบบประจำรายได้ค่าน้ำหนักส่วนเกินรายได้สุทธิจากการแลกเปลี่ยนการรับขนส่งผู้โดยสารสุทธิจากเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทฯ ตามความตกลงเที่ยวบินร่วม และรายได้จากการขายที่นั่งโดยสารบนเที่ยวบินของสายการบินอื่นซึ่งไม่ได้เป็นเที่ยวบินร่วมแต่ไม่รวมรายได้จากเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบินและไม่รวมรายได้ค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมันและเงินค่าประกันภัยเรียกเก็บจากผู้โดยสาร
- (2) ไม่รวมเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบินและเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทฯ แต่รวมเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยบริษัทฯ และขายโดยสายการบินอื่น
- (3) ไม่รวมกรุงเทพมหานครตารางการบินในภาคฤดูหนาวเริ่มตั้งแต่วันที่สุดท้ายของเดือนตุลาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนมีนาคมและตารางการบินในภาคฤดูร้อนเริ่มตั้งแต่วันที่สุดท้ายของเดือนมีนาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนตุลาคมของทุกปี

### เส้นทางยุโรป

บริษัทฯ มีบริการเที่ยวบินไปยัง 13 จุดบินใน 11 ประเทศของภูมิภาคยุโรป ได้แก่ ลอนดอน แฟรงก์เฟิร์ต ปารีส โรม โคเปนเฮเกน สตอกโฮล์ม ซูริก มิวนิค บรัสเซลส์ มิลาน มาดริด มอสโก และออสโล ด้วยความถี่รวม 93 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

สำหรับตลาดที่บริษัทฯ ไม่ได้เปิดทำการบินโดยตรง ทั้งในยุโรปและสหราชอาณาจักร บริษัทฯ ได้ทำความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตรในการให้บริการเส้นทางบินโดยใช้เที่ยวบินรหัสร่วม (Code Sharing) ซึ่งครอบคลุม 49 จุดบิน ใน 16 ประเทศ

### ข้อมูลเส้นทางยุโรป

	ปี 2557	ปี 2556	ปี 2555
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>	33,279.9	35,036.2	33,993.8
ร้อยละของรายได้การขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	28.1	25.7	25.5
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs) (ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>	20,192.2	21,585.6	21,136.5
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs) (ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>	28,993.2	28,964.6	27,300.2
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	69.6	74.5	77.4
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	13/13	13/13	13/13
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	93/83	93/85	92/87

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 40 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จัดเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Sharing) กับสายการบินแอร์นิวซีแลนด์ ซึ่งเป็นสายการบินพันธมิตร โดยการเชื่อมโยงเครือข่ายการบินของบริษัทฯ เข้ากับเที่ยวบินระหว่างเมืองท่องเที่ยวต่างๆ รวม 7 จุดบิน ใน 2 ประเทศ รวมเส้นทาง ฮองกง-โอ๊คแลนด์

#### ข้อมูลเส้นทางออสเตรเลียและนิวซีแลนด์

	ปี 2557	ปี 2556	ปี 2555
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>	13,682.7	16,940.5	16,729.2
ร้อยละของรายได้การขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	11.5	12.4	12.6
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs) (ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>	6,698.5	8,192.5	8,363.8
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs) (ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>	9,983.0	11,208.3	10,770.0
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	67.1	73.1	77.7
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	5/5	5/5	5/5
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	40/38	43/47	45/40

หมายเหตุ:

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

**เส้นทางแอฟริกา**

บริษัทฯ ทำการบินจากกรุงเทพฯ ไปโจฮันเนสเบิร์ก สาธารณรัฐแอฟริกาใต้ จำนวน 3 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

**ข้อมูลเส้นทางแอฟริกา**

	ปี 2557	ปี 2556	ปี 2555
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>	589.3	781.1	871.4
ร้อยละของรายได้การขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	0.5	0.6	0.7
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs)(ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>	471.7	619.7	639.3
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs) (ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>	823.8	907.8	823.8
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	57.3	68.3	77.6
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	1/1	1/1	1/1
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	3/3	3/4	3/3

หมายเหตุ :

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

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้หยุดทำการบินเที่ยวบินจากกรุงเทพฯ ไปโจฮันเนสเบิร์ก สาธารณรัฐแอฟริกาใต้ ในวันที่ 15 มกราคม 2558

**2.1.3 การบริการลูกค้า**

การทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้นั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลักคือคุณภาพและราคาสินค้าแล้ว ยังมีอีกหนึ่งปัจจัยที่มองข้ามไม่ได้ นั่นคือ การบริการลูกค้า (Customer Service) ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ

ในปี 2557 บริษัทฯ ยังคงมุ่งมั่นพัฒนาปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการในทุกจุดสัมผัสอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าในแต่ละกลุ่มเป้าหมายได้สัมผัสประสบการณ์การบินที่โดดเด่นงดงามผสมผสานเอกลักษณ์ของความเป็นไทย เริ่มตั้งแต่การบริการก่อนเที่ยวบิน (Pre-flight Services) การบริการบนเที่ยวบิน (In-flight Services) ไปจนถึงการให้บริการหลังเที่ยวบิน (Post-flight Services) โดยมีแผนการดำเนินงาน แนวคิดและภาพลักษณ์ที่ชัดเจนภายใต้นโยบายการบริการจากใจ (Service from the Heart) ซึ่งพนักงานการบินไทยทุกคนยึดมั่นมาตลอด 5 ทศวรรษของการให้บริการ ด้วยตระหนัก

ดีว่าคุณภาพของการบริการลูกค้าเป็นปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จของภารกิจการให้บริการการขนส่ง และขับเคลื่อนให้บริษัทฯ สามารถแข่งขันกับสายการบินคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน

เพื่อเน้นย้ำถึงการบริการที่เป็นเลิศ สม่าเสมอ และเป็นไปตามมาตรฐานที่ตกลงไว้ บริษัทฯ มีการกำหนดขั้นตอนการให้บริการ (Service Operation Procedure) ในทุกจุดบริการหลัก และจัดทำข้อตกลงระดับการบริการ (Service Level Agreement) ครอบคลุมทุกจุดสัมผัสลูกค้า (Customer Touch Point) ตั้งแต่การทำสำรองที่นั่ง จนเสร็จสิ้นการเดินทางที่จุดหมายปลายทาง รวมทั้งตรวจประเมินการให้บริการทุกจุดเหล่านั้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจได้ว่าลูกค้าของการบินไทยได้รับความพึงพอใจสูงสุดจากการใช้บริการและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตลอดการเดินทาง

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

### ด้านการบริการก่อนเที่ยวบิน

บริษัทฯ ได้พัฒนาระบบการให้บริการผ่านอินเทอร์เน็ต โทรศัพท์มือถือ (Electronic and Mobile Service) เพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วและความสะดวกให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเดินทางได้ง่ายขึ้น อาทิ ข้อมูลการจองบัตรโดยสาร การตรวจสอบรายละเอียดเกี่ยวกับเที่ยวบิน ตารางบิน รวมทั้งการเช็คอินผ่าน SMS การเช็คอินโดยใช้ 2D Barcode และการส่งพิมพ์บัตรโดยสารขึ้นเครื่องบินตั้งแต่ที่บ้าน (Home Print Boarding Pass)

### ด้านการบริการบนเครื่องบิน

บริษัทฯ มุ่งเน้นการพัฒนาบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน รวมถึงอาหารและเครื่องดื่มที่ให้บริการในหลากหลายรูปแบบ อาทิ อาหารยอดนิยมของแต่ละท้องถิ่น อาหารไทย เครื่องดื่มสมุนไพร และเมนูพิเศษในช่วงเทศกาล

สำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่างๆ อาทิ ที่นั่ง และอุปกรณ์ระบบสาระบันเทิง บริษัทฯ ได้ดำเนินการออกแบบตกแต่งภายในห้องโดยสาร รวมถึงผลิตภัณฑ์บนเครื่องบิน (Service Items) ของเครื่องบินใหม่ ได้แก่ เครื่องบินแบบโบอิง 777-300ER โบอิง 787 และเครื่องบินแบบแอร์บัส A350-900 ตามแนวคิดไทยร่วมสมัย (THAI Contemporary) ซึ่งในปี 2557 บริษัทฯ ได้รับความมอบเครื่องบินแบบโบอิง 777-300ER เพิ่มอีก 3 ลำ และจะได้รับความมอบอีก 3 ลำสุดท้ายในปี 2558 ได้รับความมอบเครื่องบินแบบโบอิง 787 จำนวน 4 ลำ ส่วนเครื่องบินแบบแอร์บัส A350-900 จะได้รับความมอบลำแรกในปี 2559

### อุปกรณ์และบริการ

บริษัทฯ ได้ปรับกลยุทธ์และแผนงานด้านการให้บริการเพื่อตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า เพิ่มขีดความสามารถให้พร้อมต่อการแข่งขัน เพิ่มความสะดวกสบายโดยรวมให้แก่ผู้โดยสารมากขึ้น โดยที่นั่งรุ่นใหม่จะกว้างขึ้น นั่งสบาย มีจอภาพส่วนตัวในทุกที่นั่ง นอกจากนี้ ยังตกแต่งห้องน้ำให้มีความทันสมัยสวยงามและกว้างขวางขึ้น พร้อมด้วยอุปกรณ์อำนวยความสะดวกที่ทันสมัย ระบบการรับฟังเพลงและภาพยนตร์แบบเลือกชมได้ (On-demand) พร้อมมีรายการบันเทิงให้ผู้โดยสารเลือกอย่างหลากหลาย ดังมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1) การปรับปรุงรูปแบบและคุณภาพของที่นั่งโดยสารและระบบสาระบันเทิง

วัตถุประสงค์หลักของการปรับปรุงอุปกรณ์ในเครื่องบินของบริษัทฯ คือ การปรับปรุงอุปกรณ์ในเครื่องบินทุกลำที่เป็นแบบเดียวกัน ให้มีที่นั่งโดยสารและระบบสาระบันเทิงลักษณะเดียวกันในแต่ละชั้นโดยสาร



## การพัฒนาทางด้านระบบสาระบันเทิง

บริษัทฯ ได้ปรับปรุงระบบสาระบันเทิงทั้งด้านภาพและเสียงบนเครื่องบินในเส้นทางระหว่างประเทศทุกลำ เพื่อให้มีคุณภาพสูง ทันสมัยและได้มาตรฐานเดียวกันทั้งหมด โดยจะมีจอภาพส่วนตัวในทุกชั้นโดยสาร ระบบเพลงและภาพยนตร์ที่สามารถเลือกชมได้ตามความต้องการ และมีรายการบันเทิงให้ผู้โดยสารเลือกอย่างหลากหลาย รวมทั้งเกมส์ ข้อมูล และภาพเส้นทางบิน

- พัฒนา ปรับปรุงซอฟต์แวร์ (Software) รองรับจำนวนเนื้อหา (Content) ที่เพิ่มขึ้น อาทิ อีเมนู (e-Menu) และอีช้อปปิ้ง (e-Shopping)
- ให้บริการเครื่องเล่นแบบพกพา (Portable AVOD Player) แก่ผู้โดยสารชั้นธุรกิจ สำหรับเที่ยวบินที่มีชั่วโมงบินมากกว่า 4 ชั่วโมง ซึ่งให้บริการในเครื่องบินแอร์บัส A330-300 ที่ไม่มีระบบสาระบันเทิงแบบเลือกชมได้ (On-demand) และใช้เป็นอุปกรณ์สำรองบนเครื่องบินแอร์บัส A340-600 และโบอิง 747-400 ในกรณีที่ระบบสาระบันเทิงขัดข้อง

## 2) การติดตั้งอุปกรณ์อำนวยความสะดวกสำหรับธุรกิจและการสื่อสาร

บริษัทฯ ได้เริ่มให้บริการอินเทอร์เน็ต (Thai Sky Connect) บนเครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 7 ลำ และเครื่องบินแบบแอร์บัส A380-800 จำนวน 6 ลำ เพื่อให้ผู้โดยสารสามารถติดต่อสื่อสารกับภาคพื้นโดยใช้อุปกรณ์สื่อสารส่วนตัวของตนเอง

### 2.1.4 การปฏิบัติการบิน ความปลอดภัย ความมั่นคงและมาตรฐานการบิน

สิ่งที่สำคัญที่สุดของธุรกิจการบินคือ ความปลอดภัยในการปฏิบัติการบิน ตลอดระยะเวลากว่า 5 ทศวรรษ บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะสร้างความปลอดภัยสูงสุดในการเดินทางแก่ผู้โดยสาร ตามภารกิจหลัก คือปฏิบัติการบินเพื่อนำผู้โดยสารและพัสดุภัณฑ์สู่จุดหมายด้วยความสะดวกสบาย ตรงเวลาและความปลอดภัยสูงสุดตามมาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นมาตรฐานความปลอดภัยของกรมการบินพลเรือน (Department of Civil Aviation : DCA) องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization : ICAO) หน่วยงานควบคุมความปลอดภัยด้านการบินของยุโรป (European Aviation Safety Agency : EASA) องค์การบริหารการบินแห่งสหรัฐอเมริกา (Federal Aviation Administration : FAA) และการตรวจประเมินความปลอดภัยด้านการปฏิบัติการบินของสมาคมการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association : IATA) โดยในปี 2557 บริษัทฯ เน้นรักษามาตรฐานและข้อพึงปฏิบัติ (Standard and Recommended Practices : SARP) ของ ICAO ที่กำหนดให้สายการบินต้องดำเนินการจัดให้มีระบบบริหารความปลอดภัย (Safety Management System : SMS) อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้บริษัทฯ ได้ปรับปรุงคู่มือความปลอดภัยและคุณภาพ (THAI Safety and Quality Manual : TSQM) ซึ่งเป็นคู่มือความปลอดภัยและคุณภาพที่ครอบคลุมทั้งสายปฏิบัติการและหน่วยธุรกิจทั้งหมด ให้เป็นปัจจุบันตลอดเวลา

เพื่อความปลอดภัยสูงสุดในการปฏิบัติการบิน บริษัทฯ ได้พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบินให้มีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานสากล รวมทั้งมีจิตสำนึกสูงสุดด้านความปลอดภัย มุ่งเน้นการสรรหาบุคลากรการบินที่มีคุณภาพระดับสากลให้เพียงพอกับการขยายเครือข่ายและฝูงบิน ซึ่งบริษัทฯ กำหนดให้มีการตรวจสอบความพร้อมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และพฤติกรรม (Behavior) นักบินของบริษัทฯ จะต้องผ่านการทดสอบและประเมินผลความถนัด (Aptitude Test) จิตวิทยาการบิน (Aviation Psychology) และการทดสอบความสามารถด้านทักษะการบิน รวมทั้งมุ่งเน้นการรักษาและเสริมสร้างมาตรฐานคุณภาพด้านการบริการบนเที่ยวบินเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง โดยจัดให้มีการฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติแก่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินให้มีความรู้ความชำนาญแบบมืออาชีพ มีทัศนคติและใจรักต่องานบริการควบคู่ไปกับการตระหนักเรื่องความปลอดภัย เพื่อพัฒนาขีด

ความสามารถด้านการบริการของบุคลากร บริษัทฯ ได้จัดหลักสูตรการเข้าอบรมอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการฝึกอบรมทบทวนเรื่องระบบความปลอดภัยและการบริการอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งนำระบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) และการนำแนวทางจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพสูงสุดในการบริการ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ตระหนักดีว่าการดูแลสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของพนักงาน รวมถึงการป้องกันอันตรายและส่งเสริมสุขภาพอนามัย เพื่อคงไว้ซึ่งสภาพร่างกายและจิตใจที่สมบูรณ์ ตลอดจนสถานะความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานเป็นสิ่งจำเป็น และสำคัญยิ่งที่จะต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจ บริษัทฯ จึงมีนโยบายในการดำเนินงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานบนพื้นฐานของมนุษยธรรม โดยถือประโยชน์ของพนักงานเป็นหลัก ซึ่งบริษัทฯ ได้ดำเนินการอย่างครบวงจร ประกอบด้วย การส่งเสริมสุขภาพอนามัย การเฝ้าระวังและตรวจสอบเพื่อความปลอดภัย การป้องกันและควบคุมอุบัติเหตุและสภาพแวดล้อมที่เป็นอันตรายในการทำงาน การเฝ้าระวังสุขภาพและป้องกันโรคจากการทำงาน การปฐมพยาบาล และการฟื้นฟูสมรรถภาพหลังการบาดเจ็บ

ในส่วนของการดำเนินงานด้านความมั่นคงการบิน (Aviation Security) บริษัทฯ ได้ปฏิบัติตามมาตรฐานข้อกำหนดขององค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศ และต่างประเทศอย่างเคร่งครัด ได้แก่ ICAO, DCA, หน่วยงานด้านความมั่นคงในการเดินทางของประเทศสหรัฐอเมริกา (Transportation Security Administration, Department of Homeland Security : TSA) หน่วยงานด้านความมั่นคงในการเดินทางของประเทศออสเตรเลีย (Office of Transport Security : OTS) กฎข้อบังคับของสหภาพยุโรป (European Union : EU Regulations) และระบบการจัดการความปลอดภัยของ IATA (IATA Operational Safety Audit : IOSA) รวมถึงกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ข้อกำหนดของทุกประเทศที่บริษัทฯ ทำการบิน บริษัทฯ มีระบบการบริหารจัดการด้านความมั่นคงการบิน (Security Management System : SeMS) ที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกันอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านความมั่นคงการบินอยู่ในระดับที่สูงกว่ามาตรฐานสากล

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการเหตุฉุกเฉินและภาวะวิกฤติ (Emergency & Crisis Response) อย่างเข้มงวด ยึดหลักกฎหมาย ข้อบังคับระหว่างประเทศ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการแก่หน่วยงานภายใน และสถานีการบินของบริษัทฯ เพื่อให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง พร้อมรับมือกับเหตุฉุกเฉินที่จะเกิดขึ้น โดยศูนย์ปฏิบัติการภาวะวิกฤติ (Crisis Management & Operations Center : CMOC) ของบริษัทฯ ได้ทำหน้าที่เฝ้าระวังเหตุที่อาจเป็นภัยคุกคามต่อการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ ตลอด 24 ชม. อีกทั้งยังมีศูนย์ปฏิบัติการของชุดให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมแก่ผู้ประสบภัย (Family Assistance & Support Team : FAST center) สำหรับเที่ยวบินของบริษัทฯ และสายการบินพันธมิตร

จากมาตรฐานด้านความปลอดภัย ความมั่นคง และมาตรฐานการบินที่มีประสิทธิภาพ ทำให้บริษัทฯ มีความพร้อมในการดูแล บริหารจัดการและรับมือกับเหตุการณ์ต่างๆ ในปี 2557 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การบริหารจัดการกรณีวิกฤติการเมืองภายในประเทศ ตั้งแต่ปลายปี 2556 ต่อเนื่องมาถึงพฤษภาคม 2557 ทำให้สำนักงานหลายแห่งของบริษัทฯ ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามปกติต้องย้ายการปฏิบัติงานไปยังสถานที่สำรองเป็นการชั่วคราว การบริหารจัดการกรณีวิกฤติการแพร่ระบาดของไวรัสอีโบล่าในทวีปแอฟริกาตะวันตกที่สร้างความตื่นตระหนกต่อผู้โดยสารและสาธารณชน การบินไทยเป็นสายการบินแรกๆ ที่ออกมาตรการป้องกันการระบาดของไวรัสอีโบล่า และปฏิบัติตามข้อบังคับ คำแนะนำขององค์การอนามัยโลก และกระทรวงสาธารณสุขอย่างเคร่งครัด สามารถสร้างความมั่นใจในมาตรฐานความปลอดภัยของการบินไทยที่สูงกว่ามาตรฐานสากล

โดยภาพรวมของการปฏิบัติการบิน บริษัทฯ ได้มุ่งเน้นในเรื่องของมาตรฐานด้านความปลอดภัยในระดับสูงสุด และคุณภาพการให้บริการบนเครื่องบินที่ดีเลิศ โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและมีมาตรฐานด้านความปลอดภัยที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล มาประยุกต์ใช้อย่างสอดประสานเข้ากับเอกลักษณ์การให้บริการด้วยความเป็นไทยในการให้บริการ

แก่ผู้โดยสารบนเครื่องบิน เพื่อคงไว้ซึ่งมาตรฐานและประสิทธิภาพการให้บริการที่ดีเยี่ยม สร้างความพึงพอใจและความประทับใจของผู้โดยสารทุกครั้งที่ได้เดินทาง เพื่อให้การบินไทยเป็นสายการบินอันดับแรกที่ถูกผู้โดยสารนึกถึงและเลือกใช้บริการสำหรับการเดินทางตลอดไป รวมทั้งการรักษามาตรฐาน คุณภาพ ความปลอดภัย ความมั่นคง และมาตรฐานการบินให้เป็นไปตามมาตรฐาน กฎเกณฑ์ ข้อบังคับและกฎหมายที่เกี่ยวข้องในระดับสากลนั้น ถือเป็นปัจจัยและคุณค่าหลักที่บริษัทฯ ให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกมาอย่างต่อเนื่องในการดำเนินการธุรกิจ และได้ดำเนินนโยบายเชิงรุกในการดำเนินงานด้านความปลอดภัย ความมั่นคง และมาตรฐานการบิน รวมทั้งพัฒนาคุณภาพของมาตรฐานในกระบวนการต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในทุกกระบวนการดำเนินงานของบริษัทฯ

**รายละเอียดของมาตรฐานสากลที่ฝ่ายต่างๆ และหน่วยธุรกิจของบริษัทฯ ได้รับมีดังนี้**

ใบรับรองมาตรฐานสากล	ฝ่ายหรือหน่วยธุรกิจ	วันหมดอายุ
<b>IOSA</b> (IATA Operational Safety Audit มาตรฐานการตรวจประเมินความปลอดภัยด้านการปฏิบัติการจากสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ)	ได้รับการรับรองภาพรวมทั้งบริษัทฯ	26 พฤษภาคม 2559
<b>ISO 9001:2008</b> (ระบบบริหารงานคุณภาพ)	ฝ่ายบริหารทั่วไป ฝ่ายพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร ฝ่ายช่าง ฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ ฝ่ายบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น (สุวรรณภูมิ, เชียงใหม่, ภูเก็ต, กระบี่) ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น (สุวรรณภูมิ, เชียงใหม่, ภูเก็ต, กระบี่) ฝ่ายครัวการบิน	6 ตุลาคม 2558 1 พฤษภาคม 2558 27 พฤษภาคม 2559 30 มิถุนายน 2560 15 ธันวาคม 2560 15 ธันวาคม 2560 8 มีนาคม 2560
<b>ISO 14001:2004</b> (ระบบจัดการสิ่งแวดล้อม)	ฝ่ายบริหารทั่วไป (สำนักงานใหญ่ สำนักงานหลักสี่ สำนักงานหลานหลวง ศูนย์ปฏิบัติการที่สนามบินสุวรรณภูมิ กิจการบริการลูกค้าภาคพื้นที่สนามบินสุวรรณภูมิ) ฝ่ายช่าง ฝ่ายครัวการบิน	23 เมษายน 2559 9 มิถุนายน 2559 1 กันยายน 2558
<b>ISO 50001:2011</b> (ระบบจัดการด้านพลังงาน)	ฝ่ายบริหารทั่วไป (สำนักงานใหญ่ สำนักงานหลักสี่ สำนักงานหลานหลวง ศูนย์ปฏิบัติการที่สนามบินสุวรรณภูมิ กิจการบริการลูกค้าภาคพื้นที่สนามบินสุวรรณภูมิ)	20 มิถุนายน 2559

ใบรับรองมาตรฐานสากล	ฝ่ายหรือหน่วยธุรกิจ	วันหมดอายุ
<b>OHSAS 18001:2007</b> (มาตรฐานระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย)	ฝ่ายครีวการบิน	3 สิงหาคม 2560
<b>HALAL</b> (มาตรฐานฮาลาล)	ฝ่ายครีวการบิน	31 ธันวาคม 2558
<b>HACCP</b> (Hazard Analysis and Critical Control Points ระบบการวิเคราะห์อันตรายและจุดวิกฤตที่ต้องควบคุมในการผลิตอาหาร)	ฝ่ายครีวการบิน	8 มีนาคม 2560
<b>GMP</b> (Good Manufacturing Practice ระบบการจัดการสุขลักษณะที่ดีในสถานประกอบการ)	ฝ่ายครีวการบิน	8 มีนาคม 2560
<b>FAR 145</b> (Federal Aviation Regulations 145) FAA Repair Station (Federal Aviation Administration) หน่วยซ่อมองค์การบริหารการบินแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา	ฝ่ายช่าง (สนามบินดอนเมืองและสนามบินสุวรรณภูมิ) (สนามบินอุตะเถา)	31 ตุลาคม 2558 31 ตุลาคม 2558
<b>RSC 13</b> THAI DCA Repair Station 145 (Department of Civil Aviation, Thailand) หน่วยซ่อมกรมการบินพลเรือน, ประเทศไทย	ฝ่ายช่าง (สนามบินดอนเมือง) (สนามบินสุวรรณภูมิ) (สนามบินอุตะเถา)	31 ตุลาคม 2560 25 กันยายน 2558 30 ตุลาคม 2558
<b>EASAPart-145</b> (European Aviation Safety Agency – Approved Maintenance Organization) หน่วยซ่อมองค์การความร่วมมือด้านการบินในกลุ่มสหภาพยุโรป	ฝ่ายช่าง	23 มิถุนายน 2559

**สิทธิประโยชน์ด้านการส่งเสริมการลงทุน**

ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน พ.ศ. 2547 บริษัทฯ ในฐานะรัฐวิสาหกิจซึ่งดำเนินการในรูปแบบของบริษัทมหาชน ได้รับความเห็นชอบให้ขอรับการส่งเสริมการลงทุนสำหรับการลงทุนส่วนเพิ่มในกิจการ การขนส่งทางอากาศและกิจการสนับสนุนการบินอื่นๆ ได้ ยกเว้นส่วนกิจการสนับสนุนการบิน ณ สนามบินนานาชาติสุวรรณภูมิ เนื่องจากบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ในฐานะผู้บริหารสนามบินนานาชาติสุวรรณภูมิเป็นผู้ได้รับสัมปทานในการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวจากภาครัฐ

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

ต่อมาบริษัทฯ ได้ยื่นขอโอนกิจการ (สิทธิการใช้เครื่องบินในการดำเนินงาน) และได้รับอนุมัติให้โอนกิจการให้แก่ บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ตามบัตรส่งเสริมการลงทุนจำนวน 6 สิทธิบัตร สำหรับเครื่องบินแอร์บัส A320 จำนวน 20 ลำ และสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน มีประกาศยกเลิกบัตรส่งเสริมการลงทุนของบริษัทฯ จำนวน 6 สิทธิบัตร ดังกล่าว เมื่อวันที่ 24 กันยายน 2557 ส่งผลให้ ณ สิ้นปี 2557 บริษัทฯ คงเหลือสิทธิบัตรการส่งเสริมการลงทุน รวมทั้งสิ้น 19 สิทธิบัตร สำหรับเครื่องบินจำนวน 55 ลำ ที่มีกำหนดรับมอบตั้งแต่ปี 2552 ถึงปี 2560 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
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

สิทธิบัตรที่	บัตรเลขที่	ประเภทเครื่องบิน	วิธีการจัดหาเครื่องบิน	จำนวนเครื่องบิน (ลำ)
18	2366 (2) / 2556	B787-9	Operating Lease	2
19	2367 (2) / 2556	A350-900	Financial Lease	2

สิทธิประโยชน์จากการได้รับการส่งเสริมการลงทุน คือการได้รับยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลสำหรับกำไรสุทธิที่ได้จากการดำเนินงานด้วยเครื่องบินที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุน เป็นระยะเวลา 8 ปี (นับจากวันที่เครื่องบินเริ่มมีรายได้จากการดำเนินงาน) โดยจำนวนเงินที่ได้รับยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลนี้รวมกันไม่เกินร้อยละ 100 ของเงินลงทุนจัดหาเครื่องบินแต่ละลำ ในกรณีที่ดำเนินงานขาดทุนในระหว่างเวลาได้รับการยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคล สามารถนำผลขาดทุนประจำปีที่เกิดขึ้นในระหว่างเวลาที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุน 8 ปี ไปหักออกจากกำไรสุทธิที่เกิดขึ้นภายหลังระยะเวลา 8 ปี นี้ มีกำหนดเวลาไม่เกิน 5 ปีนับแต่วันพ้นกำหนด 8 ปี โดยจะเลือกหักจากกำไรสุทธิของปีใดปีหนึ่งหรือหลายปีก็ได้

บริษัทฯ ได้ยื่นขอใช้สิทธิประโยชน์ยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคล จากผลประกอบการปี 2553-2556 และได้รับยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลแล้วเป็นจำนวนเงิน 1,502.32 ล้านบาท สำหรับปี 2557 ผลประกอบการในส่วนกิจการ BOI มีผลขาดทุนสุทธิ ทำให้บริษัทฯ ไม่ได้รับยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคล

## 2.2 การตลาดและการแข่งขัน

### 2.2.1 นโยบายและลักษณะตลาด

ในปี 2557 บริษัทฯ ได้กำหนดแผนธุรกิจ 5 ปี (2557-2561) มีการปรับแผนกลยุทธ์ตามลักษณะตลาด ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

**กลุ่มตลาดที่บริษัทฯ เป็นผู้นำตลาด** เช่น ตลาดกลุ่มประเทศสแกนดิเนเวีย จีน และญี่ปุ่น เป็นต้น บริษัทฯ มุ่งเน้นในการดำรงความเป็นผู้นำตลาดปรับกลยุทธ์เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดและผลกำไรในการดำเนินงานเป็นหลักโดยการเพิ่มเที่ยวบิน เปลี่ยนแบบเครื่องบินที่มีอุปกรณ์ทันสมัย เพื่อป้องกันการสูญเสียลูกค้าให้แก่สายการบินอื่น

**กลุ่มตลาดที่มีการแข่งขันสูง** เช่น ตลาดสิงคโปร์ ฮองกง และ กลุ่มประเทศในอาเซียน บริษัทฯ มุ่งเน้นการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาด โดยเพิ่มความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตร เพื่อเพิ่มผู้โดยสารเชื่อมต่อที่สนามบินสุวรรณภูมิ รวมทั้งใช้สายการบินไทยสมายล์ในการรักษาส่วนแบ่งตลาดในเส้นทางภูมิภาคระยะสั้น

**กลุ่มตลาดที่คู่แข่งมีความเข้มแข็ง** เช่น ตลาดรัสเซีย และสาธารณรัฐอาหรับเอมิเรตส์ บริษัทฯ มุ่งเน้นการแผ้วถางปริมาณการขนส่งและผลกำไรขาดทุนอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ โดยใช้เครื่องบินที่เหมาะสมกับความต้องการของตลาด และมีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนเที่ยวบินโดยต้องมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว

**กลุ่มตลาดใหม่ที่มีศักยภาพ** ได้แก่ ตลาดอินเดีย เช่น โคชิ อัมริสสา หรือตลาดใหม่ที่ บริษัทฯ ยังไม่ได้ทำการบิน เช่น ตลาดยุโรปตะวันออก เช่น เวียดนาม ตลาดจีน เช่น หังโจว เซินเจิ้น ชัวเถา เป็นต้น บริษัทฯ จะศึกษาสภาพตลาด การแข่งขัน เส้นทางบิน ตลอดจนความเป็นไปได้ที่จะเปิดเส้นทางบินใหม่ เพื่อสร้างโอกาสสำหรับการขยายตลาดใหม่ต่อไป

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้เพิ่มการปฏิบัติการบินที่ท่าอากาศยานดอนเมือง โดยสายการบินไทยสมายล์ เพื่อเป็นทางเลือกให้ผู้โดยสารจากดอนเมือง และสามารถสร้างคุณภาพรายได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยทำการบินเส้นทางภายในประเทศจากดอนเมืองสู่เชียงใหม่ ภูเก็ต และขอนแก่น ตั้งแต่ 8 สิงหาคม 2557

- **นโยบายการตลาดและลักษณะตลาดของสายการบินไทยสมายล์**

เนื่องจากสายการบินไทยสมายล์ ถือเป็นสายการบินบริการคุณภาพสูงระดับพรีเมียม (Light Premium Airline) ดังนั้นจึงไม่สามารถแข่งขันกับสายการบินต้นทุนต่ำในด้านราคา แต่สายการบินไทยสมายล์ จะมุ่งเน้นสร้างประสบการณ์ให้ผู้โดยสารได้ตระหนักถึงคุณภาพและการบริการที่ดีมากกว่าเป็นหลัก “คุ้มค่าและมากด้วยคุณภาพ” พร้อมทั้งจะมุ่งเน้นในการเพิ่มยอดขายเส้นทางบินภายในประเทศและเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดให้มากขึ้นเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเปิดเสรีการค้าประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ซึ่งคาดว่าจะเริ่มประมาณปลายปี 2558

จากปัจจัยดังกล่าวที่ประเทศไทยกำลังจะก้าวสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และจากการขยายตัวอย่างรวดเร็วของสายการบินต้นทุนต่ำทั้งในประเทศและในภูมิภาคเอเชีย สายการบินไทยสมายล์ จึงกำหนดยุทธศาสตร์ในการสร้างความแตกต่างอย่างมีเอกลักษณ์ในตราสินค้า (Brand Differentiation) ในการแข่งขัน เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินกลยุทธ์และกลุ่มเป้าหมายดังนี้

**ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย** ประมาณร้อยละ 30 จะยังเป็นผู้โดยสารที่เดินทางเชื่อมต่อกับผู้โดยสารของบริษัทฯ ในขณะที่ร้อยละ 70 จะเป็นผู้โดยสารที่เดินทาง จุดต่อจุด (Point to Point) ในเส้นทางบินของสายการบินไทยสมายล์ อย่างเดียว

**ลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย** นอกจากจะเน้นกลุ่มคนในช่วงอายุประมาณ 30-40 ปี ซึ่งสะท้อนมาจากภาพลักษณ์ของตราสินค้าที่แสดงถึงความทันสมัย (Trendy) ให้บริการด้วยความใส่ใจ (Friendly) และคุ้มค่าเงิน (Worthy) แล้วจะยังมุ่งเน้นไปยังลูกค้าองค์กร (Corporate) ลูกค้าการท่องเที่ยวเพื่อการประชุม (MICE) เพื่อเพิ่มขยายฐานของกลุ่มเป้าหมาย

**การจัดจำหน่าย** นอกจากสายการบินไทยสมายล์ มีช่องทางการจัดจำหน่ายตรง การจัดจำหน่ายผ่านตัวแทนการจัดจำหน่าย และการจัดจำหน่ายร่วมกับบริษัทฯ แล้วสายการบินไทยสมายล์ ยังได้เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายผ่าน ธุรกิจโรงภาพยนตร์ เอสเอฟ ซีเนม่า (SF Cinema) และเพิ่มช่องทางการขายเงินผ่านจุดบริการของบริษัทเค้าน์เตอร์ เซอร์วิส เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายในการชำระเงิน รวมไปถึงแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือ เสริมด้วยการจำหน่ายผ่านศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ (Call Center)

**การสื่อสารการตลาด** นอกจากสายการบินไทยสมายล์ จะสื่อสารการตลาดโดยตรงกับลูกค้าเป้าหมายด้วยการสื่อสารผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Social Network) ควบคู่กับช่องทางการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการแล้วยังมุ่งเน้นการทำประชาสัมพันธ์ การจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด และโปรโมชั่น รวมไปถึงกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility) แล้ว สายการบินไทยสมายล์ ยังมีนโยบายทางการสื่อสารการตลาดเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวแบบวิถีไทย (Discover Thainess) อีกด้วย

## 2.2.2 แผนบริหารรายได้และพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย

### แผนบริหารรายได้

เพื่อรักษาและเพิ่มคุณภาพรายได้ในสภาวะเศรษฐกิจโลกถดถอย การเมืองไม่ปกติ ความผันผวนของตลาด และการแข่งขันที่รุนแรง บริษัทฯ มีแผนงานดังนี้

- การบริหารจัดการเครื่องบินและฝูงบิน โดยจัดเครื่องบินให้เหมาะสมในแต่ละเส้นทางบิน ปรับกำลังการผลิตให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมกับปริมาณการโดยสาร เพิ่มอัตราการใช้งานเครื่องบิน ปลดระวางเครื่องบินที่ประสิทธิภาพต่ำและมีต้นทุนสูง และใช้เครื่องบินรุ่นใหม่ในเส้นทางบินพิสัยไกลและเส้นทางบินที่ทำกำไรได้สูง เป็นต้น

### แผนการตลาด และส่งเสริมการขาย

บริษัทฯ มีเป้าหมายในการเพิ่มเที่ยวบินที่บินตรงเข้าประเทศไทยให้มากขึ้น เน้นความถี่ของเที่ยวบินในจุดบินที่มีศักยภาพ ควบคู่กับการเปิดจุดบินใหม่อย่างระมัดระวัง เพิ่มความแข็งแกร่งของเครือข่ายเส้นทางบิน ปรับปรุงบริการผ่าน

อิเล็กทรอนิกส์ (E-Service) โดยพัฒนาระบบ เพื่ออำนวยความสะดวกให้ลูกค้า พร้อมทั้งดำเนินการด้านการขายและการตลาดทั้งในและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง

#### การหารายได้เสริม

โครงการบริหารและพัฒนารายได้เสริม เพื่อหารายได้เพิ่มเติมจากการขายหรือให้บริการที่นอกเหนือจากการให้บริการธุรกิจหลักของบริษัทฯ เช่น โครงการสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบินและบริการจัดส่งถึงบ้าน (Duty Free on Board and Home Delivery) โครงการโฆษณาในเที่ยวบินหรือสถานที่อื่นๆ (In-Flight & Other Premises Advertising) โครงการบริหารจัดการสินค้าและที่นั่งคงค้าง (Residual Inventory & Seat Management) โครงการแลกเปลี่ยนไมล์สะสมรอยัลลอร์ดคิตพลัส (ROP Trading Miles) และ โครงการล้างเครื่องบิน (Aircraft Washing)

#### กลุ่มลูกค้าและการพัฒนาช่องทางจัดจำหน่าย

ในการดำเนินธุรกิจ บริษัทฯ ให้บริการขนส่งผู้โดยสารเป็นหลัก โดยทำการขนส่งเชื่อมโยงเมืองหลักของประเทศไทย ไปยังเมืองต่างๆ ทั่วโลกทั้งในแบบเที่ยวบินประจำ และเที่ยวบินเช่าเหมาลำ ในเส้นทางบินระหว่างประเทศและภายในประเทศ โดยวางตำแหน่งทางการตลาด (Marketing Positioning) เป็นสายการบินชั้นเยี่ยมระดับโลก (**Premium World Class Airline**) ให้บริการในลักษณะครบวงจร (Full Service) มาโดยตลอด และแม้ว่าจะเป็นสายการบินระดับพรีเมียม แต่บริษัทฯ ยังคงดูแลลูกค้าในทุกกลุ่ม (Segment) เป็นอย่างดี โดยเน้นการตอบสนองแต่ละกลุ่ม และการพัฒนาช่องทางจัดจำหน่าย ให้ตรงกับความต้องการและความคาดหวังอย่างแท้จริง กลุ่มลูกค้าแบ่งออกเป็น

- ลูกค้าพรีเมียม ประกอบด้วยลูกค้าชั้นหนึ่ง ชั้นธุรกิจ สมาชิกแพลตินัม สมาชิกบัตรทอง
- ลูกค้าภาครัฐราชการ (Government)
- ลูกค้ากลุ่มองค์กร (Corporates) และลูกค้านักธุรกิจ / ธุรกิจขนาดย่อม (SME : Small Medium Enterprise)
- ลูกค้ากลุ่มท่องเที่ยว (Leisure)
- นักเรียน และลูกค้ากลุ่มเยี่ยมเยือนและญาติ (VFR : Visiting Friends and Relative)
- ลูกค้านิยามกีฬา และกิจกรรมพิเศษ (Special Interest and Life-Style)
- ลูกค้ากลุ่มประชุมสัมมนา นิทรรศการการค้า การท่องเที่ยวที่ได้รับเป็นรางวัล (MICE)
- ลูกค้ากลุ่มลูกเรือ (Ship Crew) และแรงงาน (Worker)

ทั้งนี้ บริษัทฯ พร้อมบริการลูกค้าทุกกลุ่ม (All Segments Product offering) โดยใช้กลยุทธ์ทั้งในเชิงบริหารรายได้ (Revenue management) ควบคู่กับการบริหารราคาขาย (Pricing)

#### การขายแบบเครือข่าย (Network) และกลุ่มพันธมิตรสตาร์อัลไลแอนซ์ (Star Alliance)

บริษัทฯ มีเป้าหมายในการเพิ่มเที่ยวบินที่บินตรงเข้าประเทศไทยมากขึ้น เน้นการเพิ่มความถี่ของเที่ยวบินในจุดบินที่มีศักยภาพ ควบคู่กับการเปิดจุดบินใหม่อย่างระมัดระวัง เพิ่มความแข็งแกร่งของเครือข่ายเส้นทางบินในตลาดหลัก 70 จุดบิน เป็นเส้นทางภูมิภาคเอเชียจำนวน 50 จุดบิน และเส้นทางข้ามทวีปจำนวน 20 จุดบิน

นอกจากนั้น ยังขยายเครือข่ายเพื่อให้ครอบคลุมจุดบินมากที่สุด บริษัทฯ ใช้ทั้งเครือข่ายของตนเองและเครือข่ายพันธมิตรการบินสตาร์อัลไลแอนซ์ (Star Alliance) โดยมีเครือข่ายทั้งแบบการบินตรงในลักษณะจุดบินต่อจุดบิน (Point-to-Point) และเชื่อมต่อในลักษณะต่อเลยไปยังอีกจุดบินหนึ่ง (Beyond Point) ครอบคลุมระหว่างจุดบินทุกจุดที่บริษัทฯ ให้บริการเอง และการที่บริษัทฯ เป็นส่วนหนึ่งของพันธมิตรการบินที่ใหญ่และมีความเข้มแข็งที่สุด คือสตาร์อัลไลแอนซ์ ทำให้บริษัทฯ สามารถให้บริการในเส้นทางอื่นเพิ่มเติมโดยเชื่อมต่อกับเส้นทางต่างๆ ของเครือข่ายพันธมิตรสตาร์อัลไลแอนซ์ (Star Alliance) ซึ่งมีสมาชิกทั้งหมด 27 สายการบิน ครอบคลุม 192 ประเทศ ทั้งหมดมี 1,316 จุดบินทั่วโลก ทำการบินมากกว่า 18,500 เที่ยวบินในแต่ละวัน



### การบริการขายผ่านช่องทางจัดจำหน่ายยุคใหม่

นอกจากคุณภาพและราคาของสินค้าแล้ว การบริการลูกค้าถือว่าเป็นหัวใจในการดำเนินธุรกิจ บริษัทฯ ได้กำหนดขั้นตอนการให้บริการและทำข้อตกลงระดับบริการครบวงจร (Service Level Agreement : SLA) กับทุกจุดบริการหลัก ตั้งแต่การสำรองที่นั่ง จนเสร็จสิ้นการเดินทางที่จุดหมายปลายทาง รวมทั้งตรวจประเมินทุกจุดบริการเหล่านั้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจว่าลูกค้า ได้รับความพึงพอใจสูงสุดจากการใช้บริการและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตลอดการเดินทาง

#### THAI Contact Center (TCC)

THAI Contact Center (TCC) ศูนย์ติดต่อการบินไทยเป็นด่านแรกของผู้โดยสารที่ลูกค้าจะตัดสินใจใช้บริการหรือไม่ บริษัทฯ เล็งเห็นความสำคัญในการให้บริการส่วนนี้เป็นอย่างมาก โดยมีข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreement : SLA) กับบริษัทฯ ที่ได้รับการคัดเลือก ต้องรับโทรศัพท์ได้ไม่ต่ำกว่า 70% ในเวลา 20 วินาที และให้มีอัตราการยกเลิกสายน้อยกว่า 10% ทำให้สามารถบริการลูกค้าตามมาตรฐานที่กำหนด เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า

บริษัทฯ มีช่องทางในการรับฟังเสียงจากลูกค้าหลายช่องทางทั้งผ่าน TCC เว็บไซต์ แพลตฟอร์ม และโทรศัพท์ โดยมีเลขหมายพิเศษให้กับลูกค้าฟรีเมียม ลูกค้าภาคราชการ และลูกค้ากลุ่มองค์กร

#### Digital Commerce

เนื่องจากการให้บริการลูกค้าและการสร้างความผูกพันกับลูกค้าผ่านช่องทางออนไลน์นั้นเป็นวิธีการที่รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งมีแนวโน้มที่จะมีการแข่งขันที่มากขึ้นในทุกๆ รูปแบบ ซึ่งบริษัทฯ ได้พัฒนาระบบการให้บริการออนไลน์ให้มีเสถียรภาพและมีความเร็วสูงกว่าเดิมและปรับปรุงแบบการใช้งานให้ง่ายขึ้น ตลอดจนเพิ่มเครือข่ายเส้นทางการบิน โดยเชื่อมต่อกับสายการบินพันธมิตร เพื่อเป็นทางเลือกในการเดินทางให้กับสำหรับลูกค้า ในขณะที่เดียวกันได้ปรับลดราคาลงมาพร้อมกับการจัดทำ Online Promotion อย่างต่อเนื่องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้ เพื่อกระตุ้นให้มีลูกค้าเพิ่มขึ้น

ทางด้านการพัฒนาด้านการชำระเงินนั้น ที่ผ่านมามีบริษัทฯ ใช้บัตรเครดิตเป็นช่องทางหลักในการชำระเงินซึ่ง ณ ปัจจุบันบริษัทฯ ได้เพิ่มจุดบริการในการชำระเงินเพิ่มมากขึ้น ตามจุดที่ใกล้ที่สุดสำหรับลูกค้าในการชำระเงิน เช่น ผ่านตู้ ATM หักบัญชีธนาคารแบบออนไลน์ Counter Service, Tesco Lotus, Big C, M Pay, Pay at Post, Family Mart, Just Pay ซึ่งการเพิ่มช่องทางการชำระเงินรูปแบบใหม่จะทำให้การให้บริการออนไลน์ของการบินไทยสะดวกเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้มีบริการออนไลน์เสริมด้านต่างๆ เช่น การจองที่นั่งบนเครื่อง การเช็คอิน การซื้อสัมภาระแบบออนไลน์ การขายประกันการเดินทาง และการจองโรงแรม ทั้งนี้เพื่อให้ [www.thaiairways.com](http://www.thaiairways.com) เป็น One Stop Service ให้กับลูกค้า ซึ่งการพัฒนาครั้งนี้จะมีผลต่อการเพิ่มยอดขายออนไลน์ประมาณ 20-25% ต่อปี

### การตลาดและส่งเสริมการขาย

ตั้งแต่ต้นปี 2557 บริษัทฯ ได้ดำเนินการด้านส่งเสริมการขายและการตลาดทั้งในและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาด เสริมความสามารถในการแข่งขัน และสร้างรายได้ให้มากที่สุดที่สุดในสภาวะตลาดที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยผันผวนภายนอก ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง และการแข่งขันในตลาด รวมถึงกิจกรรมส่งเสริมการขายและการตลาดโดยโปรแกรมสะสมไมล์ (Royal Orchid Plus : ROP) และรายการแพ็คเกจท่องเที่ยว (Royal Orchid Holiday : ROH)

### ช่องทางการจัดจำหน่ายของสายการบินไทยสมายล์

เนื่องจากสายการบินไทยสมายล์ ได้แยกระบบการจัดจำหน่ายและบริการลูกค้า (Distribution and Passenger Service System : DPS) ออกจากบริษัท แต่อย่างไรก็ตาม ในช่วงเริ่มต้นดำเนินการจนถึงเดือนตุลาคม 2557 ซึ่งระบบ DPS ยังไม่แล้วเสร็จ สายการบินไทยสมายล์ ได้มอบหมายให้บริษัท เป็นสายการบินผู้ทำการตลาด (Marketing Carrier) ส่วนสายการบินไทยสมายล์ เป็นผู้ทำการปฏิบัติการบิน (Operating Carrier) โดยบริษัท ทำการ Block Seat บนเที่ยวบินของสายการบินไทยสมายล์ ทั้งหมด และจัดจำหน่ายผ่านระบบการขายและการสำรองที่นั่งของบริษัท และตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2557 เป็นต้นมา สายการบินไทยสมายล์ ได้ดำเนินการจัดจำหน่ายผ่านระบบของสายการบินไทยสมายล์เอง แต่เพื่อให้การบริการผู้โดยสารที่เดินทางต่อเนื่องในเส้นทางของบริษัท สายการบินไทยสมายล์จึงยังคงมีการจัดจำหน่ายร่วมกับบริษัท ผ่านสัญญาเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Agreement)

สายการบินไทยสมายล์ มุ่งเน้นการควบคุมและบริหารจัดการต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ โดยรักษาระดับต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) ให้ต่ำ เน้นการดำเนินงานเฉพาะกิจกรรมหลักที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจ ได้แก่ การปฏิบัติการบิน การควบคุมมาตรฐานความปลอดภัย การกำหนดรูปแบบและมาตรฐานการให้บริการลูกค้า การให้บริการลูกค้าบนเครื่องบิน การบริหารภาพลักษณ์ตราสินค้าและการสื่อสารการตลาด การกำหนดราคาและการบริหารรายได้ โดยสายการบินไทยสมายล์ จัดจำหน่ายผ่านระบบจัดจำหน่ายตรงและผ่านระบบอิลิคทรอนิกส์ เป็นหลัก สำหรับกิจกรรมสนับสนุนอื่นๆ ได้ใช้บริการของบริษัท หรือหน่วยธุรกิจของบริษัท หรือผู้ให้บริการภายนอกแล้วแต่กรณี

### 2.2.3 สภาวะอุตสาหกรรมการบินและการแข่งขัน

ในปี 2557 การฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลกเป็นไปอย่างอ่อนแอและไม่แน่นอนโดยมีความเสี่ยงที่อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจจะชะลอตัว ซึ่ง IMF ปรับลดประมาณการเศรษฐกิจโลกอย่างต่อเนื่อง ล่าสุดประมาณการเติบโตทางเศรษฐกิจโลกเมื่อเดือนตุลาคม 2557 อยู่ที่ร้อยละ 3.3 เทียบเท่ากับปี 2556 ปัจจัยหลักมาจากการฟื้นตัวอย่างเปราะบางของเศรษฐกิจสหรัฐฯ การชะลอตัวทางเศรษฐกิจของประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่และประเทศกำลังพัฒนา โดยเฉพาะประเทศจีน ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนหลักของเศรษฐกิจโลก ภาวะเงินฝืดและแนวโน้มเข้าสู่ภาวะเศรษฐกิจถดถอยของยูโรโซนและญี่ปุ่น รวมถึงความตึงเครียดทางด้านภูมิรัฐศาสตร์โดยเฉพาะยูเครนและตะวันออกกลาง กอปรกับการระบาดของไวรัสอีโบล่าสำหรับประเทศไทยมีอัตราการเติบโตต่ำสุดในกลุ่มอาเซียน 5 ที่ประมาณร้อยละ 1.0 เป็นผลจากความไม่สงบทางการเมืองในช่วงที่ผ่านมา กระทบต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุนและการท่องเที่ยว ส่งผลให้เศรษฐกิจหดตัวในครึ่งปีแรกของปี 2557

ในขณะที่เดียวกันราคาน้ำมันในตลาดโลกมีความผันผวนตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยปัจจัยเสี่ยงหลักมาจากสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างยูเครนกับรัสเซียที่ลุกลามกลายเป็นความขัดแย้งทางการเมืองระดับโลกระหว่างรัสเซียและชาติตะวันตก โดยมีการคว่ำบาตรทางเศรษฐกิจจะหว่างกันอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับความไม่สงบทางการเมืองในประเทศผู้ผลิตน้ำมันโดยเฉพาะภูมิภาคตะวันออกกลางและแอฟริกาเหนือที่เป็นประเทศสมาชิกกลุ่มโอเปก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการผลิตและส่งออกน้ำมันดิบ รวมถึงความขัดแย้งกรณีโครงการนิวเคลียร์ระหว่างประเทศอิหร่านและตะวันตกที่ยังไม่ได้ข้อสรุป อีกทั้งราคาน้ำมันยังคงผันผวนไปตามสภาวะเศรษฐกิจโลก รวมถึงอัตราแลกเปลี่ยนและการเก็งกำไรในตลาดซื้อขายน้ำมันอีกด้วย ส่งผลให้การคาดการณ์ราคาน้ำมันทำได้ยาก

จากสภาวะเศรษฐกิจที่มีแนวโน้มชะลอตัวและความไม่แน่นอนของราคาน้ำมัน สายการบินจึงต้องเผชิญกับความเสี่ยงจากความผันผวนที่เกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารจัดการและผลประกอบการของสายการบิน โดยสภาวะเศรษฐกิจเป็นปัจจัยหนึ่งส่งผลต่อความต้องการเดินทางและการใช้จ่าย สำหรับราคาน้ำมันถือเป็นต้นทุนหลักของสายการบิน อย่างไรก็ตาม ราคาน้ำมันดิบและน้ำมันเครื่องบินเฉลี่ยปี 2557 ต่ำกว่าปี 2556 ร้อยละ 8.5 โดยราคาน้ำมันดิบและน้ำมันเครื่องบิน ณ ปลายปี 2557 ปรับลดลงจากต้นปี 2557 ถึงร้อยละ 41 และ 36 ตามลำดับ จากภาวะเศรษฐกิจโลกชะลอตัวส่งผลให้ความต้องการน้ำมันลดลงขณะที่ปริมาณน้ำมันดิบยังคงล้นตลาดซึ่งสมาชิกกลุ่มโอเปกผู้ผลิต

น้ำมันรายใหญ่ของโลกมีมติคงกำลังการผลิตประเภอบกับผู้ผลิตน้ำมันนอกกลุ่มโอเปกมีกำลังการผลิตเพิ่มขึ้น ถือเป็นผลดีต่ออุตสาหกรรมการบินและบริษัทฯ กับแนวโน้มในการมีค่าใช้จ่ายที่ลดลง

อย่างไรก็ดี การแข่งขันระหว่างสายการบินด้วยกันยังคงทวีความรุนแรงอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการขยายเครือข่ายเส้นทางบิน ผูกบิน และการแข่งขันด้านราคา ทั้งจากสายการบินภูมิภาคตะวันออกกลาง สายการบินต้นทุนต่ำ และการเพิ่มศักยภาพโดยการรวมตัวของกลุ่มสายการบินในลักษณะต่างๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อตรงต่อการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ (Landscape) ของการแข่งขันในหลาย ๆ ภูมิภาคในอุตสาหกรรมการบิน ดังนั้น การปรับตัวของสายการบินควบคู่กับการวางกลยุทธ์ในการบริหารจัดการอย่างชัดเจนรอบคอบ และสอดคล้องทันต่อเหตุการณ์ จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานเพื่อรักษาความยั่งยืนของสายการบิน

ทั้งนี้ ในปี 2557 บริษัทฯ ได้จัดทำแผนปฏิรูปองค์กรขึ้นในไตรมาสสุดท้ายของปี และนำเสนอต่อคณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และปฏิรูปองค์กร ในการเตรียมความพร้อมรองรับสถานการณ์การแข่งขันที่จะเกิดขึ้น เพื่อหยุดยั้งการขาดทุนของบริษัทฯ (Stop Bleeding) ให้เห็นผลเป็นรูปธรรมภายในปี 2558 โดยการดำเนินงานที่สำคัญ 6 ด้าน คือ การปรับปรุงเครือข่ายเส้นทางบินด้วยการลดเส้นทางบินที่ไม่ทำกำไร เช่น เส้นทางกรุงเทพฯ-โจฮันเนสเบิร์ก และเส้นทางกรุงเทพฯ-มอสโค การปรับปรุงฝูงบินโดยการลดจำนวนเครื่องบินในฝูงบินให้สอดคล้องกับกำลังการผลิตที่ลดลง การเพิ่มประสิทธิภาพในการหารายได้ การส่งเสริมกิจกรรมทางการตลาดและการขาย รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการดำเนินกิจกรรม การปรับปรุงการปฏิบัติการและต้นทุนโดยการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและการจัดการกลุ่มธุรกิจอย่างเป็นระบบ โดยยังคงให้ความสำคัญในเรื่องความปลอดภัยและประสิทธิภาพในการให้บริการผู้โดยสาร ซึ่งบริษัทฯ จะดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องในปี 2558-2559 และเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานในทุกๆ ด้านกับสายการบินคู่แข่ง โดยการนำส่วนดีมาปรับใช้และพัฒนาต่อยอดกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มศักยภาพความสามารถในการแข่งขัน (Strength Building) พร้อมทั้งให้บริษัทฯ สามารถเติบโตอย่างยั่งยืนและทำกำไรในระยะยาว (Sustainable Growth)

### **สถานะการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ**

สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transportation Association: IATA) ได้สรุปปริมาณการขนส่งผู้โดยสารระหว่างประเทศทางอากาศของอุตสาหกรรมการบินในปี 2557 โดยรวมมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 6.1 โดยภูมิภาคเอเชียมีการขยายตัวในอัตราต่ำกว่าที่ร้อยละ 5.8 ในขณะที่ภูมิภาคยุโรปมีอัตราการขยายตัวที่ร้อยละ 5.7

ทั้งนี้ การที่ตลาดภูมิภาคเอเชียยังคงมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเศรษฐกิจในภูมิภาคนี้ยังมีการขยายตัวได้แม้จะมีอัตราที่ลดลง สำหรับภูมิภาคในเอเชียที่มีปริมาณการขนส่งผู้โดยสารระหว่างประเทศทางอากาศขยายตัวมากที่สุดคือ ภูมิภาคตะวันออกกลาง มีอัตราการขยายตัวในปี 2557 (มกราคม-ตุลาคม) ร้อยละ 13 โดยสายการบินจากกลุ่มประเทศตะวันออกกลางมีความได้เปรียบด้านต้นทุนราคาน้ำมัน และมีศักยภาพสูงในการขยายธุรกิจ อีกทั้งมีการเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจกับหลายสายการบินหลัก ทำให้เพิ่มความสามารถในการให้บริการครอบคลุมไปทุกภูมิภาคของโลก

สำหรับประเทศไทยในช่วง 2 ไตรมาสแรกของปี 2557 จากปัญหาสถานการณ์ความไม่เสถียรภาพทางการเมืองภายในประเทศ ส่งผลให้เศรษฐกิจภายในประเทศและการท่องเที่ยวของประเทศไทยชะลอตัว โดยในภาพรวมของปริมาณผู้โดยสารทางอากาศที่เดินทางเข้า-ออกประเทศไทยในปี 2557 (มกราคม-กันยายน) มีสายการบินที่ทำการบินประจำ (Schedule Flight) ระหว่างประเทศรวม 116 สายการบิน ทำการขนส่งผู้โดยสารรวม 33.6 ล้านคน ลดลงร้อยละ 8.9 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2556 (ที่มา : บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)) โดยเป็นผู้โดยสารของบริษัทฯ จำนวน 9.3 ล้านคน ลดลงร้อยละ 16.6 อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ยังคงเป็นผู้นำตลาดที่มีส่วนแบ่งตลาดผู้โดยสารระหว่างประเทศมากที่สุด คือร้อยละ 27.5

### การแข่งขันของอุตสาหกรรมการบินภายในประเทศ

ธุรกิจการบินภายในประเทศปัจจุบันมีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ทั้งจากสายการบินต้นทุนต่ำที่มีการขยายตัวในตลาดอย่างรวดเร็ว และสายการบินต้นทุนต่ำรายใหม่ que เห็นโอกาสจากการขยายตัวของอุปสงค์ในตลาดเส้นทางภายในประเทศที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง เป็นผลให้ในแต่ละปีตลาดสามารถเติบโตได้ในอัตราสูง โดยปริมาณผู้โดยสารในปี 2557 (มกราคม-กันยายน) ของสายการบินที่ทำการบินประจำ (Schedule Flight) ภายในประเทศเพิ่มขึ้นเป็น 17.5 ล้านคน หรือสูงกว่าช่วงเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 16.1 ทั้งนี้ สายการบินที่ทำการบินประจำภายในประเทศมีจำนวนทั้งสิ้น 7 สายการบิน ได้แก่ การบินไทย (รวมการบินไทยสมายล์) บางกอกแอร์เวย์ ไทยแอร์เอเชีย นกแอร์ โอเรียนไทยแอร์ไลน์ ไทยโลออนแอร์ และกานต์แอร์ โดยบริษัทฯ เป็นสายการบินที่มีการขนส่งผู้โดยสารเป็นอันดับ 3 จำนวน 3.9 ล้านคน คิดเป็นส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 22

### การแข่งขันในอุตสาหกรรมบินระหว่างประเทศ

สภาวะแวดล้อมและสถานการณ์ต่าง ๆ ในปี 2557 ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการบินและปริมาณการเดินทางของผู้โดยสารทางอากาศ อาทิ ราคาน้ำมันที่ยังผันผวน ปัญหาเศรษฐกิจในภูมิภาคต่างๆ ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ความไม่สงบทางการเมืองในหลายประเทศ รวมทั้งสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นจากการขยายเครือข่ายและการเปิดเส้นทางบินใหม่ของทั้งสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ และสายการบินต้นทุนต่ำ รวมทั้งมีการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจในรูปแบบต่างๆ ของสายการบินมากขึ้น นอกจากนี้ สำหรับธุรกิจการบินในไทย ความไม่มีเสถียรภาพทางการเมืองภายในประเทศ ซึ่งต่อเนื่องมาตั้งแต่ปลายปี 2556 จนถึงไตรมาส 2 ของปี 2557 ได้ส่งผลให้ปริมาณการเดินทางเข้า-ออกประเทศไทยลดลงในหลายเส้นทาง อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ เห็นว่ายังมีปัจจัยบวกที่เป็นโอกาสของตลาดประเทศไทยที่สามารถขยายตัวได้ เพราะความเป็นศูนย์กลางที่เหมาะสมในการเชื่อมต่อระหว่างเมืองในอาเซียนและภูมิภาคใกล้เคียง อีกทั้งการตื่นตัวจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี 2558 จะเป็นแรงกระตุ้นให้มีการขยายตัวทางเศรษฐกิจในภูมิภาคทั้งด้านการค้าและการลงทุน อีกทั้ง ปริมาณการเดินทางในไตรมาส 3 มีแนวโน้มฟื้นตัวดีขึ้น จากนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจในหลายด้านและการส่งเสริมการท่องเที่ยวที่ชัดเจนของภาครัฐ อาทิ การยกเว้นค่าธรรมเนียมวีซ่านักท่องเที่ยวเงินและได้วันเข้าไทย ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและสร้างความเชื่อมั่นแก่ต่างชาติในการเดินทางเข้า-ออกประเทศในระหว่างมีการปฏิรูปทางการเมืองของไทยมากขึ้น

โดยบริษัทฯ ได้มีการติดตามประเมินสถานการณ์และปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อปรับกลยุทธ์ให้ทันต่อทุกเหตุการณ์และพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละตลาดอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งพยายามสร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขันในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการบริการให้ดียิ่งขึ้น เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและรักษาความเป็นสายการบินชั้นนำ

### ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขันของสายการบินไทยสมายล์

อุตสาหกรรมการบินยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่องและเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันที่รุนแรงและรวดเร็ว และยังเป็นธุรกิจที่สามารถเติบโตต่อไปได้ แต่อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Airline) มีศักยภาพมากขึ้นซึ่งเห็นได้จากอัตราการเจริญเติบโตเมื่อเทียบกับสายการบินเต็มรูปแบบ (Full Service Airline) โดยสายการบินเต็มรูปแบบได้เสียส่วนแบ่งการตลาดให้กับสายการบินต้นทุนต่ำและมีอัตราการเจริญเติบโตที่ช้าลงเมื่อเทียบกับสายการบินต้นทุนต่ำ ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่าราคายังเป็นปัจจัยที่สำคัญในการที่ผู้โดยสารจะเลือกใช้บริการสายการบิน โดยเฉพาะเส้นทางภายในประเทศ เนื่องมาจากใช้ระยะเวลาสั้นในการเดินทาง แม้สายการบินไทยสมายล์ จะจัดอยู่ในกลุ่มที่มีบริการคุณภาพสูงระดับย่อม (Light Premium Airline) เมื่อเทียบกับคู่แข่งในกลุ่มเดียวกัน คู่แข่งโดยตรงคือสายการบิน ซิลด์แอร์ และสายการบินบางกอกแอร์เวย์ แต่เมื่อเปรียบเทียบเส้นทางบินแล้วคู่แข่งของสายการบินไทยสมายล์ คือสายการบินไทยแอร์เอเชีย และสายการบินนกแอร์ ซึ่งมีเส้นทางบินส่วนใหญ่อยู่ภายในประเทศเช่นเดียวกับสายการบินไทยสมายล์ ในขณะเดียวกันก็มีสาย

การบินต้นทุนต่ำเกิดขึ้นใหม่หลายสาย เช่น สายการบินไทยไลอ้อนแอร์ และ สายการบินไทยเวียด เจ็ทแอร์ ด้วยเหตุนี้สายการบินไทยสมายล์ จึงต้องมีการตื่นตัวตลอดเวลา เพื่อขยายฐานลูกค้ารวมไปถึงเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดที่มีอยู่ในปัจจุบันให้มากขึ้น ขณะเดียวกันเมื่อเปรียบเทียบกับสายการบินอื่น สายการบินไทยสมายล์ ยังมีความได้เปรียบจากการที่บริษัทฯ เป็นผู้ถือหุ้น อย่างไรก็ตามสายการบินไทยสมายล์ ยังถือเป็นสายการบินใหม่ในตลาด จึงมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องเพิ่มการรับรู้ตราสินค้า (Brand Awareness) เพื่อให้เป็นที่รู้จัก มุ่งเน้นถึงความเด่นชัด และการบริการที่โดดเด่นแตกต่างจากสายการบินต้นทุนต่ำ ในราคาที่สามารถเข้าถึงและซื้อได้ หากพิจารณาอัตราการเติบโตของส่วนแบ่งการตลาดในช่วงปี 2554-2556 สายการบินต้นทุนต่ำมีการเติบโต เพิ่มขึ้นร้อยละ 9 ขณะที่สายการบินให้บริการเต็มรูปแบบมีอัตราการเติบโตลดลงร้อยละ 6 โดยสายการบินนกแอร์จัดเป็นสายการบินที่มีการเติบโตของส่วนแบ่งตลาดสูงที่สุดอยู่ที่ร้อยละประมาณ 16.5

## 2.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ

### 2.3.1 แผนฝูงบิน

บริษัทฯ มีแผนการลงทุนหลักในระยะเวลา 5 ปี (ปี 2557-2561) คือการจัดหาเครื่องบินและอุปกรณ์การบินจำนวน 36 ลำ (ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดหาเครื่องบินใหม่ที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการแล้วตามแผนยุทธศาสตร์ปี 2556-2561) โดยเป็นการจัดหาเครื่องบินใหม่สำหรับรองรับการเติบโตทางธุรกิจ และทดแทนการปลดระวางเครื่องบินที่มีอายุการใช้งานนาน จำนวน 38 ลำ ระหว่างช่วงเวลาดังกล่าว ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพฝูงบิน และรักษาขีดความสามารถในการแข่งขัน มีรายละเอียดแผนฝูงบินดังนี้

	ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	รวม 5 ปี (2557 -2561)
<b>เครื่องบินที่จัดหา</b>						
- B777-300ER	3	3				6
- A350-900			2	5	5 <sup>(1)</sup>	12
- B787-9				2		2
- B787-8	4	2				6
- A320	7	3				10
<b>รวม</b>						<b>36</b>
<b>เครื่องบินที่ปลดระวาง<sup>(2)</sup></b>						
- B747-400 Freighter		2				2
- B747-400				2	2	4
- B777-200			2		2	4
- A340-600		6				6
- A330-300	4	6		2		12
- A300-600	5					5
- B737-400	3			2		5
<b>รวม</b>						<b>38</b>

หมายเหตุ <sup>(1)</sup> บริษัท แอร์บัส แจ้งเลื่อนการรับมอบ A350-900 จากเดิมในปี 2560 เป็นปี 2561

<sup>(2)</sup> ข้อมูล ณ วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2558

## 2.3.2 กำลังการผลิตและปริมาณการผลิตที่เกี่ยวข้องกับการบิน

		ปี 2557	ปี 2556	ปี 2555	
-	จำนวนเครื่องบินที่ใช้บริการ (Number of Aircraft in Operation)	(ลำ)	102	103	95
-	จุดหมายปลายทาง (ไม่รวม กรุงเทพฯ) (Number of Destinations)	(จุดบิน)	77	80	73
-	ระยะทางบิน (Kilometers Flown)	(พันกม.)	258,602	267,696	255,121
-	จำนวนการลงของเครื่องบิน (Number of Landings)	(ครั้ง)	99,158	102,761	93,155
-	จำนวนชั่วโมงปฏิบัติการบิน (Flight Hours)	(ชั่วโมง/ปี)	370,309	384,069	364,536
-	ชั่วโมงการใช้เครื่องบินโดยเฉลี่ย (Aircraft Utilization)	(ชั่วโมง/วัน)	10.4	11.2	11.5
<b>การขนส่งผู้โดยสาร</b>					
-	ปริมาณที่นั่ง (Available Seats Kilometer)	(ล้านที่นั่ง-กม.)	82,969	85,655	79,231
-	ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (Revenue Passenger Kilometer)	(ล้านคน-กม.)	57,194	63,479	60,679
-	อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (Cabin Factor)	(ร้อยละ)	68.9	74.1	76.6
-	จำนวนผู้โดยสาร (Number of Passengers)	(พันคน)	19,096	21,510	20,615
-	รายได้จากผู้โดยสารเฉลี่ยต่อหน่วย (Passenger Yield)	(บาท/คน-กม.)	2.67	2.65	2.72

		ปี 2557	ปี 2556	ปี 2555
<b>การขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์</b>				
- ปริมาณการผลิตพัสดุภัณฑ์ (Available Dead Load Ton-Kilometer)	(ล้านตัน-กม.)	4,869	5,019	4,892
- ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (Revenue Freight Ton-Kilometer)	(ล้านตัน-กม.)	2,458	2,565	2,653
- อัตราการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (Freight Load Factor)	(ร้อยละ)	50.5	51.1	54.2
- น้ำหนักพัสดุภัณฑ์ขนส่ง (Cargo Carried)	(พันกก.)	613,915	655,570	679,120
- รายได้จากพัสดุภัณฑ์เฉลี่ยต่อหน่วย (Freight Yield)	(บาท/ตัน-กม.)	9.24	9.22	9.78
<b>การขนส่งรวมทั้งระบบ</b>				
- ปริมาณการผลิต (Available Ton-Kilometer)	(ล้านตัน-กม.)	12,346	12,728	12,023
- ปริมาณการขนส่ง (Revenue Ton-Kilometer)	(ล้านตัน-กม.)	7,709	8,388	8,230
- อัตราส่วนการบรรทุก (Load Factor)	(ร้อยละ)	62.4	65.9	68.4
- รายได้รวมทั้งระบบเฉลี่ยต่อหน่วย (System-Wide Yield)	(บาท/ตัน-กม.)	22.91	23.05	23.30

### 2.3.3 โครงสร้างค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและปัจจัยการผลิตที่สำคัญ

ค่าใช้จ่ายที่สำคัญในการดำเนินงานของบริษัทฯ ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายน้ำมันอากาศยานที่ใช้ในการบิน ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาเครื่องบินเพื่อนำมาให้บริการ ค่าใช้จ่ายน้ำมันอากาศยานที่ใช้ในการบิน ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยหลักของต้นทุนธุรกิจการบิน นอกจากนี้ยังมีค่าใช้จ่ายด้านพนักงานซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญในธุรกิจการให้บริการทั้ง

ก่อนและหลังการขาย เพื่อรักษารฐานลูกค้าเก่าให้มีความภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty) มีความภูมิใจและประทับใจที่ใช้บริการ และเพิ่มฐานลูกค้ารายใหม่เพื่อการขยายตลาดอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบินในด้านอื่นๆ

	ปี 2557		ปี 2556		ปี 2555	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
- ค่าน้ำมันเครื่องบิน	78,102	37.6	80,525	38.4	77,481	39.5
- ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	31,123	15.0	33,092	15.8	31,544	16.1
- ค่าบริการการบิน	21,326	10.3	21,727	10.4	20,693	10.6
- ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนักบิน และลูกเรือ	5,768	2.8	6,009	2.9	5,547	2.8
- ค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุง อากาศยาน	14,308	6.9	13,447	6.4	11,288	5.8
- ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	20,530	9.9	20,020	9.5	20,424	10.4
- ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่	8,212	4.0	4,699	2.2	3,683	1.9
- ค่าสินค้าและพัสดุใช้ไป	8,169	3.9	9,625	4.6	9,415	4.8
- ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและ โฆษณา	8,800	4.2	9,408	4.5	6,467	3.3
- ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัย	478	0.2	629	0.3	760	0.4
- ค่าใช้จ่ายอื่น	10,682	5.2	10,614	5.0	8,593	4.4
<b>รวม</b>	<b>207,498</b>	<b>100.0</b>	<b>209,795</b>	<b>100.0</b>	<b>195,895</b>	<b>100.0</b>

### 2.3.4 การจัดหาน้ำมันเครื่องบิน

ราคาน้ำมันเครื่องบินที่บริษัทฯ จัดซื้อ จะแปรผันไปตามราคาน้ำมันอากาศยานตลาดจร (Jet spot price) ซึ่งจะแปรผันตามราคาน้ำมันดิบอีกทีหนึ่ง โดยทั่วไปแล้วราคาน้ำมันเครื่องบินตลาดจร (Jet spot price) จะมีความผันผวนสูงและไม่อาจคาดการณ์ล่วงหน้าได้ โดยในอดีตที่ผ่านมาปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผันผวนได้แก่ อุปสงค์และอุปทานสภาพอากาศ และสถานการณ์การเมืองในประเทศต่างๆ และการเคลื่อนย้ายของเงินทุนเข้าสู่หรือออกจากสินค้าโภคภัณฑ์

บริษัทฯ จัดซื้อน้ำมันเครื่องบินโดยใช้ราคาอ้างอิงเป็นเงินสกุลดอลลาร์สหรัฐ ต้นทุนค่าน้ำมันเครื่องบินของบริษัทฯ ในปี 2556 คิดเป็นร้อยละ 38 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของบริษัทฯ และในปี 2557 คิดเป็นร้อยละ 37.95 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของบริษัทฯ

บริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดซื้อน้ำมันเครื่องบินจากผู้จำหน่ายน้ำมันในทุกสถานที่ที่บริษัทฯ ให้บริการการบิน โดยบริษัทฯ ส่งหนังสือเชิญถึงผู้จำหน่ายน้ำมันทุกบริษัท ณ สถานที่นั้นๆ ภายหลังจากที่ได้รับข้อเสนอราคาจากผู้จำหน่ายน้ำมัน



เครื่องบินและได้ดำเนินการเจรจาต่อรองจนเป็นที่สิ้นสุด บริษัทฯ จึงจะตกลงทำสัญญา ซึ่งมีอายุสัญญาตามที่ตกลงกัน (โดยทั่วไปคือ 1 ปี แต่มีบางกรณีที่เป็น 6 เดือนหรือ 2 ปี) อีกทั้ง บริษัทฯ และสายการบินที่เป็นสมาชิกกลุ่มพันธมิตรการบินสตาร์ อัลไลแอนซ์ ได้ร่วมกันจัดซื้อน้ำมันฯ ในบางสถานะเป็นครั้งคราว หากเห็นว่าบริษัทฯ จะสามารถซื้อน้ำมันฯ ได้ในราคาที่ต่ำลง

สำหรับปี 2557 นั้น บริษัทฯ ได้ซื้อน้ำมันเครื่องบินจากผู้จำหน่ายน้ำมันในประเทศไทยเป็นส่วนใหญ่สำหรับปริมาณความต้องการใช้ภายในประเทศ และจัดซื้อจากผู้จำหน่ายน้ำมันฯ ภายนอกประเทศไทยสำหรับปริมาณความต้องการใช้ภายนอกประเทศไทย ในการซื้อน้ำมันเครื่องบิน บริษัทฯ มิได้พิจารณาเฉพาะด้านราคาเท่านั้น แต่ยังพิจารณาถึงความมั่นคงในการจัดส่งน้ำมันและความจำเป็นในการรักษาความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้จำหน่ายด้วย หากแต่ในบางประเทศ เช่น ประเทศจีน ลาว เวียดนาม และพม่า บริษัทฯ จะต้องซื้อน้ำมันเครื่องบินจากผู้จำหน่ายน้ำมันที่มีเพียงรายเดียวเท่านั้น

บริษัทฯ ซื้อน้ำมันเครื่องบินจากผู้จำหน่ายน้ำมันในประเทศไทย ได้แก่ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บริษัท Chevron บริษัท ExxonMobil Aviation และบริษัท Shell Aviation 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 จึงเป็นสายการบินเดียวที่สามารถรับการจัดส่งน้ำมันที่ซื้อจากผู้จำหน่ายน้ำมันรายอื่นๆ ที่มีได้เป็นผู้ถือหุ้นของบริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) และใช้บริการเติมน้ำมันเครื่องบินของบริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ได้

ในปี 2557 บริษัทฯ ได้ซื้อน้ำมันเครื่องบินเพื่อการส่งมอบที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จากบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) คิดเป็นร้อยละ 36.2 ของปริมาณความต้องการน้ำมันเครื่องบินของบริษัทฯ และจากการที่บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ไม่ได้เป็นผู้ถือหุ้นในบริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ดังนั้นบริษัทฯ จึงเป็นสายการบินเพียงรายเดียวที่บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) สามารถจัดส่งน้ำมันอากาศยานที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ได้ จึงทำให้ในบางครั้งราคาน้ำมันที่บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จำหน่ายให้แก่บริษัทฯ มักเป็นราคาที่เอื้อประโยชน์ต่อบริษัทฯ และสามารถควบคุมต้นทุนค่าน้ำมันเครื่องบินของบริษัทฯ ได้บางส่วน อีกทั้งบริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารจัดการการใช้ น้ำมันเครื่องบินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยวางแผนการบินและการบรรทุกให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การทำความสะอาดลำตัวเครื่องและเครื่องยนต์ ตลอดจนควบคุมปริมาณสำรองน้ำมันเครื่องบินสำหรับแต่ละเที่ยวบิน และการทำธุรกรรมป้องกันความเสี่ยงราคาน้ำมันเครื่องบินในปริมาณที่มากขึ้น

บริษัทฯ มีนโยบายบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันเครื่องบินเพื่อให้สามารถทำการป้องกันความเสี่ยงได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 แต่ไม่เกินร้อยละ 80 ของความต้องการน้ำมันเครื่องบินของบริษัทฯ โดยมีระยะเวลาครั้งละไม่เกิน 18 เดือน ทั้งนี้ การป้องกันความเสี่ยงในปริมาณที่สูงหรือต่ำกว่าระดับที่กำหนดไว้นี้ จะต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทฯ โดยส่วนใหญ่บริษัทฯ จัดทำประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ด้วยเครื่องมือทางการเงินแบบ 3 Ways Zero Cost Collar โดยสัญญาดังกล่าวมีอายุสัญญา 6 เดือนถึง 1 ปี และบริษัทฯ สามารถเรียกเก็บเงินชดเชยค่าน้ำมันส่วนเพิ่มของบริษัทฯ

ผ่านทางค่าธรรมเนียมขดเซยค่าน้ำมันได้บางส่วน ขึ้นอยู่กับสภาวะของตลาด การแข่งขัน ความผันผวนของราคาน้ำมัน อากาศยาน การตอบสนองของตลาด และการประมาณการค่าใช้จ่ายน้ำมันเครื่องบินที่มีการเปลี่ยนแปลง

### 2.3.5 การจัดหาประกันภัย

เพื่อลดความเสี่ยงในกรณีหากเกิดความเสียหายต่อบริษัทฯ จากอุบัติเหตุ และอัคคีภัยรวมถึงสถานการณ์อื่นๆ รอบด้านที่อาจเกิดขึ้นได้ ทางบริษัทฯ จึงได้มีการประกันภัยผู้โดยสารและประกันความรับผิดชอบใช้ตามกฎหมาย อันเนื่องจากการรับขนส่งทางอากาศ พร้อมทั้งทำการประกันอากาศยานสำหรับการสูญเสีและเสียหาย ซึ่งรวมถึงภัยสงครามกับ บริษัทประกันภัยในประเทศภายใต้กฎหมายไทย โดยบริษัทประกันภัยดังกล่าว ได้ทำประกันภัยผ่านบริษัทประกัน ของไทยที่ทำประกันภัยต่อสำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องทั้งหมดภายนอกประเทศไทยซึ่งเบี้ยประกันของบริษัทฯ และวงเงิน คุ่มครองอยู่ในสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐ

บริษัทฯ ได้ตกลงชำระเบี้ยประกันภัย จำนวน 16.45 ล้านเหรียญสหรัฐ ในปี 2557 โดยอ้างอิงจากมูลค่าผู้บิน ณ วันที่ 1 ธันวาคม 2557 จำนวน 10,289.15 ล้านเหรียญสหรัฐ และการประกันภัยนี้มีผลคุ้มครองตั้งแต่วันที่ 1 ธันวาคม 2557 ถึงวันที่ 30 พฤศจิกายน 2558

จากการประเมินสถานการณ์ต่างๆ ที่ผ่านมาตลาดรับประกันภัยเครื่องบินได้ปรับตัวเป็นตลาดขาขึ้นนับตั้งแต่ กลางปี 2557 เป็นต้นมา อันมีสาเหตุมาจากการสูญเสีจากอุบัติเหตุทางอากาศที่เกิดขึ้นหลายครั้งในปี 2557 จำนวนเบี้ย ประกันภัยของบริษัทฯ ได้ถูกปรับเพิ่มขึ้นจากปี 2556 เช่นกัน (คิดเป็นเพิ่มขึ้นร้อยละ 36.16 ) ซึ่งเป็นผลจากกรณีความเสียหายของเครื่องบิน แอร์บัส A330-300 ทะเบียน HS-TEF ไกลออกนอกทางวิ่งของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เมื่อวันที่ 8 กันยายน 2556 และผู้รับประกันภัยได้ชดใช้ค่าเสียหายให้แก่บริษัทฯ เป็นเงิน 33.53 ล้านเหรียญสหรัฐ ตลาดรับประกันภัย เครื่องบินในขณะนี้ยังคงมีความผันผวนและอาจปรับตัวขึ้นอีกหากเกิดเหตุการณ์ หรืออุบัติเหตุที่มีการสูญเสีครั้งใหญ่ ซึ่งจะ มีผลกระทบต่อเบี้ยประกันภัยสำหรับสายการบิน รวมถึงเบี้ยประกันภัยของบริษัทฯ ด้วยเช่นกัน

กิจการขนส่งทางอากาศ	กิจการขนส่งสินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์
---------------------	--

#### 2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการ

นอกจากการให้บริการสำหรับการเดินทางแล้ว บริษัทฯ ยังมีการบริการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ทางอากาศ ซึ่งสามารถแบ่งประเภทตามลักษณะของการขนส่งสินค้าทางอากาศได้เป็น 2 ประเภท คือ การขนส่งสินค้าทั่วไป (General Cargo) เช่น เสื้อผ้า ของใช้ทั่วไป และอีกประเภทหนึ่ง คือ สินค้าที่ต้องการการดูแลเป็นพิเศษ (Special Cargo) เช่น สินค้าสด สิ่งมีชีวิต วัตถุที่มีมูลค่าสูง ศิลปวัตถุ และวัตถุอันตราย เป็นต้น สำหรับไปรษณีย์ภัณฑ์เป็นการขนส่งพัสดุภัณฑ์ทาง อากาศ เช่น EMS (Express Mail Service) และพัสดุภัณฑ์โดยทั่วไป ขณะเดียวกันบริษัทฯ ได้เพิ่มความสำคัญกับการ ให้บริการในส่วนของสินค้าที่ต้องการการดูแลเป็นพิเศษ (Special Cargo) อาทิ สินค้าที่ต้องการการควบคุมอุณหภูมิเป็น พิเศษระหว่างขนส่ง วัตถุมีค่าและสินค้าเร่งด่วนที่ต้องการความรวดเร็วในการขนส่งไปยังจุดหมายปลายทาง เนื่องจากการขนส่งสินค้าประเภทดังกล่าวสามารถสร้างรายได้ต่อหน่วยได้สูงกว่าการให้บริการการขนส่งสินค้าทั่วไป

ในการบริการเพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตรงตามความต้องการให้ได้มากที่สุด บริษัทฯ ได้พัฒนา ผลิตภัณฑ์ทางเลือกให้แก่ลูกค้าตามความเหมาะสมและประเภทของการขนส่งสินค้าในรูปแบบพิเศษโดยเฉพาะ เช่น มีตู้ ขนส่งสินค้าแบบพิเศษ (Special type of container) สำหรับการจัดบรรจุทุกสินค้าที่ต้องการการควบคุมอุณหภูมิระหว่างการ ขนส่งโดยเฉพาะ เพื่อสามารถรักษาคุณภาพของสินค้าได้เหมือนเดิมตลอดการขนส่งเมื่อถึงจุดหมายปลายทาง (Sensitive Temperature Product : TGT)

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีบริการขนส่งสินค้าเร่งด่วนระหว่างประเทศที่รับประกันถึงสนามบินปลายทางตามเวลาที่กำหนด (TG Force : TGX) บริการขนส่งสิ่งของที่หนักท้องเที่ยวซื้อจากประเทศไทยและต้องการส่งกลับไปยังต่างประเทศในราคาประหยัดและรวดเร็ว (THAIPAC) บริการขนส่งสินค้าเร่งด่วนภายในประเทศ (Thai Express Cargo : TEC) บริการขนส่งรถยนต์ภายในประเทศ (Transportation of Automobiles) และบริการขนส่งสินค้าของสด หรือที่เน่าเสียง่าย (TG Fresh : TGF and TG KOOL: TGK)

ปัจจุบัน บริษัทฯ บริการขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ไปยังจุดหมายปลายทางประจำ (ยกเว้นกรุงเทพฯ) กว่า 80 สถานี ใน 36 ประเทศ ครอบคลุม 5 ทวีป ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในเครือข่ายเส้นทางบินของเที่ยวบินผู้โดยสารแบบประจำของบริษัทฯ

ทั้งนี้ ยังมีบริการขนส่งสินค้าด้วยเครื่องบินบรรทุกสินค้าโดยเฉพาะ (Freighter) ไปยังจุดหมายปลายทางในทวีปยุโรป และทวีปเอเชีย โดยในปี 2557 เที่ยวบินขนส่งสินค้ามีตารางการบิน 4 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ออกจากกรุงเทพฯ ไปยัง 5 เมืองหลัก ได้แก่ เดลี แฟรงก์เฟิร์ต อัมสเตอร์ดัม ไทเป และโตเกียว ซึ่งการให้บริการขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ในปี 2557 สามารถทำรายได้เฉลี่ยประมาณ 15-17 % ของรายได้รวมของกิจการของบริษัทฯ

### ข้อมูลการบริการพาณิชย์สินค้า พัสดุภัณฑ์ และไปรษณียภัณฑ์

การบริการขนส่งสินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณียภัณฑ์	ปี 2557	ปี 2556	ปี 2555
รายได้ค่าระวางขนส่ง (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>	23,411.7	24,194.2	26,563.6
ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (RFTK) (ล้านตัน-กม.) <sup>(2)</sup>	2,453.3	2,565.0	2,652.9
ปริมาณการผลิตด้านพัสดุภัณฑ์ (ADTK) (ล้านตัน-กม.) <sup>(2)</sup>	4,843.6	5,019.5	4,892.0
อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (%) <sup>(2)</sup>	50.7	51.1	54.2
รายได้ค่าระวางขนส่งเฉลี่ยต่อหน่วย (บาท/ตัน-กม.) <sup>(3)</sup>	9.54	9.43	10.01

หมายเหตุ :

- (1) รวมรายได้ค่าระวางขนส่งพัสดุภัณฑ์และไปรษณียภัณฑ์จากเที่ยวบินแบบประจำ เที่ยวบินแบบไม่ประจำ และการเช่าพื้นที่ระวางบนเครื่องบินขนส่งสินค้า รายได้ประมาณการ ณ เดือนธันวาคม 2557
- (2) รวมความจุจากเที่ยวบินแบบประจำ เที่ยวบินแบบไม่ประจำ และการเช่าพื้นที่ระวางบนเครื่องบินขนส่งสินค้า ตัวเลขประมาณการ ณ เดือนธันวาคม 2557
- (3) รายได้ค่าระวางขนส่งพัสดุภัณฑ์รวมค่าธรรมเนียมขดเซยค่าน้ำมันและค่าธรรมเนียมความเสี่ยงภัยจากสงคราม หาดด้วยปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ รายได้ประมาณการ ณ เดือนธันวาคม 2557

## 2.2 การตลาดและการแข่งขัน

ปัจจุบันบริษัทฯ ได้ดำเนินกิจกรรมการตลาดที่เหมาะสมและต่อเนื่องกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเชื่อมต่อกับแผนส่งเสริมการตลาดของธุรกิจอื่นๆ ของบริษัทฯ เป็นการเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจให้มีความต่อเนื่องในการให้บริการ อาทิ การริเริ่มผลิตภัณฑ์และบริการขนส่งสินค้าที่สนับสนุนการเดินทางของผู้โดยสาร การขยายขอบเขตการให้บริการในการขนส่งสินค้าทางอากาศไปยังเมืองที่บริษัทฯ ไม่ได้ทำการบินโดยตรง (Off-line City) ต่อจากปลายทางของเที่ยวบินขนส่งผู้โดยสารเพื่อรองรับความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า พร้อมดำเนินธุรกิจในเชิงใกล้ชิดกับลูกค้าทั้งตัวแทนขนส่งสินค้าและสายการบินมากขึ้น

ทั้งนี้ กิจกรรมดังกล่าวล้วนเป็นไปเพื่อเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์โดยรวมของบริษัทฯ และเป็นการให้บริการแบบไร้รอยต่อ (Seamless Services) เพื่อเพิ่มความร่วมมือประสานงานกับสายการบินอื่นๆ อีกทั้งยังสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า

ในการเลือกใช้บริการกับทางบริษัทฯ ในระยะยาว ซึ่งเป็นกรขยายฐานลูกค้าทั่วโลก (Global) และลูกค้าหลัก (Key Accounts) ใช้ศักยภาพของตัวแทนขายและสาขาที่มีอยู่ทั่วโลก มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการขายในภาพรวมทั้งระบบ (Global Deal) ร่วมกับแผนการตลาดแบบการให้ผลตอบแทนตามเป้าหมายและอัตราพิเศษสำหรับลูกค้าพันธมิตร (Target Incentive Scheme & Corporate Account Rates) และมุ่งเน้นการเข้าถึงผู้ประกอบการรายสำคัญที่มีการนำเข้าและส่งออกในเส้นทางที่บริษัทฯ ทำการบิน ทั้งนี้เพื่อสร้างฐานการตลาดที่ยั่งยืนในระยะยาวจากฐานลูกค้าที่ใช้บริการกับบริษัทฯ อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีข้อตกลงร่วมกับสายการบินอื่นๆ ในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งรวมถึงข้อตกลงการแลกเปลี่ยนการรับขนส่งสินค้าระหว่างกัน ตามข้อตกลงมาตรฐานของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA Interline Arrangements) ซึ่งบริษัทฯ สามารถซื้อหรือขายพื้นที่ระวางในเที่ยวบิน ระหว่างกันสำหรับขนส่งสินค้าบนเที่ยวบินของสายการบินต่างๆ ที่เป็นสมาชิกของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศซึ่งเป็นการเพิ่มช่องทางการขายเส้นทางและการขนส่งสินค้าไปยังปลายทางที่บริษัทฯ มิได้มีเส้นทางบิน ตามข้อตกลงร่วมกันดังกล่าว

ในสภาพการแข่งขันที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน บริษัทฯ คิดอัตราค่าบริการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ตามสกุลเงินท้องถิ่น ณ จุดต้นทางของสินค้าที่จะขนส่ง โดยกลยุทธ์การกำหนดราคาของบริษัทฯ ได้ดำเนินการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมตามสถานการณ์การแข่งขันในแต่ละช่วงเวลา รวมถึงความแตกต่างของการขนส่งสินค้าในแต่ละตลาดเพื่อสร้างความสมดุลซึ่งส่งผลให้การกำหนดราคาในแต่ละเที่ยวบินไปเป็นอย่างไรมีประสิทธิภาพและสามารถแข่งขันในตลาดได้

#### **สภาวะการขนส่งสินค้าทางอากาศ**

สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) คาดการณ์ว่าปี 2558 ปริมาณการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทางอากาศโดยรวมจะขยายตัวเพิ่มขึ้นเฉลี่ยประมาณร้อยละ 4-6

ในส่วนของการขนส่งสินค้าของประเทศไทยในปี 2557 การส่งออกและนำเข้าโดยรวมมีปริมาณสินค้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 4.07 และ 1.89 ตามลำดับ ในขณะที่การขนส่งสินค้าผ่านแดนลดลงร้อยละ 6.11 ทำให้การขนส่งสินค้านำเข้ามีปริมาณ 1,273,000 ตัน ลดลงจากปี 2556 ร้อยละ 0.36

ทั้งนี้ ในการดำเนินกิจการการขนส่งสินค้า และไปรษณีย์ภัณฑ์ทางอากาศ ยังต้องแข่งขันกับสายการบินบริษัทอื่นที่เปิดให้บริการขนส่งสินค้าในเส้นทางเดียวกับที่บริษัทฯ เปิดให้บริการอยู่ โดยมาพร้อมรูปแบบการให้บริการที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกัน ทั้งยังต้องแข่งขันกับผู้ให้บริการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์แบบเบ็ดเสร็จเต็มรูปแบบซึ่งมีสถานะขนส่งภาคพื้นดิน ทางทะเล ทางอากาศ (Multimodal Logistic) เป็นของตนเอง

นอกจากนี้ยังสามารถให้บริการในลักษณะที่มีการรับของจากสถานที่ของผู้ส่ง และจัดส่งให้ถึงสถานที่ของผู้รับ (door-to-door)ซึ่งในปัจจุบันการแข่งขันในธุรกิจขนส่งสินค้าทางอากาศมีแนวโน้มสูงขึ้นจากการเปิดเสรีทางอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทยมากขึ้น แต่ด้วยข้อจำกัดในสิทธิการบินของประเทศไทย ผู้ให้บริการเหล่านั้นจึงยังไม่อาจแข่งขันกับบริษัทฯ ได้ ซึ่งโดยนัยสำคัญสำหรับภายในประเทศ บริษัทฯ เผชิญกับภาวะแข่งขันอยู่บ้าง โดยเฉพาะกับธุรกิจรถบรรทุกและจะมีคู่แข่งเพิ่มขึ้นอีกหากโครงการรถไฟความเร็วสูงถือกำเนิดขึ้นมา แต่ถือว่าเป็นรายได้ส่วนน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้โดยรวมที่บริษัทฯ ได้รับจากการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ทางอากาศในภาพรวมทั้งหมด

ดังนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเกี่ยวกับผลประกอบการในแง่รายได้ ฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์จึงมุ่งเน้นสร้างความเชื่อมั่นให้กับกลุ่มลูกค้าทั่วไป (General Customers) และลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย (Corporate Target Group) โดยได้พัฒนาให้ผลิตภัณฑ์มีความหลากหลายเพื่อเป็นทางเลือกให้กับลูกค้าในทุกเส้นทางที่บริษัทฯ ทำการบิน และได้ให้ความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มที่มีศักยภาพในการนำเข้า-ส่งออกที่มีปริมาณการขนส่งในแต่ละปีจำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มลูกค้าที่ผลิตอุปกรณ์ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ที่มีปริมาณการขนส่งคราวละมากๆ และหลากหลายในเส้นทางเที่ยวบินโดยสาร (Belly) และเที่ยวบินขนส่งสินค้า (Freighter) ที่บริษัทฯ ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันเพื่อรองรับกระบวนการบริการจัดการด้านวัตถุดิบ (Supply Chain Management) ของกลุ่มลูกค้ารายใหญ่เหล่านี้

สำหรับสินค้าประเภทที่ต้องการใช้อุปกรณ์พิเศษทำการบรรทุกในผลิตภัณฑ์บริการ คือ “THAI Sensitive Temperature Products-TGT” ซึ่งทางบริษัทฯ ได้สังเกตเห็นว่าผลิตภัณฑ์บริการในกลุ่มนี้มีสายการบินที่มีความพร้อมใน

การให้บริการน้อยราย โดยเฉพาะเส้นทางระหว่างกลุ่มประเทศในยุโรป ออสเตรเลีย และเอเชีย โดยมุ่งเน้นลูกค้ากลุ่มเป้าหมายจากประเทศสวิสเซอร์แลนด์ และ เยอรมัน เป็นต้น

### หน่วยธุรกิจ

บริษัทฯ ดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องเนื่องโดยตรงกับการขนส่งโดยจัดตั้งเป็นหน่วยธุรกิจ ประกอบด้วยบริการคลังสินค้าและการจัดการขนส่ง การบริการลูกค้าภาคพื้น การบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น และครีวการบิน โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### หน่วยธุรกิจ

#### ธุรกิจการบริการคลังสินค้า

#### 2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

บริษัทฯ ได้ดำเนินการให้บริการคลังสินค้าที่อาคารขนถ่ายสินค้า เพื่อรองรับการขยายตัวของปริมาณการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ ทั้งการนำเข้า - ส่งออก รวมถึงสินค้าถ่ายลำ ทั้งการขนส่งระหว่างประเทศและภายในประเทศ ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ มาตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2549 โดยเป็นการให้บริการจัดการขนส่งสินค้าทางอากาศที่ใหญ่ที่สุด ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ มีลูกค้าสายการบินต่างชาติ 64 ราย

การดำเนินงานจัดการสินค้าของบริษัทฯ ประกอบไปด้วยการจัดการสินค้าทั่วไป สินค้าที่ต้องได้รับการดูแลพิเศษ (เช่น สินค้าสด สิ่งมีชีวิต สินค้ามีมูลค่าสูง และสินค้าที่ต้องการควบคุมอุณหภูมิเป็นพิเศษ) และในปี พ.ศ. 2557 บริษัทฯ ได้ทำการพัฒนาปรับปรุง การให้บริการทั้งด้านคุณภาพและความมีมาตรฐานอย่างต่อเนื่องในทุกจุดการให้บริการ โดยได้นำความต้องการและข้อเสนอแนะของลูกค้าผู้ใช้บริการมาปรับปรุงการให้บริการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด โดยเปิดการให้บริการคลังสินค้าระบบปิด เพื่อสามารถบริหารจัดการด้านความปลอดภัยได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามมาตรฐานสากล สามารถบริหารจัดการผลิตภัณฑ์และบริการให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่สม่ำเสมอเนื่องในทุกจุดบริการโดยสะท้อนการเป็นสายการบินชั้นเยี่ยม (Premium Airline) และงหารายได้เพิ่มด้วยการเสริมการให้บริการรูปแบบใหม่ๆ ตลอดจนสร้างความสามารถทางการแข่งขัน รองรับการเปิดเสรีทางการค้า การบริการ และการลงทุนตามกรอบความร่วมมือของประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asian Economics Community : AEC)

โดยบริษัทฯ จัดตั้งศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ (Cargo Contact Center : CCC) สำหรับบริการด้านข้อมูลข่าวสารแก่ลูกค้าที่สามารถได้รับคำตอบ ณ จุดเดียว (One stop information service center for customer) และการให้บริการระบบติดตามสืบค้นสถานะ (Track and Trace) เพื่อสามารถติดตามสถานะการขนส่งสินค้าผ่านทางเว็บไซต์ [www.thaicargo.com](http://www.thaicargo.com) ทำให้ลูกค้าสามารถรับทราบสถานะของสินค้าได้อย่างละเอียด อีกทั้งยังปรับปรุงขั้นตอนดำเนินงานเพื่อลดระยะเวลาในการส่งมอบสินค้า พัฒนาการคัดแยกสินค้าประเภทสินค้าถ่ายลำให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นจึงร่นระยะเวลาการทำงาน กำลังคน และข้อผิดพลาดในการดำเนินงาน การที่บริษัทฯ ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9001 : 2008 จึงเป็นการตอกย้ำการให้บริการที่อยู่ในมาตรฐานระดับสากล

บริษัทฯ มุ่งเน้นรูปแบบการให้บริการลูกค้าอย่างครบวงจร เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพอใจสูงสุด เป็นการรองรับการขยายตัวของปริมาณสินค้าทางอากาศ และรองรับการเปิดเสรีทางการค้า การบริการ และการลงทุนตามกรอบความร่วมมือ

ของประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้สูงขึ้น บริษัทฯ จึงมีการนำเอาระบบเทคโนโลยีใหม่มาทดแทนระบบเก่า

บริษัทฯ พร้อมรองรับการขยายตัวทางธุรกิจเพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ บริษัทฯ ได้มีโครงการก่อสร้างอาคารคลังสินค้า ระยะที่ 2 พื้นที่ประมาณ 22,125 ตารางเมตร ณ บริเวณด้านข้างอาคารคลังสินค้าเดิม สามารถรองรับปริมาณสินค้าเพิ่มขึ้นได้อีกประมาณ 1.3 ล้านตัน (ปี 2556 มีปริมาณสินค้า 9.6 แสนตัน โดยเป็นของสายการบินไทย 5.8 แสนตัน และ สายการบินลูกค้านำรวมกัน 3.8 แสนตัน และในปี 2557 มีปริมาณสินค้า 9.4 แสนตัน โดยเป็นของสายการบินไทย 5.7 แสนตัน และสายการบินลูกค้านำรวมกัน 3.7 แสนตัน

ยิ่งไปกว่านั้น บริษัทฯ ยังมีการปรับแผนกลยุทธ์เพื่อยกระดับการให้บริการ และเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ทั้งสายการบินลูกค้า และบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้าทางอากาศ (Customer Relationship Management: CRM) ด้วยการเยี่ยมเยียนกลุ่มลูกค้า และจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดเพื่อกระตุ้นยอดขาย เป็นการสร้างความมั่นใจว่าสินค้าจะได้รับการดูแลเป็นพิเศษทุกขั้นตอน และจัดส่งไปยังปลายทางตามที่ขงบินที่ได้จัดเตรียมเอาไว้ (Flown as booked)

เพื่อให้การบริการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น บริษัทฯ ยังได้ทำการพัฒนาระบบการจัดการขนส่งสินค้าที่ทันสมัย (New Cargo IT System) เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ โดยสามารถใช้ระบบใหม่แบบเต็มรูปแบบในเดือนสิงหาคม 2557 และพัฒนาการให้บริการจัดการบรรจุภัณฑ์สินค้าอย่างเต็มรูปแบบและครบวงจร (Full Services Terminal) เพื่อยกระดับการให้บริการทั้งด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพให้ได้มาตรฐานในระดับสากล

<b>หน่วยธุรกิจ</b>	<b>ธุรกิจการบริการลูกค้าภาคพื้น</b>
--------------------	-------------------------------------

### 2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

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

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้รับอนุญาตจากท่าอากาศยานนานาชาติในภูมิภาค เช่น เชียงใหม่ หาดใหญ่ ภูเก็ต กระบี่ และเชียงใหม่ ให้เป็นผู้ให้บริการลูกค้าภาคพื้น ณ ท่าอากาศยานดังกล่าวมาโดยตลอด ทั้งนี้ สัญญาการอนุญาตให้เป็นผู้ประกอบการบริการ ณ ท่าอากาศยานต่างๆ นั้น ยังอยู่ในระหว่างการดำเนินการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ยกเว้นท่าอากาศยานกระบี่ที่เป็นของกรมการขนส่งทางอากาศ (Department of Civil Aviation)

### ประเภทของการให้บริการ

**บริการผู้โดยสาร** ประกอบด้วย บริการตรวจรับบัตรโดยสาร เอกสารการเดินทาง หมายเลขที่นั่ง อาหารพิเศษ และ/หรือบริการพิเศษในแต่ละรูปแบบการเดินทางหรือตามที่ได้สำรองไว้ล่วงหน้า ตรวจสอบและบันทึกน้ำหนักสัมภาระของผู้โดยสาร รวมถึงบริการผู้โดยสารขาออกบริเวณห้องพัสดุผู้โดยสารก่อนเข้าอากาศยาน ให้บริการตรวจทานเอกสารการเดินทาง จัดลำดับและระเบียบการเข้าสู่อากาศยาน และอำนวยความสะดวกผู้โดยสารที่ออกจากอากาศยานสำหรับเที่ยวบินขาเข้า

บริการห้องรับรองพิเศษ ให้แก่ผู้โดยสารชั้นหนึ่ง ชั้นธุรกิจ ผู้โดยสารสมาชิกบัตรแพลททินัม สมาชิกบัตรทอง และมีบริการสปา (Spa) สำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจ

บริการด้านสัมภาระ ให้บริการตรวจสอบ ติดตามสัมภาระสูญหาย และซ่อมแซมหรือขอใช้กรณีกระเป๋าชำรุดเสียหาย รวมถึงให้บริการนำสัมภาระล่าช้าส่งให้กับผู้โดยสารถึงที่พัก

บริการควบคุมระวางบรรทุก และบริการวางแผนระวางบรรทุก คำนวณน้ำหนักบรรทุก ควบคุมการบรรทุกสัมภาระสินค้า และไปรษณีย์ภัณฑ์ทั้งขาขึ้นและขาลง (Loading and Unloading)

บริการสนับสนุนการให้บริการ เช่น ช่วยเหลือผู้โดยสารที่ประสบปัญหาต่างๆ ทั้งเที่ยวบินขาเข้า-ขาออก และผู้โดยสารต่อเครื่อง ให้สามารถเดินทางต่อไปยังจุดหมายปลายทางได้อย่างราบรื่น ได้รับความสะดวก ปลอดภัยมากที่สุด นอกจากนี้ยังมีบริการพิเศษต่างๆ (Special Service) อาทิ การบริการเฉพาะบุคคลสำคัญ ผู้โดยสารที่เดินทางในชั้นหนึ่ง ชั้นธุรกิจ ผู้โดยสารสมาชิกแพลททินัม หรือสมาชิกบัตรทอง รวมทั้งการบริการผู้โดยสารสูงอายุ ผู้พิการ ผู้ป่วยที่แพทย์รับรองการเดินทาง และผู้โดยสารที่มีอายุต่ำกว่า 12 ปีที่เดินทางลำพัง เป็นต้น

บริการพิเศษเฉพาะลูกค้าของหน่วยงานเอกชน (Non-Customer Airlines Services) อาทิ ธนาคาร และโรงแรมที่ต้องการให้บริการ อำนวยความสะดวกให้ลูกค้าของตนเป็นพิเศษ เช่น บริการด้านผู้โดยสาร ห้องรับรองพิเศษ และการบริการพิเศษต่างๆ ตามที่ระบุในสัญญาการให้บริการ

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

## 2.2 การตลาดและการแข่งขัน

นโยบายการตลาดของฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น เน้นการเพิ่มสัดส่วนของบริษัทฯ ในตลาดการให้บริการลูกค้าภาคพื้น ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ซึ่งมีคู่แข่งอยู่อีก 2 ราย ซึ่งปัจจุบันบริษัทฯ ก็มีสัดส่วนการตลาด 2 ใน 3 อยู่แล้ว โดยไม่นับรวมสายการบินที่มีการบริการภาคพื้นด้วยตนเอง ที่ถือเป็นเป้าหมายที่บริษัทฯ จะรุกเข้าไปเสนอให้บริการแก่สายการบินเหล่านี้ด้วย

ในส่วนของบริการ ให้บริการ ณ ท่าอากาศยานภูมิภาคที่ เชียงใหม่ หาดใหญ่ ภูเก็ต กระบี่ และเชียงใหม่ จะมีคู่แข่งอยู่เพียงแห่งละ 1 ราย โดยสัดส่วนทางการตลาดของบริษัทฯ จะมากกว่าร้อยละ 80% ทั้งนี้ ท่าอากาศยานภูเก็ตจะเป็นตลาดที่มีอุปสงค์ (Demand) มาก ทั้งสายการบินแบบฤดูกาล (Seasonal) และแบบเช่าเหมาลำ (Charter) รวมทั้งสายการบินราคาประหยัด (Low Cost Carriers) ซึ่งจะมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ

การให้บริการเที่ยวบินแบบเช่าเหมาลำ (Charter Flight) ที่ท่าอากาศยานดอนเมือง เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการเปิดให้บริการท่าอากาศยานดอนเมืองของบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ที่ประกาศใช้มาตั้งแต่ปี 2557 เป็นโอกาสในการขยายรูปแบบบริการที่จะสามารถเพิ่มรายได้จากการให้บริการภาคพื้น ณ ท่าอากาศยานดอนเมืองในอีกทางหนึ่งด้วย

## 2.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการ

ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการให้บริการลูกค้าภาคพื้นในทุกๆ ท่าอากาศยาน คือแรงงาน (Man Power) เนื่องจากผลจากการปรับแรงงานขั้นต่ำในประเทศไทย ทำให้แรงงานที่มีอยู่ในภาคอุตสาหกรรมการบิน (Aviation Industry) หรือการบิน (Airlines Business) มีการโยกย้ายไปสู่อุตสาหกรรมอื่นๆ เนื่องด้วยค่าจ้างเท่ากันหรือต่ำกว่าเล็กน้อย แต่ไม่ต้องเหนื่อยจากการทำงานเป็นกะ (Shift Work) ซึ่งทั้งบริษัทฯ เองและคู่แข่ง ต่างได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเช่นเดียวกัน

ในส่วนของบริษัทฯ นั้น ได้มีการบริหารจัดการแรงงาน เพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ด้วยการว่าจ้างแรงงานแบบจัดจ้างคนภายนอก (Outsources) และแบบ Out-Job รวมทั้งหาแรงงานแบบไม่เต็มเวลา (Part Time) มาเสริมเพื่อให้มีปริมาณแรงงานเพียงพอต่อการให้บริการลูกค้าภาคพื้นในท่าอากาศยานดังกล่าวข้างต้น อีกทั้งบริษัทฯ มีนโยบายในการแปรสภาพการจ้างแรงงานภายนอกของบริษัท วิงสแปน เซอร์วิส เซส จำกัด (Wingspan Services Company Limited) ที่บริษัทฯ ถือหุ้นอยู่ให้เป็นพนักงานแบบสัญญา (Contract) เพื่อสร้างความมั่นคงในการทำงานให้แก่พนักงานเหล่านั้น

<b>หน่วยธุรกิจ</b>	<b>ธุรกิจการบริการอุปกรณ์ภาคพื้น</b>
--------------------	--------------------------------------

**2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์ หรือบริการ**

ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นได้รับอนุญาตจากบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ให้เป็นผู้ประกอบการบริการอุปกรณ์ภาคพื้น ตามสัญญาที่ ทสภ. 1-50/2549 โดยมีระยะเวลาของสัญญา 34 ปีนับตั้งแต่วันที่ 28 กันยายน 2549 ถึง วันที่ 27 กันยายน 2583

ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการให้บริการอุปกรณ์ภาคพื้นมากกว่า 54 ปีในการให้บริการกับอากาศยานทุกประเภททั้งอากาศยานของบริษัทฯ และสายการบินลูกค้า

ประเภทของการให้บริการประกอบด้วย

1. การให้บริการขนถ่ายสัมภาระทั้งในรูปแบบของสัมภาระของผู้โดยสาร สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องบินขาเข้าและขาออก โดยการให้บริการดังกล่าวยังรวมถึงการขนถ่ายสินค้าขนาดใหญ่ที่ขนส่งด้วยอากาศยานแบบเครื่องบินขนส่งสินค้า (Freighter) ได้อีกด้วย

2. การให้บริการขนส่งผู้โดยสารจากอาคารผู้โดยสารไปยังอากาศยาน และ/หรือจากอากาศยานมายังอาคารผู้โดยสาร ทั้งนี้ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นสามารถให้บริการแก่ผู้โดยสาร VIP ด้วยรถโดยสารพิเศษที่มีความหรูหรา และทันสมัยเหมาะสมกับระดับของผู้โดยสารแต่ละประเภท

การให้บริการอากาศยานด้วยอุปกรณ์จ่ายกระแสไฟฟ้า จ่ายลมเย็นบริการเติมน้ำดื่มแก่อากาศยานด้วยมาตรฐานสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IDQP / IATA Drinking-Water Quality Pool) การบริการขนถ่ายสิ่งปฏิกูลจากอากาศยาน และการเคลื่อนย้ายอากาศยานจากหลุมจอดสู่จุดขึ้นบิน

3. การให้บริการทำความสะอาดภายในอากาศยานทั้งประเภทอากาศยานจอดแวะ (Transit) และการทำความสะอาดชั้นโรงเก็บ (Deep clean) ทั้งนี้การให้บริการทั้งสองประเภทนั้นอยู่ในระดับของ Secure Clean เป็นการทำความสะอาดควบคู่ไปกับการตรวจเช็คด้านความมั่นคงการบินไปในเวลาเดียวกัน และจากความทุ่มเทและการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งทำให้การทำความสะอาดภายในอากาศยานได้รับรางวัลจาก Skytrax

4. การให้บริการอากาศยานในสถานะฉุกเฉินทั้งกรณีฉุกเฉินทางการแพทย์ที่เป็นการติดต่อจากโรคระบาด การเตรียมรับสถานะฉุกเฉินเมื่ออากาศยานเกิดไฟไหม้ รวมถึงการย้ายฐานในกรณีสนามบินสุวรรณภูมิไม่สามารถให้บริการได้ โดยการจัดทำเป็นแผนป้องกันและฝึกเตรียมความพร้อมสำหรับตอบโต้เหตุฉุกเฉินกับบริษัท ท่าอากาศยานไทยฯ อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

นอกจากการให้บริการข้างต้นแล้ว ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นยังมีขีดความสามารถในการซ่อมบำรุงอุปกรณ์และตู้คอนเทนเนอร์บรรจุสัมภาระของผู้โดยสาร (ULD / Unit Loading Device)

การบริการของฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นได้รับมาตรฐานด้านความปลอดภัยจากการตรวจประเมินจาก IOSA (ตามมาตรฐานของสมาพันธ์ผู้ขนส่งทางอากาศนานาชาติ (IATA)) มาตรฐานด้านคุณภาพ ISO 9001 และมาตรฐานด้าน



ความมั่นคงการบินจากการตรวจประเมินจากหน่วยงานด้านความปลอดภัยในการเดินทางของประเทศสหรัฐอเมริกา (Transportation Security Administration, Department of Homeland Security : TSA) หน่วยงานด้านความปลอดภัยในการเดินทางของประเทศออสเตรเลีย (Office of Transport Security : OTS) ทำให้ลูกค้ามั่นใจว่าการใช้บริการจากฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นจะได้รับความปลอดภัย ได้มาตรฐานคุณภาพการให้บริการ และมีความมั่นคงการบินสูงสุด

นอกจากการให้บริการอุปกรณ์ภาคพื้นีสนามบินสุวรรณภูมิแล้ว ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นียังให้บริการที่ท่าอากาศยานภูมิภาคอีก 10 จังหวัด อันประกอบไปด้วยท่าอากาศยาน ดอนเมือง ท่าอากาศยานเชียงใหม่ ท่าอากาศยานเชียงราย ท่าอากาศยานภูเก็ต ท่าอากาศยานหาดใหญ่ ท่าอากาศยานกระบี่ ท่าอากาศยานอุดรธานี ท่าอากาศยานอุตุตะเปา ท่าอากาศยานขอนแก่น และท่าอากาศยานสุราษฎร์ธานี อย่างไรก็ตามหากท่าอากาศยาน นอกเหนือไปจากที่ให้บริการข้างต้นมีความจำเป็นที่ต้องใช้การบริการอุปกรณ์ภาคพื้น อากาศ การบริการเที่ยวบินฮัจญ์ ที่ท่าอากาศยานนครราชสีมา ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นก็สามารถให้บริการได้อย่างเต็มขีดความสามารถด้วยการนำอุปกรณ์ จากท่าอากาศยานข้างเคียงมาให้บริการ

## 2.2 การตลาด และการแข่งขัน

การบริการอุปกรณ์ภาคพื้นีสนามบินสุวรรณภูมิมียุทธศาสตร์อยู่ 1 ราย โดยฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นียุทธศาสตร์ 80 สายการบินเป็นสัดส่วนอยู่ 60 % บริษัทคู่แข่งมีสัดส่วนทางตลาดอยู่ 35 % ส่วนสายการบินที่มีการบริการภาคพื้นด้วยตนเองมีสัดส่วนอยู่ 4 % ทั้งนี้ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นียังต้องพยายามรักษาลูกค้าเดิม และพยายามหาลูกค้าใหม่ เพิ่มเติมโดยการนำข้อมูลจากลูกค้าทั้งข้อมูลด้านการร้องเรียน (Complaint) และข้อมูลด้านการวัดความพึงพอใจมาศึกษา และพิจารณาวางแผนการทำงานเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด สำหรับการหาลูกค้าใหม่นั้นฝ่ายบริการอุปกรณ์ ภาคพื้นได้ใช้จุดแข็ง คือการมีหน่วยงานควบคุมการบริการภาคพื้นที่มีขีดความสามารถในการตัดสินใจในทั้งในสถานการณ์ ปกติ และสถานการณ์ฉุกเฉินในการนำเสนอให้ลูกค้าพิจารณาตัดสินใจ

## 2.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์ และการบริการ

ปัจจัยสำคัญในการให้บริการอุปกรณ์ภาคพื้นคือ อุปกรณ์ และแรงงาน ในด้านของอุปกรณ์ฝ่ายบริการภาคพื้นได้ จัดทำโครงการวางแผนอุปกรณ์ภาคพื้นดินสำหรับฝูงบิน (Ground Equipment Services Fleet Plan) เพื่อให้มีอุปกรณ์ที่ ทันสมัยอยู่เสมอ และมีค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานและการซ่อมบำรุงต่ำที่สุด ส่วนในด้านแรงงานนั้นได้ดำเนินการว่าจ้าง แรงงานทั้งแบบจัดจ้างคนภายนอก (Outsources) และแบบ out job รวมทั้งการพัฒนาแรงงานเดิมให้มีขีดความสามารถใน การทำงานได้หลายๆ อุปกรณ์ หรือมีทักษะหลายอย่าง (Multi Skill) เพื่อให้มีแรงงานเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และมี ต้นทุนอยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันได้ นอกจากนี้ยังได้ศึกษา และจัดหาอุปกรณ์ที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะกับพื้นที่ใน การทำงาน คือ รถไฮบริด แทรคเตอร์ (Hybrid tractor) ที่สามารถใช้ได้ทั้งระบบเครื่องยนต์ และระบบไฟฟ้าซึ่งทำให้ ประหยัดต้นทุนในการดำเนินการและรักษาสภาพแวดล้อมไปในคราวเดียวกัน

หน่วยธุรกิจ	ธุรกิจครวการบิน
-------------	-----------------

ครวการบิน เป็นหนึ่งในกิจกรรมสนับสนุนธุรกิจสายการบิน โดยมีฐานการปฏิบัติการ 2 แห่ง คือ

1. ครวการบิน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ตั้งอยู่ในเขตปลอดอากร บนพื้นที่ประมาณ 90,000 ตารางเมตร ดำเนินการผลิตอาหารเพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารสำหรับเที่ยวบินระหว่างประเทศของบริษัทฯ และผู้โดยสารของสายการบินชั้นนำอื่นๆ อีกกว่า 60 สายการบิน

2. ครั้วการบิน ๓ ทำอากาศยานดอนเมือง บนพื้นที่ประมาณ 40,200 ตารางเมตร ดำเนินการผลิตอาหารเพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารสำหรับเที่ยวบินภายในประเทศของบริษัทฯ และผู้โดยสารของสายการบินชั้นนำอื่นๆ ที่ทำการบินออกจากสนามบินดอนเมือง นอกจากนี้ยังดำเนินธุรกิจภาคพื้นที่เกี่ยวข้องกับอาหาร เช่น ภัตตาคาร ๓ ทำอากาศยานนานาชาติ ร้านเบเกอรี่พัพแอนด์พาย (Puff & Pie Bakery House) การให้บริการจัดเลี้ยงทั้งในและนอกสถานที่ ร้านอาหารสวัสดิการพนักงาน เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังดำเนินธุรกิจในพื้นที่ต่างจังหวัด อาทิ ทำอากาศยานกระบี่ เชียงราย เชียงใหม่ และภูเก็ต ในการให้บริการอาหาร และเครื่องดื่มภายในภัตตาคาร ผลิตอาหารเพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารของบริษัทฯ และสายการบินอื่นด้วย

ครั้วการบิน เป็นผู้นำในการผลิตอาหารและบริการแก่สายการบิน โดยมีส่วนแบ่งการตลาดมากกว่าร้อยละ 70 ให้บริการแก่เที่ยวบินมากกว่า 70,000 เที่ยวบิน/ปี ผลิตอาหารมากกว่า 65,000 ชุด/วัน มีสัดส่วนการจัดซื้อวัตถุดิบในประเทศร้อยละ 75 และนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ ร้อยละ 25

กระบวนการผลิตอาหารและบริการของครั้วการบินได้รับการรับรองฯ ตามมาตรฐานสากล ซึ่งเป็นที่ยอมรับจากสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศและองค์การอนามัยโลก ประกอบด้วย ระบบการจัดการคุณภาพ (ISO 9001:2008) ระบบการประกันความปลอดภัยของอาหาร (Hazard Analysis Critical Control Points : HACCP) ระบบการจัดการสุขลักษณะที่ดีในการผลิตอาหาร (Good Manufacturing Practices : GMP) โดยได้ประยุกต์ใช้ทั้ง 3 ระบบนี้อย่างบูรณาการ (Quality-Hygiene-Safety : QHS) นอกจากนี้ ครั้วการบินยังได้รับการรับรองระบบการผลิตอาหารฮาลาล (Halal & Hal-Q) ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (OHSAS 18001) ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001)

ด้วยมาตรฐานสากล ทำให้ครั้วการบินได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ระดับประเทศ ประจำปี 2554 และจากประสบการณ์กว่า 50 ปี ในการดำเนินธุรกิจด้าน อาหารของครั้วการบิน จึงมีส่วนทำให้สายการบินไทยได้รับ รางวัลสายการบินยอดเยี่ยมอันดับที่ 1 จาก SKYTRAX ประเภทการให้บริการอาหารบนเครื่องบินชั้นประหยัดยอดเยี่ยมปี 2557 (World's Best Economy Class Catering 2014) นอกจากนี้สายการบิน All Nippon Airways (ANA) จากประเทศญี่ปุ่น ได้มอบรางวัล Gold Prize Best Long Haul / Middle Haul Caterer Award of 2013 รวมถึงสายการบิน EVA Air (BR) จากประเทศไต้หวัน ได้มอบรางวัล Excellent Catering Service Award Gold 2013 และสายการบิน JetStar (JQ) จากประเทศออสเตรเลียได้มอบรางวัล Most Improved Caterer for 2013 รางวัลระดับนานาชาติเหล่านี้เป็นเครื่องยืนยันถึงคุณภาพและการบริการของครั้วการบิน นับเป็นความภาคภูมิใจของฝ่ายครั้วการบิน

แม้ว่าในปีที่ผ่านมา ครั้วการบินจะได้รับผลกระทบจากสภาวะเศรษฐกิจและวิกฤตการณ์ต่างๆ มากมาย ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ทางการเมือง ภาวะต้นทุนประกอบการที่สูงขึ้น แต่ด้วยความมุ่งมั่นของฝ่ายบริหารและพนักงานที่ปรับกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ทั้งด้านการตลาดและการปฏิบัติการ ให้สอดคล้องกับภาวะการณ์ต่างๆ อาทิ การขยายฐานการผลิต การขยายสาขาธุรกิจร้านเบเกอรี่ การปรับลดค่าใช้จ่ายเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงาน การควบคุมการใช้พลังงานเพื่อลดค่าน้ำ/ค่าไฟฟ้า การนำเอาระบบบริหารมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ (Lean Management) และประยุกต์ใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ จึงลดการสูญเสียของวัตถุดิบมีผลให้ค่าใช้จ่ายวัตถุดิบลดลง ผลจากการปรับโครงสร้างต้นทุนให้เหมาะสมต่อการแข่งขัน ทำให้ครั้วการบินสามารถสร้างผลกำไรได้ด้วยดีเสมอมา

**กิจการอื่น ๆ**

นอกจากนี้ยังมีกิจการอื่นที่เป็นธุรกิจสนับสนุนการขนส่ง ได้แก่ ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน ธุรกิจบริการอำนวยความสะดวกการบิน ธุรกิจจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน และธุรกิจจำหน่ายสินค้าที่ระลึกโดยมีรายละเอียดดังนี้

**กิจการอื่น ๆ**

**ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน**

ฝ่ายช่างเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจรับผิดชอบในการซ่อมบำรุงอากาศยานของบริษัทฯ ตั้งแต่เริ่มเข้าประจำฝูงบิน จนกระทั่งปลดประจำการและจำหน่ายออกจากฝูงบิน และยังให้บริการซ่อมบำรุงอากาศยานของสายการบินลูกค้า ให้คงสภาพความสมควรเดินอากาศ โดยให้มีคุณสมบัติครบถ้วนตามข้อกำหนดของกรมการบินพลเรือนและองค์กรต่างๆ ที่ควบคุมสายการบินพาณิชย์ตามที่บริษัทฯ ตกลงรับที่จะผูกพัน ซึ่งมุ่งเน้นความปลอดภัยสูงสุด

การซ่อมบำรุงอากาศยานของฝ่ายช่างประกอบด้วยงานหลัก ดังนี้

1. งานซ่อมบำรุงอากาศยานชั้นลานจอด (Line Maintenance) เป็นการให้บริการตรวจทางเทคนิคและการซ่อมบำรุงอากาศยานทุกครั้งที่มีการจอดแวะ (Transit) การบินกลับต้นทาง (Turnaround) ตลอดจนการจอดค้างคืน (Night Stop) ที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานดอนเมือง และท่าอากาศยานอื่นๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
2. งานซ่อมบำรุงย่อย (Light Maintenance) เป็นการให้บริการตรวจทางเทคนิคและการบำรุงรักษาอากาศยาน ตามระยะเวลาบินหรือชั่วโมงบิน ดำเนินการที่ศูนย์ซ่อมอากาศยาน ฐานปฏิบัติการสุวรรณภูมิ ดอนเมืองและอุตะเถา
3. งานซ่อมบำรุงชั้นโรงงาน (Heavy Maintenance) เป็นการให้บริการตรวจทางเทคนิคและการบำรุงรักษาอากาศยาน ทั้งลำตัวอากาศยาน (Airframe) เครื่องยนต์ (Engine) อุปกรณ์ (Component) และส่วนประกอบต่างๆ ตามระยะเวลาบินหรือชั่วโมงบิน ดำเนินการที่ศูนย์ซ่อมอากาศยานฐานปฏิบัติการดอนเมือง อุตะเถาและสุวรรณภูมิ

การดำเนินการซ่อมบำรุงอากาศยานของฝ่ายช่างในแต่ละงานตามที่กล่าวข้างต้นนั้น ฝ่ายช่างต้องมีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์และผ่านกระบวนการตรวจสอบจนได้รับการรับรองขีดความสามารถจากกรมการบินพลเรือน และจากองค์กรควบคุมการบินต่างๆ เช่น องค์กรบริหารการบินแห่งสหรัฐอเมริกา (Federal Aviation Administration - FAA) และองค์การความปลอดภัยด้านการบินแห่งสหภาพยุโรป (European Aviation Safety Agency - EASA) เป็นต้น

นอกจากงานหลักในการซ่อมบำรุงอากาศยานแล้ว ฝ่ายช่างยังให้บริการล้างทำความสะอาดลำตัวเครื่องบินให้กับสายการบินต่างๆ ที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและท่าอากาศยานดอนเมือง เพื่อช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสายการบิน อีกทั้งยังช่วยให้ประหยัดพลังงานเชื้อเพลิงและช่วยลดมลภาวะด้านสิ่งแวดล้อม

การซ่อมบำรุงอากาศยานเป็นภารกิจที่ต้องใช้เงินทุนสูงทั้งด้านบุคลากร พัสตุ โรงซ่อม อุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐาน และต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทันเทคโนโลยีอากาศยานที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว เพื่อมุ่งเน้นให้ผู้โดยสารและผู้ที่ใช้งานอากาศยานที่ฝ่ายช่างให้บริการ ได้รับความสะดวกสบายและมีความปลอดภัยสูงสุด

## กิจการอื่นๆ

## ธุรกิจสนับสนุนการขนส่ง

กิจการสนับสนุนการขนส่งประกอบด้วย บริการอำนวยความสะดวก การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน และการจำหน่ายสินค้าที่ระลึก

- การให้บริการอำนวยความสะดวก (Dispatch Services) การให้บริการอำนวยความสะดวกเป็นการให้บริการวางแผนการบิน และจัดเตรียมข้อมูลรายละเอียดของเส้นทางบิน พยากรณ์อากาศ รวมทั้งเอกสารการบินที่เกี่ยวข้องอื่นๆ แก่เที่ยวบินของบริษัท และเที่ยวบินของสายการบินลูกค้า ให้เป็นไปตามกฎระเบียบการบิน และข้อกำหนดตามที่ระบุในสัญญา เพื่อให้เที่ยวบินสามารถปฏิบัติการบินไปถึงที่หมายอย่างปลอดภัย
- การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน (Sales on Board) บริษัท King Power Marketing and Management Co.,Ltd. ได้ผ่านการคัดเลือกให้เป็นผู้รับสัมปทานในการจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่อง ตั้งแต่วันที่ 1 ธันวาคม 2557 จนถึงวันที่ 30 พฤศจิกายน 2558
- การจำหน่ายสินค้าที่ระลึก (THAI SHOP) บริษัทฯ ได้ดำเนินการเปิดร้านจำหน่ายสินค้าที่ระลึกรวมทั้งสิ้น 6 แห่ง ประกอบด้วย สำนักงานใหญ่ของบริษัทฯ สำนักงานหลานหลวง สำนักงานสีลม สำนักงานเชียงใหม่ ศูนย์ปฏิบัติการ (Operation Center : OPC) ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และสำนักงานหลักสี่ อีกทั้งได้เปิดจำหน่ายสินค้าผ่านทาง Website ของบริษัทฯ และ Website ภายนอกด้วย

### 3. ปัจจัยความเสี่ยง

ท่ามกลางความเสี่ยงจากหลายปัจจัยทั้งภายในและภายนอกตลอดระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา บริษัทฯ เล็งเห็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ควบคู่กับการดำเนินธุรกิจด้วยความระมัดระวังอย่างสูง เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้ธุรกิจการบินสามารถเดินหน้าต่อไปได้อย่างมั่นคง บริษัทฯ จึงมุ่งให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2546 เพื่อสร้างผลตอบแทน ที่น่าพึงพอใจและความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีการระบุปัจจัยเสี่ยงและแนวทางการดำเนินการระยะสั้นและระยะยาวในแผนวิสาหกิจ รวมถึงการจัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เรื่องการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหารทุกระดับอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนการปลูกฝังการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

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

เพื่อป้องกันผลกระทบหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน พร้อมกับสนับสนุนให้การดำเนินแผนกลยุทธ์เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ในปี 2557 บริษัทฯ จึงมีการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรเข้ากับแผนกลยุทธ์ของบริษัทฯ วิเคราะห์ถึงสาเหตุของความเสี่ยงและความสัมพันธ์ของความเสี่ยงต่างๆ รวมทั้งได้ดำเนินการจัดทำดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator) เพื่อใช้เป็นเครื่องเตือนภัยล่วงหน้า และปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการบริหารความเสี่ยง (Enterprise-wide Risk Management System) ให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อันเอื้อต่อการเชื่อมโยงการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน และระบบการบริหารจัดการอื่นๆ ของบริษัทฯ

#### ปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ

##### 1. ความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาน้ำมันอากาศยาน

ค่าใช้จ่ายน้ำมันอากาศยานเป็นค่าใช้จ่ายหลักในการดำเนินธุรกิจการบิน โดยบริษัทฯ มีต้นทุนค่าน้ำมันอากาศยานคิดเป็นประมาณร้อยละ 38 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งราคาน้ำมันอากาศยานมีความผันผวนอย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ ได้มีการจัดทำประกันความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของราคาน้ำมัน (Fuel Hedging) เพื่อลดความผันผวนของต้นทุนด้านน้ำมันอากาศยาน โดยบริษัทฯ มีนโยบายบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันอากาศยาน ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทฯ มิใช่เป็นการแสวงหากำไร แต่เป็นการชะลอและลดผลกระทบต่อต้นทุนด้านน้ำมันฯ หากราคามีการปรับตัวสูงขึ้นสำหรับปี 2557 บริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ให้ค่าใช้จ่ายน้ำมันฯ ของบริษัทฯ เป็นไปตามงบประมาณที่ตั้งไว้ โดยบริษัทฯ ได้ประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ในสัดส่วนตัวเฉลี่ยร้อยละ 63 ของปริมาณการใช้

นอกจากนี้ บริษัทฯ มีการเรียกเก็บเงินชดเชยค่าน้ำมันส่วนเพิ่มของบริษัทฯ ผ่านทางค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมันได้บางส่วน ขึ้นอยู่กับสถานะของตลาด การแข่งขัน ความผันผวนของราคาน้ำมันอากาศยาน การตอบสนองของตลาด

และการประมาณการค่าใช้จ่ายน้ำมันอากาศยานที่มีการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งได้มีการบริหารจัดการน้ำมันคงคลัง (Fuel Stock Management) และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการการใช้น้ำมันเชื้อเพลิง (Fuel Management)

## 2. ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

เนื่องจากบริษัทฯ มีรายได้เป็นเงินตราต่างประเทศกว่า 50 สกุลเงิน คิดเป็นประมาณร้อยละ 66 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 ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้นำโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้วัดมูลค่าความเสี่ยงทางด้านอัตราแลกเปลี่ยน (VaR) มาใช้เพื่อการวางแผนการจัดหาเงินทุนและกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยงโดยใช้เครื่องมือทางการเงินในการทำธุรกรรมที่เหมาะสม เช่น สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ (Cross Currency Swap: CCS) การแลกเปลี่ยนล่วงหน้า (Forward) ในช่วงที่ตลาดเงินเอื้ออำนวย

โดยในปี 2557 บริษัทฯ ได้ดำเนินการกู้เงินสกุลยูโร ซึ่งเป็นสกุลเงินที่บริษัทฯ มีกระแสเงินสดสุทธิส่วนเกิน เพื่อซื้อเครื่องบินโบอิง B777-300ER จำนวน 3 ลำ อีกทั้งออกและเสนอขายหุ้นกู้ในรูปแบบ EUR Synthetic Bond จำนวน 3,200 ล้านบาท รวมถึงดำเนินการใช้การแลกเปลี่ยนทันที (Spot) และการแลกเปลี่ยนล่วงหน้า (Forward) จากสกุลเงินอื่นเป็นสกุลเงิน USD สำหรับค่าใช้จ่ายน้ำมัน ค่าเช่าเครื่องบิน ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 บริษัทฯ มีสัดส่วนเงินกู้ในเงินสกุลหลักภายหลังจากการทำ CCS ดังนี้ USD 1% EUR 56% JPY 6% และ THB 37% (ไม่รวมภาระผูกพันค่าเช่าเครื่องบินเพื่อการดำเนินงาน)

## 3. ความเสี่ยงจากการแข่งขันในธุรกิจการบิน

อุตสาหกรรมการบินของประเทศไทยในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมาที่มีการแข่งขันทวีความรุนแรงขึ้นมาก ซึ่งเป็นผลมาจากการขยายกำลังการผลิตของสายการบินทั้งภายในภูมิภาคและประเทศไทย ตลอดจนสายการบินจากภูมิภาคอื่นๆ ส่งผลให้เกิดภาวะกำลังการผลิตล้นตลาด พฤติกรรมผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความอ่อนไหวต่อราคามากขึ้น อีกทั้งนโยบายเปิดเสรีทางการบินอย่างเต็มรูปแบบของไทย ส่งผลให้สายการบินต่างๆ ทั้งในภูมิภาคเอเชียและภูมิภาคอื่นเพิ่มเที่ยวบินเข้าสู่ประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการเติบโตสูงอย่างต่อเนื่องของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยและมีบทบาทที่สำคัญเพิ่มมากขึ้น จากการเพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยวและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเดินทางของคนไทย ซึ่งเป็นผลมาจากการกำหนดราคาของสายการบินต้นทุนต่ำและสายการบินต้นทุนต่ำยังมีการปรับตัวโดยการพัฒนารูปแบบการให้บริการจากแบบจุดต่อจุด (point-to-point) เป็นลักษณะเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างสายการบินภายในกลุ่มมากขึ้น อีกทั้งเพิ่มการให้บริการในระยะไกลขึ้น

บริษัทฯ ได้พิจารณายกเลิก หรือปรับลดเส้นทางบินที่ขาดทุน หรือไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายผันแปร รวมทั้งปรับลดกำลังการผลิตอย่างเหมาะสมกับตลาด โดยวางแผนปรับปรุงเส้นทางบิน กำลังผลิต และการเพิ่มเที่ยวบิน โดยใช้สายการบินไทย สมายล์ทำการบินที่สนามบินสุวรรณภูมิในเส้นทางภายในประเทศ และเส้นทางรองในภูมิภาคเอเชียที่มีระยะทางบินไม่เกิน 4 ชั่วโมง รวมทั้ง ทำการบินแทรกในเส้นทางหลักในช่วงเวลาที่ผู้โดยสารไม่หนาแน่นพอที่จะใช้เครื่องบินลำตัวกว้าง นอกจากนี้ยังทำการบินที่สนามบินดอนเมือง เพื่อเป็นทางเลือกให้ผู้โดยสาร รวมถึงการขยายเครือข่ายเพื่อให้ครอบคลุมจุดบินมากที่สุด โดยใช้ทั้งเครือข่ายของตนเองและเครือข่ายพันธมิตรการบินสตาร์อัลไลแอนซ์ (Star Alliance) เน้นการดูแลลูกค้าในทุก

กลุ่ม (Segment) ด้วยการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการและความคาดหวังอย่างแท้จริง รวมถึงการใช้กลยุทธ์ทั้งในเชิงการบริหารรายได้ (Revenue management) ควบคู่กับการบริหารราคาขาย (Pricing)

#### 4. ความเสี่ยงจากวิกฤตการณ์ภายนอก และภัยธรรมชาติ

ธุรกิจสายการบินซึ่งเป็นธุรกิจหลักของบริษัทฯ ประกอบด้วยการบริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าทางอากาศ ทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ ซึ่งล้วนมีความสัมพันธ์โดยตรงกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ดังนั้น จึงทำให้บริษัทฯ อาจได้รับผลกระทบจากการชะลอตัวของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว อันเป็นผลจากปัจจัยเสี่ยงจากภาวะแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ อาทิ ภัยธรรมชาติ โรคระบาด การก่อการร้าย ความขัดแย้งระหว่างประเทศ รวมถึงปัจจัยการเมืองภายในประเทศ ซึ่งอาจส่งผลให้การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ หยุดชะงักลงได้

บริษัทฯ ได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการรับมือต่อเหตุการณ์ดังกล่าวให้ทันทั่วถึง จึงจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการภาวะวิกฤต (Crisis Management Operation Center : CMOC) เฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ต่างๆ อย่างใกล้ชิด รวมทั้งกำหนดมาตรการแก้ไข และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดระดับความรุนแรงของความเสียหาย รวมถึงจัดตั้งคณะกรรมการบริหารภาวะวิกฤต และจัดทำการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) ในกระบวนการที่สำคัญเพื่อรองรับสถานการณ์ต่างๆ โดยจัดทำแผนและคู่มือรองรับสถานการณ์ พร้อมฝึกซ้อม เพื่อให้บริษัทฯ สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ต่างๆ อีกทั้งเพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีแก่บริษัทฯ และเพิ่มความมั่นใจในการเดินทางของผู้โดยสาร นอกจากนี้ เพื่อการปรับตัวที่รวดเร็ว (Dynamic) บริษัทฯ ยังมีการจัดทำประมาณการผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน และมีการประเมินผลกระทบจากปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ที่มีผลต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ ทั้งเชิงบวกและเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อเป็นข้อมูลให้ฝ่ายบริหารพิจารณาปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ รองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิ การปรับลดปริมาณการผลิต (Production) เมื่อจำนวนผู้โดยสารลดลง

#### 5. ความเสี่ยงจากคุณภาพและประสิทธิภาพของบุคลากร

บริษัทฯ ได้มุ่งเสริมสร้างพนักงานให้มีขีดความสามารถ มีผลผลิต และมีความผูกพันต่อองค์กร โดยบริษัทฯ ได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรในโครงการบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development) เพื่อพัฒนาบุคลากรโดยจัดทำแผน (Roadmap) และออกแบบแผนการพัฒนาให้เหมาะสมตามคุณสมบัติและตำแหน่งที่กำหนด ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ แผนการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง (Executive Development Plan) แผนการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง (Talent Development Plan) แผนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor Development Plan) และแผนการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path Development Plan) พัฒนาโครงการแบบจำลองกำลังคนที่เหมาะสม (Suitable Manpower Model) เพื่อวางแผนอัตรากำลังในแต่ละช่วงอายุ (Age Profile) ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการในการดำเนินธุรกิจ ดำเนินการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Management : KM) จากบุคลากรที่มีประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ขององค์กร และได้นำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้กับพนักงานระดับบริหารเพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Performance-based Culture) และเชื่อมโยงไปสู่การให้ผลตอบแทนตามผลงานที่ชัดเจน โดยจัดทำตัวชี้วัด (KPIs) รวมทั้งการออกแบบกระบวนการใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้บริษัทฯ สามารถแข่งขันได้

นอกจากนี้ บริษัทฯ อยู่ระหว่างการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (Lean Process) ซึ่งรวมถึงการทบทวนและปรับลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Reprocess) เพื่อลดความซ้ำซ้อนและลดเวลา ส่งผลให้บริษัทฯ สามารถบริหารต้นทุนค่าใช้จ่ายได้เหมาะสมยิ่งขึ้น

## 6. ความเสี่ยงจากคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ

เนื่องจากเครื่องบินของบริษัทฯ ส่วนหนึ่งมีอายุการใช้งานยาวนาน ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ต่างๆ มีสภาพเก่า ล้าสมัย ประกอบกับคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ให้บริการบนเครื่องบินไม่ทัดเทียมคู่แข่ง บริษัทฯ ได้มีการพัฒนาปรับปรุงฝูงบินอย่างต่อเนื่อง โดยได้มีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์บนเครื่องบินรุ่นเก่า และจัดหาเครื่องบินใหม่ที่ได้รับการออกแบบห้องโดยสาร รวมทั้งติดตั้งที่นั่งและอุปกรณ์เพื่อความบันเทิงที่ทันสมัยสามารถแข่งขันได้เข้าประจำฝูงบิน ในปี 2557 บริษัทฯ มีการนำเข้าฝูงบินใหม่จำนวน 14 ลำ ประกอบด้วย เครื่องบินโบอิง 777-300ER จำนวน 3 ลำ เครื่องบินโบอิง 787 จำนวน 4 ลำ และแอร์บัส A320-200 จำนวน 7 ลำ นอกจากนี้ ในกรณีที่มีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแบบเครื่องบินอย่างกะทันหัน บริษัทฯ ได้กำหนดขั้นตอน และแนวทางในการปรับเปลี่ยนแบบของเครื่องบินให้มีผลกระทบต่อความคาดหวัง และความพึงพอใจของผู้โดยสารน้อยที่สุด

## 7. ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อสิทธิหรือการลงทุนของผู้ถือหุ้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 กระทรวงการคลังและธนาคารออมสินถือหุ้นในบริษัทฯ ร้อยละ 53.16 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดของบริษัทฯ จึงทำให้กระทรวงการคลังสามารถควบคุมมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้เกือบทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นเรื่องการแต่งตั้งกรรมการ หรือการขอมติในเรื่องอื่นที่ต้องใช้เสียงส่วนใหญ่ของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ยกเว้นเรื่องที่เกี่ยวข้องหรือข้อบังคับบริษัทฯ กำหนดให้ต้องได้รับเสียง 3 ใน 4 ของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ดังนั้น ผู้ถือหุ้นรายอื่นจึงอาจไม่สามารถรวบรวมคะแนนเสียง เพื่อตรวจสอบและถ่วงดุลเรื่องของผู้ถือหุ้นใหญ่เสนอได้



## 4. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

### 4.1 สินทรัพย์หลักของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

หน่วย: ล้านบาท

ประเภท	มูลค่าตามบัญชี ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557
เครื่องบิน	63,029.36
เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน	134,658.36
อุปกรณ์การบินหมุนเวียน	14,457.25
เครื่องมือ โรงซ่อมและอุปกรณ์	5,426.23
ที่ดิน อาคารและค่าปรับปรุง	6,450.25
<b>รวม</b>	<b>224,021.45</b>

#### ลักษณะสำคัญของสินทรัพย์หลัก

##### เครื่องบิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 บริษัทฯ มีเครื่องบินจำนวน 128 ลำ แบ่งเป็นเครื่องบินที่เป็นสินทรัพย์ของบริษัทฯ จำนวน 56 ลำ เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน (Financial Lease) จำนวน 38 ลำ และเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease) จำนวน 34 ลำ

#### จำนวนเครื่องบินที่บริษัทฯ มี ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557

ประเภทเครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	อายุเฉลี่ย (ปี)	เครื่องบิน ที่เป็นกรรมสิทธิ์ ของบริษัทฯ	เครื่องบิน ภายใต้สัญญาเช่าทาง การเงิน (Financial Lease)	เครื่องบินภายใต้ สัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease)
โบอิง 747-400 <sup>(1)</sup>	15	17.9	13	2	-
โบอิง 777-300	6	15.1	6	-	-
โบอิง 777-200ER	6	7.8	-	6	-
โบอิง 777-200	8	17.8	6	-	2
โบอิง 737-400	9	21.0	6	-	3 <sup>(4)</sup>
โบอิง 777-300ER	11	1.4	-	3	8
โบอิง 787-8	4	0.2	-	-	4

ประเภทเครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	อายุเฉลี่ย (ปี)	เครื่องบิน ที่เป็นกรรมสิทธิ์ ของบริษัท	เครื่องบิน ภายใต้สัญญาเช่าทาง การเงิน (Financial Lease)	เครื่องบินภายใต้ สัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease)
แอร์บัส A380-800	6	1.7	2	4	-
แอร์บัส A340-600	6	8.8	-	6	-
แอร์บัส A340-500	4	9.1	4	-	-
แอร์บัส A330-300	26	9.7	9	15	2
แอร์บัส A320-200	17 <sup>(3)</sup>	1.3	-	2	15
แอร์บัส A300-600R	8	18.3	8	-	-
เอทีอาร์ 72	2	24.8	2	-	-
<b>รวม</b>	<b>128</b>	<b>11.0</b>	<b>56<sup>(2)</sup></b>	<b>38</b>	<b>34</b>

หมายเหตุ :

- (1) เป็นเครื่องบินขนส่งสินค้า (Freighter) จำนวน 2 ลำ
- (2) รวมเครื่องบินที่ปลดระวางจำนวน 22 ลำที่อยู่ระหว่างรอการขาย
- (3) รวมเครื่องบินที่โอนสิทธิการเช่า 12 ลำ ไปให้บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด
- (4) รวมเครื่องบินโบอิง 737-400 3 ลำ ที่อยู่ระหว่างส่งมอบคืนให้แก่ผู้เช่า

#### เครื่องบินที่เป็นกรรมสิทธิ์ของบริษัท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557

ประเภทเครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ
โบอิง 747-400	13	เครื่องบินพิสัยไกล สำหรับเส้นทางบินข้ามทวีป
โบอิง 777-200	6	เครื่องบินพิสัยกลาง สำหรับเส้นทางบินในภูมิภาค
โบอิง 777-300	6	เครื่องบินพิสัยกลาง สำหรับเส้นทางบินในภูมิภาค
โบอิง 737-400	6	เครื่องบินพิสัยใกล้สำหรับเส้นทางบินภายในประเทศและภูมิภาค
แอร์บัส A380-800	2	เครื่องบินพิสัยไกลขนาดใหญ่มาก สำหรับเส้นทางบินข้ามทวีป
แอร์บัส A340-500	4	เครื่องบินพิสัยไกลพิเศษ สำหรับเส้นทางบินข้ามทวีป
แอร์บัส A330-300	9	เครื่องบินพิสัยกลาง สำหรับเส้นทางบินในภูมิภาค
แอร์บัส A300-600R	8	เครื่องบินพิสัยกลาง สำหรับเส้นทางบินในภูมิภาค
เอทีอาร์ 72	2	ใช้สำหรับเส้นทางบินภายในประเทศ
<b>รวม</b>	<b>56</b>	

**เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน (Financial Lease) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557**

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)	
					สิ้นสุดวันที่	สิ้นสุดวันที่	สิ้นสุดวันที่	สิ้นสุดวันที่
					31 ธันวาคม 2557	31 ธันวาคม 2556	31 ธันวาคม 2557	31 ธันวาคม 2556
โบอิง 747-400	2	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางข้ามทวีป	โบอิง 747-400 # 17	19 ต.ค. 2558	0.8	1.8	344.94	782.23
			โบอิง 747-400 # 18	19 ต.ค. 2558	1.8	1.8	344.94	782.23
โบอิง 777-200ER	6	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางข้ามทวีป	โบอิง 777-200ER # 1	2 พ.ย. 2561	3.8	4.8	1,419.12	1,954.08
			โบอิง 777-200ER # 2	8 พ.ย. 2561	3.9	4.9	1,421.51	1,957.37
			โบอิง 777-200ER # 3	8 พ.ย. 2561	3.9	4.9	1,421.51	1,957.37
			โบอิง 777-200ER # 4	15 พ.ย. 2561	3.9	4.9	1,432.52	1,972.53
			โบอิง 777-200ER # 5	24 ธ.ค. 2560	3.0	4.0	811.58	1,223.58
			โบอิง 777-200ER # 6	29 เม.ย. 2561	3.3	4.3	897.00	1,314.41

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)	
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2557	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2556	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2557	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2556
					โบอิง 777-300ER	3	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางข้ามทวีป	โบอิง 777-300ER # 14
			โบอิง 777-300ER # 15	10 ก.ค. 2569	11.5	-	4,710.79	-
			โบอิง 777-300ER # 16	27 ส.ค. 2569	11.7	-	4,719.16	-
แอร์บัส A330-300	15	เครื่องบินพิสัยกลางสำหรับ เส้นทางบินในภูมิภาค	แอร์บัส A330-300 # 13	1 เม.ย. 2564	6.3	7.3	797.55	1,056.01
			แอร์บัส A330-300 # 14	7 ก.พ. 2564	6.1	7.1	813.67	1,078.45
			แอร์บัส A330-300 # 15	29 ม.ค. 2563	5.1	6.1	1,163.46	1,527.22
			แอร์บัส A330-300 # 16	23 มิ.ย. 2563	5.5	6.5	1,120.07	1,462.68
			แอร์บัส A330-300 # 17	23 มิ.ย. 2563	5.5	6.5	1,110.49	1,450.16
			แอร์บัส A330-300 # 18	23 มิ.ย. 2563	5.5	6.5	1,108.67	1,447.79
			แอร์บัส A330-300 # 19	29 ก.ย. 2520	5.8	6.8	1,245.09	1,618.02
			แอร์บัส A330-300 # 20	29 ก.ย. 2520	5.8	6.8	1,251.98	1,626.98
			แอร์บัส A330-300 # 21	16 พ.ย. 2566	8.9	9.9	1,998.69	2,455.55
			แอร์บัส A330-300 # 22	6 ธ.ค. 2566	8.9	9.9	2,053.97	2,523.35
			แอร์บัส A330-300 # 23	23 ก.พ. 2567	9.2	10.2	1,772.72	2,331.05

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)	
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2557	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2556	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2557	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2556
			แอร์บัส A330-300 # 24	18 ก.ย. 2570	12.7	13.7	2,244.04	2,796.17
			แอร์บัส A330-300 # 25	19 ต.ค. 2570	13	13.8	2,295.83	2,851.28
			แอร์บัส A330-300 # 26	16 ม.ค. 2571	13.1	14.1	2,128.11	2,750.56
			แอร์บัส A330-300 # 27	22 เม.ย. 2571	13.3	14.3	2,258.03	2,906.92
แอร์บัส A340-600	6	เครื่องบินพิสัยกลางสำหรับ เส้นทางบินในภูมิภาค	แอร์บัส A340-600 # 1	29 มิ.ย. 2560	2.5	3.5	841.64	1,309.49
			แอร์บัส A340-600 # 2	26 ก.ค. 2560	2.6	3.6	925.50	1,402.43
			แอร์บัส A340-600 # 3	5 ต.ค. 2560	2.8	3.8	1,034.95	1,533.05
			แอร์บัส A340-600 # 4	28 พ.ย. 2560	2.9	3.9	1,062.80	1,572.21
			แอร์บัส A340-600 # 5	9 ธ.ค. 2560	2.9	3.9	1,070.31	1,583.30
			แอร์บัส A340-600 # 6	29 ต.ค. 2563	5.8	6.8	1,314.53	1,702.39
แอร์บัส A380-800	4	เครื่องบินพิสัยไกลขนาดใหญ่ มากสำหรับเส้นทางบินข้ามทวีป	แอร์บัส A380-800 # 1	26 ก.ย. 2567	9.7	10.7	3,622.97	4,538.58
			แอร์บัส A380-800 # 2	28 พ.ย. 2567	9.9	10.9	3,931.47	4,914.29
			แอร์บัส A380-800 # 3	20 ธ.ค. 2567	10.0	11.0	5,283.63	6,493.31

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)	
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2557	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2556	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2557	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2556
								แอร์บัส A380-800 # 4
แอร์บัส A320-200	2	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางบินในประเทศและ ภูมิภาค	แอร์บัส A320-200 # 16	16 ต.ค. 2569	11.8	-	1,125.84	-
			แอร์บัส A320-200 # 17	03 ธ.ค. 2569	11.9	-	1,125.84	-
<b>รวม</b>	<b>38</b>						<b>72,026.85</b>	<b>71,657.93</b>

หมายเหตุ :

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

**เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557**

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 2557	31 ธันวาคม 2556	31 ธันวาคม 2557	31 ธันวาคม 2556	
โบอิง 777-200	2	เครื่องบินพิสัยกลาง สำหรับเส้นทางบินใน ภูมิภาค	โบอิง 777-200 # 5	15 ส.ค. 2559	1.6	2.6	274.32	418.88	มี <sup>(2)</sup>
			โบอิง 777-200 # 6	29 ก.ย. 2559	1.7	2.7	271.63	415.04	มี <sup>(2)</sup>
โบอิง 737-400	3	เครื่องบินพิสัยใกล้ สำหรับเส้นทางบิน ภายในประเทศและ ภูมิภาค	โบอิง 737-400 # 8	9 ธ.ค. 2557	-	0.9	-	69.19	มี <sup>(3)</sup>
			โบอิง 737-400 # 9	16 ธ.ค. 2557	-	1.0	-	69.19	มี <sup>(3)</sup>
			โบอิง 737-400 # 10	6 ม.ค. 2558	0.0	1.0	5.79	74.96	มี <sup>(3)</sup>
โบอิง 777-300ER	8	เครื่องบินพิสัยไกล สำหรับเส้นทางบินข้าม ทวีป	โบอิง 777-300ER # 6	2 ส.ค. 2567	9.6	10.6	4,258.19	4,673.37	
			โบอิง 777-300ER # 7	30 ต.ค. 2567	9.8	10.8	4,348.23	4,764.48	
			โบอิง 777-300ER # 8	7 มี.ค. 2567	10.2	10.2	4,576.33	4,995.30	
			โบอิง 777-300ER # 9	9 เม.ย. 2568	10.3	11.3	4,622.45	5,041.97	
			โบอิง 777-300ER # 10	11 มิ.ย. 2568	10.5	11.5	4,715.10	5,135.72	
			โบอิง 777-300ER # 11	19 ก.ค. 2568	10.6	11.6	4,761.64	5,182.80	
			โบอิง 777-300ER # 12	26 ส.ค. 2568	10.7	11.7	4,808.32	5,230.03	
			โบอิง 777-300ER # 13	22 ต.ค. 2568	10.8	11.8	4,875.01	5,324.89	

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup>		สิทธิการซื้อ เครื่องบิน เมื่อสิ้นสุด สัญญาเช่า ดำเนินงาน
					คงเหลือตามสัญญา (ปี)		(ล้านบาท)		
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2557	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2556	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2557	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2556	
โบอิง 787-8	4	เครื่องบินพิสัยไกล สำหรับเส้นทางบินใน ภูมิภาคและบินข้ามทวีป	โบอิง 787-8 # 1	16 ก.ค. 2569	11.5	-	5,213.99	-	
			โบอิง 787-8 # 2	15 ก.ย. 2569	11.7	-	5,296.77	-	
			โบอิง 787-8 # 3	28 ต.ค. 2569	11.8	-	5,335.08	-	
			โบอิง 787-8 # 4	9 ธ.ค. 2569	11.9	-	5,424.02	-	
แอร์บัส 330-300	2	เครื่องบินพิสัยกลาง สำหรับเส้นทางบินใน ภูมิภาค	แอร์บัส A330-300 # 9	26 ส.ค. 2561	3.7	4.7	597.36	756.52	มี <sup>(4)</sup>
			แอร์บัส A330-300 # 11	23 ก.ย. 2561	3.7	4.7	610.94	770.03	มี <sup>(4)</sup>
แอร์บัส 320-200	15	เครื่องบินพิสัยใกล้ สำหรับเส้นทางบิน ภายในประเทศและ ภูมิภาค	แอร์บัส A320-200 # 1	29 มิ.ย. 2567	9.5	10.5	868.23	954.38	
			แอร์บัส A320-200 # 2	8 ส.ค. 2567	9.6	10.6	886.73	973.09	
			แอร์บัส A320-200 # 3	17 ส.ค. 2567	9.6	10.6	895.01	982.19	
			แอร์บัส A320-200 # 4	28 ก.ย. 2567	9.8	10.8	904.17	991.43	





ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup>		สิทธิการซื้อ เครื่องบิน เมื่อสิ้นสุด สัญญาเช่า ดำเนินงาน
					คงเหลือตามสัญญา (ปี)		(ล้านบาท)		
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2557	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2556	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2557	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2556	
			แอร์บัส A320-200 # 5	17 ม.ค. 2568	10.1	11.1	942.51	1,030.22	
			แอร์บัส A320-200 # 6	28 มี.ค. 2568	10.2	11.2	961.86	1,049.80	
			แอร์บัส A320-200 # 7	23 ต.ค. 2562	4.8	5.8	481.86	579.43	
			แอร์บัส A320-200 # 8	29 ต.ค. 2562	4.8	5.8	481.86	579.43	
			แอร์บัส A320-200 # 9	19 พ.ย. 2562	4.9	5.9	491.32	589.03	
			แอร์บัส A320-200 # 10	4 ธ.ค. 2562	4.9	5.9	501.06	599.21	
			แอร์บัส A320-200 # 11	31 ม.ค. 2563	5.1	-	510.41	-	
			แอร์บัส A320-200 # 12	18 ก.พ. 2563	5.1	-	520.03	-	
			แอร์บัส A320-200 #13	20 พ.ค. 2563	5.4	-	548.47	-	
			แอร์บัส A320-200 # 14	20 มิ.ย. 2563	5.5	-	558.70	-	
			แอร์บัส A320-200 # 15	26 ก.ย. 2563	5.7	-	588.17	-	
<b>รวม</b>	<b>34</b>						<b>70,135.56</b>	<b>51,250.59</b>	

หมายเหตุ : 5.1


- (1) ภาระผูกพันที่บริษัทฯ ต้องจ่ายให้แก่ผู้ให้เช่า ซึ่งตามสัญญากำหนดไว้เป็นสกุลเงินตราต่างประเทศ ค่าตอบแทนเป็นมูลค่าสกุลเงินบาท ด้วยอัตราแลกเปลี่ยนตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย
- (2) บริษัทฯ มีสิทธิซื้อเครื่องบินเมื่อสิ้นสุดสัญญา
- (3) บริษัทฯ มีสิทธิในการต่ออายุสัญญาเช่าออกไปอีก 4 ปี
- (4) บริษัทฯ มีสิทธิขอยกเลิกสัญญาเช่าดำเนินงานได้ 1 ปีก่อนสิ้นสุดสัญญา




**สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนที่สำคัญประเภทเครื่องหมายการค้าที่ยังใช้งานอยู่ในปัจจุบัน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557**

เครื่องหมายการค้า/บริการ	สำหรับสินค้า/บริการ	วันที่จดทะเบียน
1. รูปแบบตราสัญลักษณ์บริษัทฯ 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สินค้ากระดาษหัวจดหมาย 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>• บริการดำเนินกิจการโรงแรม 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. รูปลักษณ์ตัวอักษรใช้ประกอบตราสัญลักษณ์ภาษาอังกฤษ (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 สิ้นสุดวันที่ 5 มิ.ย. 2560
4. รูปลักษณ์ตัวอักษรใช้ประกอบตราสัญลักษณ์ภาษาไทย (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 สิ้นสุดวันที่ 5 มิ.ย. 2560
5. Slogan ภาษาอังกฤษใช้ประกอบตราสัญลักษณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> <li>• บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</li> <li>• บริการดำเนินกิจการโรงแรม 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 18 ม.ค. 2549 สิ้นสุดวันที่ 19 มี.ค. 2559
8. ตราสัญลักษณ์ร้าน Puff & Pie Supreme bakery delight 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการจัดการอาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul>	จด ณ วันที่ 13 ก.พ. 2550 สิ้นสุดวันที่ 12 ก.พ. 2560
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>• บริการโปรแกรมพิเศษส่งเสริมการเดินทางโบนัสมัล์สะสม</li> </ul>	จด ณ วันที่ 6 มิ.ย. 2550 สิ้นสุดวันที่ 5 มิ.ย. 2560
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 จองโรงแรมจัดการ อาหารและเครื่องดื่ม</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 จองโรงแรมจัดการ อาหารและเครื่องดื่ม</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  Royal Orchid Holiday	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการจัดหาที่พักอาศัย จองโรงแรม</li> <li>• บริการจัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน</li> </ul>	จด ณ วันที่ 20 ต.ค. 2536 ต่ออายุวันที่ 14 พ.ย. 2556 สิ้นสุดวันที่ 19 ต.ค. 2566

เครื่องหมายการค้า/บริการ	สำหรับสินค้า/บริการ	วันที่จดทะเบียน
15. Slogan ภาษาไทย ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์  <b>การบินไทยใจจักรวาล</b>	<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
16. รูปลักษณ์ตัวอักษร ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์ ภาษาอังกฤษ  <b>STAR ALLIANCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● คอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ใช้วิเคราะห์ จัดการ ดึงกลับมาใช้ และเก็บรายละเอียดซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับการขนส่งทางอากาศ</li> <li>● บัตรพิมพ์ทำด้วยพลาสติก ใบปลิวใช้กับการบริการสายการบิน โบร์ชัวร์ใช้กับการบริการสายการบิน ตัวใช้กับการบริการสายการบิน คู่มือใช้กับสายการบิน จดหมายข่าวที่เกี่ยวกับการเดินทาง</li> <li>● บริการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ บริการขนส่งทรัพย์สินทางอากาศ บริการขนส่งไปรษณีย์ทางอากาศ บริการสำรองและจองที่เพื่อการเดินทางท่องเที่ยว บริการจัดการเพื่อการเดินทางท่องเที่ยว บริการจอดรถ บริการสำรองและจองที่ เพื่อการเดินทางทางเรือ บริการจัดการเพื่อการเดินทางท่องเที่ยวทางเรือ บริการดึงมาใช้และเก็บรายละเอียดข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ที่เกี่ยวกับการขนส่ง</li> <li>● บริการจองโรงแรม</li> </ul>	จด ณ วันที่ 20 มี.ค. 2540 ต่ออายุในปี 2550 สิ้นสุดวันที่ 19 มี.ค. 2560
17. ตราสัญลักษณ์  	<ul style="list-style-type: none"> <li>● คอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ใช้วิเคราะห์ จัดการ ดึงกลับมาใช้ และเก็บรายละเอียดซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับการขนส่งทางอากาศ</li> <li>● บัตรพิมพ์ทำด้วยพลาสติก ใบปลิวใช้กับการบริการสาย การบิน โบร์ชัวร์ใช้กับการบริการสายการบิน 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 ต่ออายุในปี 2550 สิ้นสุดวันที่ 19 มี.ค. 2560

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 สิ้นสุดวันที่ 26 ต.ค. 2559
19. ตราสัญลักษณ์ THAI Shop 	<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

#### 4.2 นโยบายการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

บริษัทฯ ได้พิจารณาการลงทุนในกิจการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับบริษัทฯ โดยมีจำนวนเงินลงทุนขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ทางธุรกิจ และกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัทฯ โดยหากเป็นกิจการที่มีความสัมพันธ์กับบริษัทฯ มาก บริษัทฯ จะลงทุนเกินกว่าร้อยละ 50 หรือลงทุนในลักษณะที่ทำให้บริษัทฯ มีอำนาจควบคุมในบริษัทนั้น ซึ่งบริษัทเหล่านั้นจะถือเป็นบริษัทย่อยของบริษัทฯ ได้แก่ บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด บริษัท ไทย-อะมาดิอุส เซาท์อีสต์ เอเชีย จำกัด บริษัท ริงสแปน เซอร์วิส เซส จำกัด และบริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังมีการลงทุนในกิจการอื่นๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทฯ โดยถือเป็นบริษัทร่วมของบริษัทฯ อย่างไรก็ตามบริษัทฯ อาจพิจารณาบททวนการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพธุรกิจและแผนยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ ในอนาคต

## 5. ข้อพิพาททางกฎหมาย

### ข้อพิพาททางกฎหมายทั่วไปที่มีได้เกี่ยวเนื่องกับกฎหมายว่าด้วยการป้องกันการผูกขาดและการกีดกันทางการค้า (Antitrust)

บริษัทฯ และบริษัทย่อยไม่มีข้อพิพาททางกฎหมายที่อาจมีผลกระทบต่อสินทรัพย์ของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อยที่มีจำนวนสูงกว่าร้อยละ 5 ของส่วนของผู้ถือหุ้น และไม่มีข้อพิพาททางกฎหมายที่มีผลกระทบต่อภาระดำเนินงานของบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม วันที่ 31 ธันวาคม 2557 บริษัทฯ มีข้อพิพาททางกฎหมายซึ่งบริษัทฯ เป็นจำเลยในคดีต่างๆ สรุปได้ดังนี้

ประเภทคดี	จำนวน (คดี)	ทุนทรัพย์รวม (ล้านบาท)	สถานะปัจจุบัน
คดีพิพาทแรงงาน	32	1,321.01	อยู่ในระหว่างพิจารณาตัดสินของศาล
คดีเรียกร้องค่าเสียหาย	29	2,247.42	อยู่ในระหว่างพิจารณาตัดสินของศาล

### ข้อพิพาทที่เกี่ยวข้องเนื่องกับกฎหมายว่าด้วยการป้องกันการผูกขาดและการกีดกันทางการค้า (Antitrust)

#### ความเป็นมา

บริษัทฯ ถูกกล่าวหาว่าได้ร่วมกับสายการบินอื่นๆ ในการกำหนดค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมัน (Fuel Surcharge) ค่าธรรมเนียมพิเศษอื่นๆ ค่าระวางขนส่งผู้โดยสาร และค่าระวางขนส่งสินค้าที่เรียกเก็บจากผู้ให้บริการ อันเป็นการขัดต่อกฎหมายว่าด้วยการป้องกันการผูกขาดและการกีดกันทางการค้า ทั้งนี้ การกล่าวหาและ/หรือการฟ้องร้อง ประกอบด้วยการฟ้องร้องโดยผู้ให้บริการ และ/หรือการกล่าวหา/การสอบสวนโดยหน่วยงานของรัฐในประเทศต่างๆ โดยมีลักษณะที่ต้องรับผิดชอบทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ซึ่งรวมถึงการจ่ายเงินชดเชยค่าเสียหายที่เกิดขึ้นกับผู้ให้บริการ การจ่ายค่าปรับแก่หน่วยงานของรัฐ และอื่นๆ ทั้งนี้ การกล่าวหาและการฟ้องร้องดังกล่าวมิได้กระทำต่อบริษัทฯ เพียงรายเดียวเท่านั้น แต่ยังมีกล่าวหาและฟ้องร้องสายการบินอื่นๆ หลายสายการบินที่ได้มีการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมัน (Fuel Surcharge) และค่าธรรมเนียมอื่นๆ ดังกล่าวด้วยเช่นกัน

#### สรุปข้อมูลข้อพิพาท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 บริษัทฯ ถูกดำเนินการสอบสวน และ/หรือฟ้องร้องในกรณีเกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยการป้องกันการผูกขาดและการกีดกันทางการค้า (Antitrust) ใน 5 ภูมิภาค ได้แก่ สหภาพยุโรป สหรัฐอเมริกา นิวซีแลนด์ ออสเตรเลีย และสาธารณรัฐเกาหลี โดยลักษณะข้อกล่าวหาที่ถูกฟ้องในแต่ละประเทศนั้นจะคล้ายคลึงกัน คือกล่าวหาว่าบริษัทฯ ร่วมกับสายการบินอื่นๆ กำหนดอัตราค่าระวางขนส่งสินค้า หรืออัตราค่าระวางขนส่งผู้โดยสาร หรือทั้ง 2 อย่าง รวมทั้งอัตราค่าธรรมเนียมพิเศษต่างๆ โดยมีระยะเวลาที่ถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดโดยรวมในช่วงระหว่างปี 2542-2550 (1999-2007) สำหรับรายละเอียดข้อพิพาทในแต่ละประเทศ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 สามารถสรุปได้ดังนี้

## 1. ข้อพิพาทในสหภาพยุโรป

บริษัทฯ ได้รับหนังสือจากคณะกรรมการประชาคมยุโรป (Commission of the European Communities) หรือ EC กล่าวหาว่าบริษัทฯ และสายการบินอื่นๆ อีก 27 สายการบิน ละเมิดต่อกฎหมายประชาคมยุโรป (EU Law) ในการกำหนดราคาค่าธรรมเนียมพิเศษเพื่อชดเชยค่าน้ำมัน (Fuel Surcharge) ค่าธรรมเนียมการรักษาความปลอดภัย (Security Surcharge) ค่าธรรมเนียมการเสี่ยงภัย (War Risk Surcharge) อัตราค่าระวางการขนส่งสินค้าและค่าธรรมเนียมอื่นๆ ทำให้กลุ่มผู้ใช้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศได้รับความเสียหาย

เมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน 2553 คณะกรรมการประชาคมยุโรปได้มีคำสั่งตัดสินยกเลิกข้อกล่าวหาบริษัทฯ แล้ว บริษัทฯ จึงไม่ถูกกำหนดโทษปรับแต่อย่างใด

## 2. ข้อพิพาทในนครนิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา

บริษัทฯ ถูกกลุ่มผู้ใช้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศรวม 35 ราย ร่วมกันฟ้องร้องต่อศาลแพ่งแห่งนครนิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยกล่าวหาว่าบริษัทฯ ร่วมกับสายการบินอื่นรวมทั้งสิ้น 38 สายการบิน กำหนดค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมัน (Fuel Surcharge) ค่าธรรมเนียมการเสี่ยงภัย (War Risk Surcharge) และค่าธรรมเนียมอื่นๆ อันเป็นการละเมิดต่อกฎหมายป้องกันการค้ำที่ไม่เป็นธรรมของประเทศสหรัฐอเมริกา (คือ Sherman Antitrust Act of 1890 และ Clayton Antitrust Act of 1914) และกฎหมายประชาคมยุโรป (EU Law) ทำให้กลุ่มผู้ใช้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศได้รับความเสียหาย จึงขอให้ศาลมีคำพิพากษาให้บริษัทฯ และสายการบินอื่นชดเชยค่าเสียหายที่เกิดขึ้น โดยขณะยื่นฟ้องนั้น โจทก์แต่ละรายยังไม่ได้ระบุยอดค่าเสียหายที่เรียกร้อง

ปัจจุบันบริษัทฯ ได้ทำสัญญาประนีประนอมยอมความกับโจทก์ เป็นเงิน 3,500,000 เหรียญสหรัฐ และได้ชำระเงินให้โจทก์แล้ว และศาลได้มีคำพิพากษาตามสัญญาประนีประนอมยอมความแล้ว อย่างไรก็ตาม มีโจทก์บางส่วนไม่เข้าร่วมในการประนีประนอมยอมความ ซึ่งโจทก์ส่วนนี้ยังมีสิทธิตามกฎหมายที่จะฟ้องร้องบริษัทฯ เองได้โดยตรง

## 3. ข้อพิพาทในนครลอสแอนเจลิสและนครซานฟรานซิสโก ประเทศสหรัฐอเมริกา

บริษัทฯ ถูกกลุ่มผู้โดยสารร่วมกันฟ้องร้องต่อศาลนครลอสแอนเจลิสจำนวน 2 คดี และศาลนครซานฟรานซิสโกจำนวน 17 คดี รวมเป็น 19 คดี กล่าวหาว่า บริษัทฯ ร่วมกับสายการบินอื่นรวม 12 สายการบิน กำหนดอัตราค่าโดยสารและค่าธรรมเนียมพิเศษต่างๆ สำหรับเส้นทางข้ามมหาสมุทรแปซิฟิก (Trans-Pacific) อันเป็นการละเมิดกฎหมายป้องกันการค้ำที่ไม่เป็นธรรมของประเทศสหรัฐอเมริกา ทำให้กลุ่มผู้โดยสารได้รับความเสียหาย ต่อมาศาลมีคำสั่งให้ศาลนครซานฟรานซิสโกพิจารณาเป็นคดีเดียว โดยยังไม่มีกระบวนการระบุจำนวนทุนทรัพย์ที่ฟ้องร้องจนกว่าศาลจะชี้ขาดว่าบริษัทฯ เป็นฝ่ายผิด

ปัจจุบัน บริษัทฯ ได้ตกลงประนีประนอมยอมความกับโจทก์เป็นเงินจำนวน 9.7 ล้านดอลลาร์สหรัฐ รวมค่าใช้จ่ายในการ Notice ให้แก่กลุ่มโจทก์ทั้งหมด (Class Action) และค่าทนายความของโจทก์แล้ว โดยบริษัทฯ สามารถแบ่งชำระเงินในการประนีประนอมยอมความเป็น 2 งวด อย่างไรก็ตาม สัญญาประนีประนอมยอมความจะต้องได้รับความเห็นชอบจากศาล Federal Court เมืองซานฟรานซิสโก มลรัฐแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา ก่อนที่การประนีประนอมยอมความจะมีผลบังคับตามกฎหมาย ส่วนการชำระเงินตามสัญญาประนีประนอมยอมความดังกล่าวเป็นการชำระเงินเข้าบัญชี Escrow ซึ่ง Escrow Agent จะทำการโอนให้แก่โจทก์ได้ต่อเมื่อศาลมีคำพิพากษาตามสัญญาประนีประนอมยอมความแต่หากศาลไม่มีคำพิพากษาดังกล่าวก็ต้องโอนเงินคืนให้แก่บริษัทฯต่อไป

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้จ่ายเงินในการประนีประนอมยอมความงวดที่ 1 และงวดที่ 2 เข้าบัญชี Escrow ตามสัญญาประนีประนอมยอมความแล้ว

## 4. การดำเนินการกับบริษัทฯ โดยกระทรวงยุติธรรมของประเทศสหรัฐอเมริกา

กระทรวงยุติธรรมของประเทศสหรัฐอเมริกา (Department of Justice : DOJ) ได้ดำเนินการตรวจสอบเอกสารหลักฐานและข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับธุรกิจการขนส่งสินค้าทางอากาศ และธุรกิจการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ ของบริษัทฯ



เพื่อให้คณะลูกขุน (Grand Jury) พิจารณาว่าจะฟ้องร้องบริษัทฯ หรือไม่ ปัจจุบันบริษัทฯ ไม่ได้รับการติดต่อใดๆ จาก DOJ จึงคาดว่า DOJ น่าจะยุติการดำเนินคดีกับบริษัทฯ แล้ว

ในกรณีที่มีการตัดสินหรือชี้ขาดว่า บริษัทฯ เป็นฝ่ายผิดในคดีนี้ ศาลจะได้กำหนดจำนวนเงินค่าปรับต่อไป ซึ่งกฎหมายได้มีการกำหนดโทษที่เกี่ยวข้องไว้ ดังต่อไปนี้

- ค่าปรับเป็นจำนวน 100 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือ 2 เท่าของผลประโยชน์ที่ได้รับจากการกระทำความผิด (แล้วแต่จำนวนใดจะสูงกว่า)
  - ศาลอาจมีคำสั่งคุมประพฤติ (Probation Order) ต่างๆ ได้อย่างน้อย 1 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี เช่น สั่งให้บริษัทฯ กำหนดมาตรการป้องกันไม่ให้เกิดการละเมิดกฎหมาย Antitrust อีกในอนาคต เป็นต้น
  - ศาลอาจมีคำสั่งให้ชดเชยความเสียหายในกรณีที่มีผู้เสียหายจากการกระทำความผิด
  - ศาลอาจมีคำสั่งจำคุกสำหรับบุคคลธรรมดา หากปรากฏว่าได้มีการกระทำความผิดในนามส่วนตัว (จำคุกไม่เกิน 10 ปี และ/หรือปรับไม่เกิน 1,000,000 เหรียญสหรัฐ)
- ทั้งนี้ สายการบินจำนวนหนึ่งได้ถูกดำเนินคดีและถูกปรับ เนื่องจากผลของการสอบสวนในลักษณะเดียวกันนี้ รวมทั้งพนักงานของสายการบินบางแห่งก็ได้ถูกดำเนินคดี ถูกปรับ และ/หรือถูกตัดสินจำคุก ด้วยเช่นเดียวกัน

#### 5. ข้อพิพาทในประเทศนิวซีแลนด์

New Zealand Commerce Commission (NZCC) ได้ยื่นฟ้องบริษัทฯ และสายการบินอื่นอีก 13 สายการบิน ณ ศาลเมืองโอ๊คแลนด์ กล่าวหาว่าบริษัทฯ ร่วมกับสายการบินอื่นกำหนดค่าธรรมเนียมชดเชยน้ำมัน (Fuel Surcharge) และค่าธรรมเนียมการรักษาความปลอดภัย (Security Surcharge) อันเป็นการละเมิดกฎหมายพาณิชย์ (Commerce Act) ของประเทศนิวซีแลนด์ โดยขอให้ศาลมีคำพิพากษาให้บริษัทฯ ชำระค่าปรับและค่าใช้จ่ายตามกฎหมาย แต่ขณะที่ยื่นฟ้องทาง NZCC ยังไม่ได้รับยอดค่าปรับและค่าใช้จ่ายที่เรียกร้องมา

ปัจจุบัน บริษัทฯ ได้ตกลงประนีประนอมยอมความกับ New Zealand Commerce Commission (NZCC) เป็นที่เรียบร้อยแล้ว และเมื่อวันที่ 22 เมษายน 2556 ศาลประเทศนิวซีแลนด์ได้มีคำพิพากษาตามแนวทางของการเจรจาประนีประนอมที่บริษัทฯ และ NZCC ได้ตกลงกัน โดยศาลได้อนุญาตให้บริษัทฯ ชำระค่าปรับให้แก่ทางการของประเทศนิวซีแลนด์เป็นจำนวนเงิน 2.7 ล้านดอลลาร์นิวซีแลนด์ และค่าใช้จ่ายหนายความของคณะกรรมการ NZCC จำนวน 259,079.18 เหรียญนิวซีแลนด์ รวมทั้งสิ้นเป็นจำนวน 2,959,079.18 เหรียญนิวซีแลนด์ โดยสามารถแบ่งชำระค่าปรับเป็น 4 งวดในระยะเวลา 18 เดือน ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้จ่ายชำระค่าปรับทั้ง 4 งวด ตามสัญญาประนีประนอมยอมความแล้ว

#### 6. ข้อพิพาทในประเทศออสเตรเลีย

Australian Competition and Consumer Commission (ACCC) ได้ยื่นฟ้องบริษัทฯ โดยกล่าวหาว่าบริษัทฯ ร่วมกับสายการบินอื่นกำหนดค่าธรรมเนียมชดเชยน้ำมัน (Fuel Surcharge) และค่าธรรมเนียมการรักษาความปลอดภัย (Security Surcharge) ในลักษณะที่ขัดกับกฎหมาย Trade Practices Act 1974 ทั้งนี้ ในขณะที่ยื่นฟ้องทาง ACCC ยังไม่ได้รับยอดค่าปรับและค่าใช้จ่ายที่เรียกร้อง

ปัจจุบัน บริษัทฯ ได้ตกลงประนีประนอมยอมความกับ Australian Competition and Consumer Commission (ACCC) เป็นเงินค่าปรับจำนวน 7,500,000 เหรียญออสเตรเลีย พร้อมค่าทนายความของ ACCC จำนวน 500,000 เหรียญออสเตรเลีย รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 8,000,000 เหรียญออสเตรเลีย เป็นที่เรียบร้อยแล้ว และเมื่อวันที่ 14 ธันวาคม 2555 ศาลได้มีคำพิพากษาให้ประนีประนอมยอมความตามที่บริษัทฯ และ ACCC ตกลงกันแล้ว โดยบริษัทฯ สามารถผ่อนชำระค่าปรับได้เป็นจำนวน 7 งวด ในช่วงระยะเวลา 3 ปี ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้จ่ายชำระค่าปรับงวดที่ 1 ถึงงวดที่ 5 ตามสัญญาประนีประนอมยอมความแล้ว

## 7. ข้อพิพาทในประเทศสาธารณรัฐเกาหลี

กรณีนี้บริษัทฯ ถูกตรวจสอบโดยทางการของสาธารณรัฐเกาหลี Korea Fair Trade Commission (KFTC) เมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน 2553 บริษัทฯ ได้รับคำตัดสินฉบับทางการ โดย KFTC มีคำสั่งปรับบริษัทฯ เป็นเงินจำนวนทั้งสิ้น 2,877,000,000 วอน แต่ไม่ดำเนินคดีอาญากับบริษัทฯ และพนักงานที่เกี่ยวข้อง และบริษัทฯ ได้ยื่นอุทธรณ์คำตัดสินของ KFTC Commissioners ต่อศาล ผลปรากฏว่า ศาลมีคำสั่งยกอุทธรณ์ของบริษัทฯ ทั้งเส้นทางการบินออกจากสาธารณรัฐเกาหลีและเส้นทางการบินออกจากเขตบริหารพิเศษฮ่องกง ซึ่งบริษัทฯ ได้ยื่นฎีกาต่อศาล

ปัจจุบัน ศาลฎีกาสาธารณรัฐเกาหลีได้มีคำตัดสินยืนตามคำตัดสินของศาลอุทธรณ์ (Seoul High Court) ทั้งกรณีเส้นทางการบินออกจากสาธารณรัฐเกาหลี และเส้นทางการบินออกจากเขตบริหารพิเศษฮ่องกงไปยังสาธารณรัฐเกาหลี กล่าวคือ ให้บริษัทฯ ชำระค่าปรับ จำนวน 2,198,000 วอน สำหรับเส้นทางการบินออกจากสาธารณรัฐเกาหลี และชำระค่าปรับจำนวน 679,000,000 วอน สำหรับเส้นทางการบินออกจากเขตบริหารพิเศษฮ่องกง พร้อมชำระค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดีชั้นอุทธรณ์และชั้นฎีกาให้แก่ KFTC จำนวน 36,611,290 วอน ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ชำระค่าปรับและค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดีตามคำพิพากษาศาลฎีกาให้แก่ KFTC แล้ว

นอกจากคดี 7 คดีข้างต้น ปัจจุบันบริษัทฯ มีข้อพิพาทกรณี Antitrust เพิ่มอีก 2 กรณี ได้แก่

- กรณีบริษัทฯ ถูกสายการบิน British Airways ซึ่งเป็นจำเลยในคดี Cargo Civil Class Action ในประเทศอังกฤษ ร้องขอใช้สิทธิไล่เบี่ย

เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2557 บริษัทฯ ได้รับหนังสือจากนายความในประเทศอังกฤษของสายการบิน British Airways แจ้งว่า สายการบิน British Airways ซึ่งเป็นจำเลยในคดี Civil Class Action ในประเทศอังกฤษ และถูกฟ้องให้ชดเชยค่าเสียหายจากการกำหนดราคาค่าธรรมเนียมพิเศษ (Fuel Surcharge และ Security Surcharge) ในช่วงระหว่างปี 2542-2550 ได้ยื่นคำร้องต่อศาลขอใช้สิทธิไล่เบี่ยสายการบินอื่นๆ จำนวน 18 ราย รวมทั้งบริษัทฯ ในวันที่ 28 พฤศจิกายน 2556 ทั้งนี้ บริษัทฯ ไม่ใช่คู่ความหลักในคดี คดีอยู่ในระหว่างการพิจารณาของศาล

- กรณีบริษัทฯ ถูกฟ้องในคดี Cargo Civil Case ในสาธารณรัฐเกาหลี

เมื่อวันที่ 22 มกราคม 2557 บริษัทฯ ได้รับแจ้งเรื่องนี้จากสำนักงานสาขาของบริษัทฯ ในสาธารณรัฐเกาหลีว่า กลุ่มบริษัทแอลจี ได้แก่ LG Chemical, LG Electronics, LG Display และ LG Life Science ได้ยื่นฟ้องคดีแพ่งต่อสายการบิน จำนวน 12 ราย รวมทั้งบริษัทฯ ในวันที่ 27 พฤศจิกายน 2556 เพื่อเรียกร้องค่าเสียหายจากการร่วมกันกำหนดราคา Fuel surcharge ระหว่างสายการบินต่างๆ ในช่วงระหว่างปี พ.ศ.2546-2550 โดยกลุ่มบริษัทแอลจีได้ระบุจำนวนทุนทรัพย์ในคำฟ้องเป็นเงินจำนวน 404,000,000 วอน พร้อมดอกเบี้ย (ประมาณ 12 ล้านบาท) และได้ส่งหนังสือในการแก้ไขคำฟ้องเพื่อเพิ่มเติมจำนวนทุนทรัพย์หากกลุ่มบริษัทแอลจีสามารถพิสูจน์ได้ในภายหลัง ขณะนี้คดีอยู่ในระหว่างการพิจารณาของศาล

การตั้งสำรองความเสียหาย

ทั้งนี้ ในคราวประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 10/2554 วันที่ 19 สิงหาคม 2554 มีมติอนุมัติให้เปลี่ยนสกุลเงินที่ใช้ในการตั้งสำรองความเสียหาย และค่าปรับจากสกุลเงินบาทเป็นสกุลเงินต่างประเทศตามภาวะสัญญาที่จะต้องชำระในอนาคต โดยใช้อัตราแลกเปลี่ยนปัจจุบันจากธนาคารแห่งประเทศไทย ณ วันสิ้นงวดบัญชี

โดยในการประเมินค่าเสียหายดังกล่าว บริษัทฯ กำหนดแนวทางในการประมาณการ ดังนี้

1. การปรับปรุงประมาณการความเสียหายและค่าปรับข้างต้น เป็นการประเมินจากความคืบหน้าและแนวทางของคดีต่างๆ ซึ่งมีความชัดเจนขึ้น ตลอดจนพิจารณาจากโอกาสที่บริษัทฯ อาจถูกกล่าวหาจากทางการของแต่ละประเทศที่มีการสอบสวน ประกอบกับอัตราค่าปรับขั้นต่ำที่อาจจะเกิดขึ้น ในกรณีที่มีการชี้ขาดหรือพิพากษาว่า บริษัทฯ ได้กระทำความผิดตามที่ถูกลกล่าวหาหรือตามที่ถูกฟ้องร้องจริง และปรับปรุงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศให้สอดคล้องกับปัจจุบันมากขึ้น

2. จำนวนประมาณการความเสียหาย และค่าปรับข้างต้น เป็นการประมาณจากฐานค่าปรับของทางการแต่ละประเทศที่มีการสอบสวนและฟ้องร้องรวมตลอดถึงประมาณการเบื้องต้นของค่าเสียหายคดีแพ่ง กรณี Civil Class

Action ในประเทศสหรัฐอเมริกา ถึงแม้คดีแพ่งดังกล่าวยังไม่ปรากฏพยานหลักฐานของคดีในคำฟ้องซึ่งโจทก์มีหน้าที่จะต้องพิสูจน์ความเสียหาย

3. การซื้อขายหรือการตัดสินในคดีต่างๆ จะเกิดขึ้นในปีต่อจากนี้ซึ่งอาจเกิดขึ้นไม่พร้อมกัน

4. การประมาณการดังกล่าวอาจคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงในสาระสำคัญเนื่องจาก

4.1 ในประเทศที่มีการสอบสวนโดยที่ยังไม่มีการกล่าวหาว่า บริษัทฯ ได้กระทำผิดกฎหมายนั้น ยังไม่ปรากฏข้อเท็จจริงที่แน่ชัดว่าจะมีการกล่าวหาหรือไม่ ถ้ามีการกล่าวหาจะระบุว่า ท้องที่ใดบ้างที่บริษัทฯ กระทำผิด ดังนั้นจึงยังไม่สามารถทราบจำนวนรายรับของบริษัทฯ ในท้องที่ดังกล่าวในอันที่จะถูกนำไปเป็นหลักฐานในการคำนวณค่าปรับหรือค่าเสียหายได้

4.2 การกำหนดค่าปรับและค่าเสียหายเป็นดุลยพินิจของผู้ชี้ขาดหรือผู้ตัดสินโดยอาจจะพิจารณาข้อเท็จจริงอื่นๆ ในคดีประกอบด้วย

4.3 ก่อนมีการชี้ขาดหรือตัดสิน อาจมีการตกลงหรือประนีประนอมในเรื่องค่าปรับหรือค่าเสียหายได้ ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับนโยบายของแต่ละประเทศและรูปคดีที่เกิดขึ้น

เมื่อวันที่ 16 กรกฎาคม 2552 คณะกรรมการบริษัทฯ ได้มีการมอบหมายให้คณะกรรมการดำเนินการกรณีการสอบสวน การกล่าวหา และการฟ้องร้องคดีเกี่ยวกับการกระทำผิดต่อกฎหมายแข่งขันทางการค้า ซึ่งมีกรรมการประกอบด้วย กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องของบริษัทฯ ผู้แทนกระทรวงคมนาคม ผู้แทนกระทรวงการต่างประเทศ ผู้แทนกระทรวงพาณิชย์ ผู้แทนสำนักงานอัยการสูงสุด เป็นต้น ทำหน้าที่พิจารณาหลักเกณฑ์การตั้งสำรองค่าเสียหายและค่าปรับ รวมทั้งวิธีการตั้งสำรองทางบัญชี เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการประมาณการหนี้สินที่เกิดขึ้นใกล้เคียงกับความเป็นจริงและเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ของบริษัทฯ มากที่สุด โดยให้เริ่มตั้งแต่ปี 2553 เป็นต้นไป และต่อมาบริษัทฯ ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการด้านกฎหมายพิจารณาแนวทางและนโยบายในการดำเนินการในเรื่องที่เกี่ยวกับการกระทำผิดกฎหมายแข่งขันทางการค้า ในภูมิภาคต่างๆ ให้มีความสอดคล้องกันเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ และกำหนดนโยบายเพื่อป้องกันมิให้มีการปฏิบัติงานที่อาจเป็นความผิดในเรื่องดังกล่าว ทั้งนี้ บริษัทฯ จะทำการพิจารณาปรับปรุงการตั้งสำรองค่าปรับและค่าเสียหายกรณี Antitrust ให้สอดคล้องกับค่าตัดสินในแต่ละกรณี เพื่อให้เกิดความมั่นใจต่อผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ ว่าบริษัทฯ ได้ตั้งสำรองค่าปรับและค่าเสียหาย กรณี Antitrust ไว้อย่างพอเพียงตามสมควร และสถานะทางการเงินของบริษัทฯ จะไม่ถูกกระทบกระเทือนอย่างมีนัยสำคัญในกรณีที่มีค่าตัดสินในภูมิภาคอื่นๆ เกิดขึ้น

#### ค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างทนายความเพื่อแก้ต่างคดี Antitrust/Competition Law

สำหรับในการดำเนินการเพื่อแก้ต่างคดี Antitrust/Competition Law ในแต่ละภูมิภาคนั้น บริษัทฯ ได้ทำการว่าจ้างสำนักงานทนายความชั้นนำที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในภูมิภาคนั้นๆ เป็นผู้รับผิดชอบในการแก้ต่างคดีโดยค่าทนายความที่แต่ละสำนักงานเรียกเก็บจากบริษัทฯ นั้น จะคิดคำนวณตามชั่วโมงที่ทำงานจริงของทนายความแต่ละคน ตามอัตราค่าทนายความที่ตกลงกัน

## 6 ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น

### 6.1 ข้อมูลทั่วไป

บริษัทที่ออกหลักทรัพย์ :	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ชื่อภาษาอังกฤษเป็น THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PUBLIC COMPANY LIMITED ชื่อย่อ 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 (0) 2545-1000, 66 (0) 2695-1000
THAI Contact Center :	66 (0) 2356-1111

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 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

**ข้อมูลนิติบุคคลที่บริษัทถือหุ้นมากกว่าร้อยละ 10**

ชื่อบริษัท	ประเภทธุรกิจ	ชนิดของหุ้น	ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว (ล้านบาท)	สัดส่วนการถือหุ้น (%)
บริษัท ไทย-อะมาดิอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด อาคารดิออฟฟิศเอสแอนด์เซ็นทรัลเวิลด์ 999/9 ยูนิตที่ 3406-3412 ชั้นที่ 34 ถ. พระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330 โทรศัพท์ 0-2207-9090 โทรสาร 0-2207-9191	บริการด้านคอมพิวเตอร์ สำหรับการสำรองที่นั่ง โดยสารและบริการเดินทางอื่นๆ ให้กับตัวแทนจำหน่าย	สามัญ	15.00	55.00
บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) 183 อาคารจินนาการ ชั้น 17 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120 โทรศัพท์ 0-2627-2678 โทรสาร 0-228-6944	บริการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ	สามัญ	625.00	39.20
บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเซส จำกัด 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทรศัพท์ 0-2545-1267 โทรสาร 0-2545-1535	บริหารจัดการเรื่องบุคลากรให้กับบริษัทฯ	สามัญ	2.00	49.00 (มีอำนาจควบคุม)
บริษัท ไทยไฟล์ท์เทรนนิ่ง จำกัด 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทรศัพท์ 0-2545-4603 โทรสาร 0-2545-4602	บริการฝึกอบรมด้านการบิน	สามัญ	2.00	49.00 (มีอำนาจควบคุม)
บริษัท ทัวร์เอ็องหลวง จำกัด 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทรศัพท์ 0-2356-2888 โทรสาร 0-2288-7158	บริการท่องเที่ยวและ กิจกรรมท่องเที่ยว	สามัญ	1.00	ถือหุ้นผ่านบริษัท วิงสแปนเซอร์วิสเซส 49.00 (มีอำนาจควบคุม)
บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ชั้น 17 ยูนิต 1704, 1705-1708A อาคารเอไอเอ แคปปิตอล เซ็นเตอร์ เลขที่ 89 ถนนรัชดาภิเษก เขตดินแดง กทม. 10400 โทรศัพท์ 0-2117-8800 โทรสาร 0-2117-8895-6	บริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้า	สามัญ	1,800.00	100.00
บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนลแอร์พอร์ต โฮเต็ล 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 อำเภอถลาง จังหวัดภูเก็ต 83110 โทรศัพท์ (076) 327-497-502 โทรสาร (076) 327-123-4	ครีวการบิน	สามัญ	100.00	30.00

ชื่อบริษัท	ประเภทธุรกิจ	ชนิดของหุ้น	ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว (ล้านบาท)	สัดส่วนการถือหุ้น (%)
บริษัท โรงแรมรอยัลล่อคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) 2 ตระกอกป่าต้นบุษ ถนนเจริญกรุง แขวงบางรัก เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร 10500 โทรศัพท์ 0-2266-0123 โทรสาร 0-2236-8320	โรงแรม	สามัญ	937.50	24.00
บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) 171/2 ถนนกำแพงเพชร 6 แขวงดอนเมืองเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร 10210 โทรศัพท์ 0-2834-8900 โทรสาร 0-2834-8999	คลังเชื้อเพลิงและบริการเติมเชื้อเพลิงให้แก่เครื่องบิน	สามัญ	510.00	22.59
บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด 999 อาคารโรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ หมู่ 1 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ 10540 โทรศัพท์ 0-2131-1111 โทรสาร 0-2131-1188	โรงแรมและร้านอาหาร	สามัญ	1,017.78	30.00

### บุคคลอ้างอิง

- นายทะเบียนหลักทรัพย์ (หุ้นสามัญ) : บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด  
62 อาคารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ถนนรัชดาภิเษก  
เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110  
โทรศัพท์ 0-2229-2800, 0-2229-2888, 0-2654-5599  
โทรสาร 0-2654-5427, 0-2654-5642
- ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ครั้งที่ 1/2548 : ธนาคารซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน)  
เลขที่ 44 ถนนหลังสวน แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330  
โทรศัพท์ 0-2626-7506-7 โทรสาร 0-2626-7542
- นายทะเบียนหุ้นกู้ครั้งที่ 1/2548,  
หุ้นกู้ครั้งที่ 1/2555,  
หุ้นกู้ครั้งที่ 1/2556,  
หุ้นกู้ครั้งที่ 2/2556,  
และหุ้นกู้ครั้งที่ 1/2557 : ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)  
ฝ่ายปฏิบัติการหลักทรัพย์และกองทุน  
เลขที่ 3000 ถนนพหลโยธิน  
แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900  
โทรศัพท์ 0-2299-1321, 0-2299-1536 โทรสาร 0-2242-3270

- ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ครั้งที่ 1/2554,  
และหุ้นกู้ครั้งที่ 2/2554 : ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน)  
เลขที่ 44 ถนนหลังสวน แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330  
โทรศัพท์ 0-2626-7506-7 โทรสาร 0-2626-7542
- นายทะเบียนหุ้นกู้ครั้งที่ 1/2554,  
หุ้นกู้ครั้งที่ 2/2554,  
และหุ้นกู้ครั้งที่ 2/2555 : ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน)  
เลขที่ 44 ถนนหลังสวน แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330  
โทรศัพท์ 0-2626-7506-7 โทรสาร 0-2657-3333
- นายทะเบียนหุ้นกู้ครั้งที่ 3/2555,  
และหุ้นกู้ครั้งที่ 2/2557 : ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)  
เลขที่ 1222 ถนนพระรามที่ 3 แขวงบางโพงพาง  
เขตยานนาวา กรุงเทพฯ 10120  
โทรศัพท์ 0-2296-5557 โทรสาร 0-2683-1297
- ผู้สอบบัญชี : สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน  
ถนนพระรามที่ 6 เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400  
โทรศัพท์ 0-2271-8000 ต่อ 2405  
โทรสาร 0-2618-5783

### ส่วนที่ 3

## ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน

### 13. ข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ

#### ข้อมูลทางการเงินโดยสรุป

		งบการเงินรวม		
		ปี 2557	ปี 2556	ปี 2555
<b>งบกำไรขาดทุน</b>				
รายได้รวม *	(ล้านบาท)	203,889	207,711	216,743
ค่าใช้จ่ายรวม	(ล้านบาท)	220,627	220,640	209,639
กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษีเงินได้	(ล้านบาท)	(16,738)	(12,929)	7,104
กำไร (ขาดทุน) สุทธิส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	(ล้านบาท)	(15,612)	(12,047)	6,229
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(ล้านบาท)	(15,573)	(12,000)	6,510
<b>งบดุล</b>				
รวม สินทรัพย์	(ล้านบาท)	307,267	307,085	304,096
รวมหนี้สิน	(ล้านบาท)	265,971	250,166	234,278
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	(ล้านบาท)	41,296	56,919	69,818
<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)	(7.15)	(5.52)	2.85
เงินปันผลจ่ายต่อหุ้น	(บาท)	-	-	0.50
<b>อัตราส่วนทางการเงิน</b>				
อัตรากำไร (ขาดทุน) สุทธิต่อรายได้รวม	(ร้อยละ)	(7.6)	(5.8)	3.0
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม <sup>(1)</sup>	(ร้อยละ)	(3.5)	(2.3)	4.5
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น <sup>(2)</sup>	(ร้อยละ)	(31.7)	(19.0)	9.8
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น <sup>(3)</sup>	(เท่า)	4.7	3.1	2.3

หมายเหตุ :

มาตรฐานการบัญชีฉบับที่ 19 ผลประโยชน์ของพนักงานถือปฏิบัติกับงบการเงินสำหรับรอบระยะเวลาบัญชีที่เริ่มในหรือหลังวันที่ 1 มกราคม 2554 เป็นต้นไป

(1) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ เท่ากับ กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี/สินทรัพย์รวมเฉลี่ย

(2) อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น เท่ากับ กำไรสุทธิ/ส่วนของผู้ถือหุ้นเฉลี่ย

(3) อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น เท่ากับ (เงินกู้ยืมระยะสั้น+เงินกู้ยืมระยะยาวรวมส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี)/ส่วนของผู้ถือหุ้น

\* รายได้รวม รวมผลกำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ



**ตารางสรุปงบการเงินรวมสำหรับระยะ 3 ปีที่ผ่านมา**

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2557	ปี 2556	ปี 2555
งบกำไรขาดทุน :			
ค่าโดยสารและน้ำหนักส่วนเกิน	154,881	172,335	173,458
ค่าระวางขนส่ง	22,848	23,554	25,857
ค่าไปรษณีย์ภัณฑ์	753	961	907
กิจการอื่นๆ	9,885	9,487	8,901
ดอกเบี้ยรับและรายได้อื่น	2,899	5,269	4,407
รวมรายได้	191,266	211,606	213,530
ค่าน้ำมันเครื่องบิน	79,231	80,525	80,179
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน*	31,274	33,109	32,087
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบิน	42,140	41,182	39,628
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	20,535	20,026	20,524
ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่	6,593	4,699	4,552
ค่าสินค้าและพัสดุใช้ไป	8,257	9,625	9,530
ค่าใช้จ่ายด้านการตลาด	8,920	9,496	6,833
ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัย	493	629	893
ผลขาดทุนจากการด้อยค่าเครื่องบินและสินทรัพย์	6,342	5,426	771
ค่าใช้จ่ายอื่น	10,846	10,702	9,169
ดอกเบี้ยจ่ายและค่าใช้จ่ายอื่นๆ	(6,627)	9,116	2,260
รวมค่าใช้จ่าย	208,004	224,535	206,426
กำไร (ขาดทุน) ก่อนหักภาษีเงินได้	(16,738)	(12,929)	7,104
ค่าใช้จ่าย (รายได้) ภาษีเงินได้สุทธิ	(1,165)	(929)	594
กำไรสุทธิส่วนที่เป็นของผู้ถือหุ้นส่วนน้อย	39	47	281
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(15,612)	(12,047)	6,229
จำนวนหุ้นที่ออกและเรียกชำระแล้ว (ล้านหุ้น)	2,183	2,183	2,183
กำไร (ขาดทุน) สุทธิต่อหุ้น (บาท)	(7.15)	(5.52)	2.85

หมายเหตุ :

มาตรฐานการบัญชีฉบับที่ 19 ผลประโยชน์ของพนักงานถือปฏิบัติกับงบการเงินสำหรับรอบระยะเวลาบัญชีที่เริ่มในหรือหลังวันที่ 1 มกราคม 2554 เป็นต้นไป

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2557	ปี 2556	ปี 2555
<b>งบกระแสเงินสด :</b>			
กำไรจากการดำเนินงานก่อนการเปลี่ยนแปลง ในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน	8,240	24,798	30,693
เงินสดสุทธิได้มาในกิจกรรมดำเนินงาน	6,019	25,734	31,163
เงินสดจ่ายซื้อสินทรัพย์	(8,566)	(29,163)	(18,597)
เงินสดรับจากการจำหน่ายสินทรัพย์	864	557	183
เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมลงทุน	(6,122)	(27,220)	(14,764)
เงินสดรับ (จ่าย) จากเงินกู้ระยะสั้น	23,300	-	-
เงินสดรับ (จ่าย) จากหุ้นกู้	3,480	6,443	6,830
เงินสดรับ (จ่าย) จากเงินกู้ยืมระยะยาว	(8,962)	(7,399)	(13,280)
เงินสดสุทธิได้มา (ใช้ไป) ในกิจกรรมจัดหาเงิน	12,199	(7,364)	(12,426)
EBITDAR <sup>(1)</sup>	10,182	27,174	35,574
EBITDAR ต่อหุ้น (บาท)	5.82	12.84	16.66

หมายเหตุ :

มาตรฐานการบัญชีฉบับที่ 19 ผลประโยชน์ของพนักงานถือปฏิบัติกับงบการเงินสำหรับรอบระยะเวลาบัญชีที่เริ่มในหรือหลังวันที่ 1 มกราคม 2554 เป็นต้นไป

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

EBITDA หมายถึง รายได้-ค่าใช้จ่าย(ไม่รวมต้นทุนทางการเงิน ภาษี ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย กำไร(ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยน และผลขาดทุนจากการต่อจ่ายของสินทรัพย์และเครื่องบิน

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2557	ปี 2556	ปี 2555
<b>งบดุล :</b>			
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	23,347	11,757	20,048
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	64,285	58,485	71,611
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์-สุทธิ	224,021	231,449	218,568
รวมสินทรัพย์	307,267	307,085	304,096
รวมหนี้สินหมุนเวียน	102,109	82,369	82,683
หนี้สินระยะยาว	146,875	151,550	134,741
รวมหนี้สิน	265,971	250,166	234,278
ทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว	21,828	21,828	21,828
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	41,296	56,919	69,818

หมายเหตุ :

มาตรฐานการบัญชีฉบับที่ 19 ผลประโยชน์ของพนักงานถือปฏิบัติกับงบการเงินสำหรับรอบระยะเวลาบัญชีที่เริ่มในหรือหลังวันที่ 1 มกราคม 2554 เป็นต้นไป และปี 2553 ได้รับผลกระทบที่เกิดจากการนำมาตรฐานการบัญชีที่ออกมาใหม่มาใช้เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบกันได้

**อัตราส่วนทางการเงินสำหรับระยะ 3 ปีที่ผ่านมา**

รายการ	ปี 2557	ปี 2556	ปี 2555
<b>อัตราส่วนสภาพคล่อง :</b>			
อัตราส่วนสภาพคล่อง (เท่า) <sup>(1)</sup>	1.11	1.58	2.05
อัตราส่วนสภาพคล่องหมุนเร็ว (เท่า)	0.36	0.33	0.45
อัตราส่วนสภาพคล่องกระแสเงินสด (เท่า)	0.07	0.32	0.41
อัตราส่วนหมุนเวียนลูกหนี้การค้า (เท่า)	12.82	12.48	11.69
ระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ย (วัน)	28.08	28.85	30.80
อัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ (เท่า)	24.14	22.18	21.54
ระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ย (วัน)	14.91	16.23	16.71
อัตราส่วนหมุนเวียนเจ้าหนี้ (เท่า)	30.37	31.42	27.85
ระยะเวลาชำระหนี้ (วัน)	11.85	11.46	12.93
Cash Cycle (วัน)	31.14	33.62	34.59
<b>อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร :</b>			
อัตรากำไรขั้นต้น (%)	10.82	17.72	20.21
อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (%) <sup>(2)</sup>	(9.66)	(1.40)	2.94
อัตรารายได้อื่น (%)	1.28	1.76	1.09
อัตราส่วนเงินสดต่อการทำกำไร (%)	-33.07	-1031.68	483.18
อัตรากำไรสุทธิ (%) <sup>(3)</sup>	(8.14)	(5.67)	3.05
อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (%) <sup>(4)</sup>	(31.71)	(19.04)	9.76
<b>อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน :</b>			
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (%) <sup>(5)</sup>	(3.47)	(2.25)	4.48
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ถาวร (%)	2.16	3.55	12.63
อัตรากำไรหมุนของสินทรัพย์ (เท่า)	0.66	0.69	0.74
<b>อัตราส่วนวิเคราะห์นโยบายทางการเงิน :</b>			
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า) <sup>(6)</sup>	4.65	3.10	2.27
อัตราส่วนความสามารถชำระดอกเบี้ย (เท่า) <sup>(7)</sup>	0.59	3.71	5.32
อัตราส่วนความสามารถชำระภาระผูกพัน (เท่า) <sup>(8)</sup>	0.32	0.87	1.43
อัตรากำไรจ่ายปันผล (%)	-	-	17.52

หมายเหตุ :

มาตรฐานการบัญชีฉบับที่ 19 ผลประโยชน์ของพนักงานถือปฏิบัติกับงบการเงินสำหรับรอบระยะเวลาบัญชีที่เริ่มในหรือหลังวันที่ 1 มกราคม 2554 เป็นต้นไป

- (1) อัตราส่วนสภาพคล่อง เท่ากับ สินทรัพย์หมุนเวียน / หนี้สินหมุนเวียน (ไม่รวมหนี้สินระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี และรายรับด้านการขนส่งที่ยังไม่ถึงเป็นรายได้)
- (2) อัตรากำไรจากการดำเนินงาน เท่ากับ (รายได้จากการขายและให้บริการ - ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน) / รายได้จากการขายและให้บริการ
- (3) อัตรากำไรสุทธิ เท่ากับ กำไรสุทธิ / รายได้จากการขายและให้บริการ
- (4) อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น เท่ากับ กำไรสุทธิ / ส่วนของผู้ถือหุ้นเฉลี่ย
- (5) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ เท่ากับ กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี / สินทรัพย์รวมเฉลี่ย
- (6) อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น เท่ากับ (เงินกู้ยืมระยะสั้น+เงินกู้ยืมระยะยาวรวมส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี)/ส่วนของผู้ถือหุ้น
- (7) อัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย เท่ากับ กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี กำไร(ขาดทุน)จากอัตราแลกเปลี่ยน ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย(EBITDA) / ดอกเบี้ยจ่ายเครื่องบินและอะไหล่)
- (8) อัตราส่วนความสามารถในการชำระภาระผูกพันเท่ากับ EBITDA / (การชำระคืนหนี้สินระยะยาว + ดอกเบี้ยจ่าย + ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่)

**ผลการดำเนินงานของบริษัทฯ**

ตารางต่อไปนี้แสดงการเปรียบเทียบรายได้และค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ โดยเทียบเป็นอัตราร้อยละของยอดขายรายได้จากการขายหรือการให้บริการในรอบระยะเวลาบัญชี 3 ปีที่ผ่านมา

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2557	ปี 2556	ปี 2555
<b>รายได้</b>			
รายได้จากค่าโดยสาร			
ในภูมิภาค	32.37	32.32	31.24
ระหว่างทวีป	26.49	26.57	25.69
ในประเทศ	5.18	6.94	10.85
เที่ยวบินไม่ประจำ	0.18	0.22	0.36
รายได้ค่าน้ำหนักส่วนเกิน	0.17	0.21	0.25
ค่าธรรมเนียมขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์	8.62	8.03	8.81
รายได้จากกิจกรรมอื่นๆ	5.25	4.60	4.26
ค่าเงินประกันภัยและค่าธรรมเนียมน้ำมันเรียกเก็บจากผู้โดยสาร	21.74	21.11	18.54
รวมรายได้จากการขายหรือการให้บริการ	100.00	100.00	100.00
<b>ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน</b>			
ค่าน้ำมันเครื่องบิน	42.06	39.03	38.34
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน*	16.60	16.05	15.34
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบิน	22.37	19.96	18.95
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	10.90	9.70	9.81
ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่	3.50	2.28	2.18
ค่าสินค้าและพัสดุใช้ไป	4.38	4.66	4.56
ค่าใช้จ่ายด้านการตลาด	4.74	4.60	3.27
ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัย	0.26	0.30	0.43
ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น	4.85	4.64	4.00
รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	109.66	101.22	96.88
กำไรจากการดำเนินงาน	(9.66)	(1.22)	3.12
กำไรสุทธิ	(8.29)	(5.84)	2.98

หมายเหตุ : มาตรฐานการบัญชีฉบับที่ 19 ผลประโยชน์ของพนักงานถือปฏิบัติกับงบการเงินสำหรับรอบระยะเวลาบัญชีที่เริ่มในหรือหลังวันที่ 1 มกราคม 2554 เป็นต้นไป

**ผลการดำเนินงานในรอบ 5 ปี**

		ปี 2557	ปี 2556	ปี 2555	ปี 2554	ปี 2553
จำนวนเครื่องบิน	(ลำ)	102	100	95	89	90
จำนวนชั่วโมงปฏิบัติการบิน	(ชั่วโมง/ปี)	370,309	384,069	364,536	355,815	341,165
ปริมาณการผลิต	(ล้านตัน-กม.)	12,346	12,728	12,023	11,987	11,516
ปริมาณการขนส่ง	(ล้านตัน-กม.)	7,709	8,388	8,230	7,836	7,997
อัตราส่วนการบรรทุก	(ร้อยละ)	62.4	65.9	68.4	65.4	69.4
จำนวนผู้โดยสาร	(พันคน)	19,096	21,510	20,615	18,398	18,165
ปริมาณที่นั่ง	(ล้านที่นั่ง-กม.)	82,969	85,655	79,231	78,533	75,600
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร	(ล้านที่นั่ง-กม.)	57,194	63,479	60,679	55,267	55,676
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร	(ร้อยละ)	68.9	74.1	76.6	70.4	73.6
ปริมาณการผลิตพัสดุภัณฑ์	(ล้านตัน-กม.)	4,869	5,019	4,892	4,919	4,708
ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์	(ล้านตัน-กม.)	2,458	2,565	2,653	2,766	2,895
อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์	(ร้อยละ)	50.5	51.1	54.2	56.2	61.5
จำนวนพนักงาน	(คน)	24,952	25,323	25,412	25,848	25,884
กำไร(ขาดทุน)ก่อนหักภาษีเงินได้	(ล้านบาท)	(16,738)	(12,929)	7,104	(7,917)	16,657

**นิยามศัพท์ทางการบิน**

- ปริมาณการผลิตรวมคิดเป็น ตัน-กิโลเมตร คือ ะวางบรรทุกของเครื่องบิน คูณ ระยะทางบิน
- ปริมาณการขนส่งรวมคิดเป็น ตัน-กิโลเมตร คือ น้ำหนักผู้โดยสาร สัมภาระเกินพิกัด พัสดุ และไปรษณียภัณฑ์ คูณ ระยะทางที่ขนส่ง
- อัตราส่วนการบรรทุก คือ ปริมาณการขนส่ง เทียบเป็นร้อยละของปริมาณการผลิต
- ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสารคิดเป็น ที่นั่ง-กิโลเมตร คือ จำนวนที่นั่งผู้โดยสาร คูณ ระยะทางบิน
- ปริมาณการขนส่งผู้โดยสารคิดเป็น คน-กิโลเมตร คือ จำนวนผู้โดยสาร คูณ ระยะทางที่ขนส่ง
- อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร คือ ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร เทียบเป็นร้อยละของปริมาณที่นั่ง
- ปริมาณการผลิตพัสดุภัณฑ์คิดเป็น ตัน-กิโลเมตร คือ ะวางบรรทุกพัสดุภัณฑ์ คูณ ระยะทางบิน
- ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์คิดเป็น ตัน-กิโลเมตร คือ น้ำหนักพัสดุภัณฑ์ที่ทำการขนส่ง คูณ ระยะทางที่ขนส่ง
- อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ คือ ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ เทียบเป็นร้อยละของปริมาณการผลิตพัสดุภัณฑ์
- ะวางบรรทุกของเครื่องบิน คือ ปริมาณน้ำหนักสูงสุดซึ่งเครื่องบินสามารถบรรทุกได้ น้ำหนักในที่นี้ หมายถึง น้ำหนักผู้โดยสาร สัมภาระเกินพิกัด พัสดุและไปรษณียภัณฑ์

## 14. การวิเคราะห์และคำอธิบายของฝ่ายจัดการ

คำอธิบายผลการดำเนินงานและการวิเคราะห์ฐานะทางการเงินสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2557 ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### 1. บทสรุปผู้บริหาร

ภาพรวมของอุตสาหกรรมการบินโลกในปี 2557 มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง จากข้อมูลสมาคมการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association: IATA) เปิดเผยสถิติด้านการขนส่งทางอากาศของปี 2557 มีปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร เพิ่มขึ้นจากปี 2556 ร้อยละ 5.9 และปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์เพิ่มขึ้นร้อยละ 4.5 เนื่องจากการขยายตัวของเศรษฐกิจโลก และการฟื้นตัวของการค้าโลก โดยได้คาดการณ์ผลกำไรสุทธิในปี 2557 ของอุตสาหกรรมการบินโลกจะอยู่ที่ 1.99 หมื่นล้านเหรียญสหรัฐ มากกว่าปีก่อนซึ่งมีกำไรสุทธิอยู่ที่ 1.06 หมื่นล้านเหรียญสหรัฐ

ทั้งนี้ ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกซึ่งเป็นภูมิภาคที่มีการเดินทางทางอากาศมากที่สุดในโลก มีปริมาณการขนส่งผู้โดยสารในปี 2557 เพิ่มขึ้นร้อยละ 4.7 โดยปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสารเพิ่มขึ้นในอัตราที่สูงกว่าคือร้อยละ 6.0 และมีอุปสงค์ด้านการขนส่งสินค้าเพิ่มขึ้นหลังจากที่ลดลงต่อเนื่องเป็นเวลาดูติดต่อกัน 3 ปี

อย่างไรก็ตาม อุตสาหกรรมการบินของไทยในปี 2557 กลับมีทิศทางตรงกันข้ามเนื่องจากได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ความไม่สงบทางการเมืองในช่วงครึ่งปีแรกทำให้นักท่องเที่ยวลดลง จากสถิติจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและดอนเมืองครึ่งปีแรกลดลงจากช่วงเวลาเดียวกันของปี 2556 ถึงร้อยละ 18.6 โดยภาพรวมทั้งปีมีนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้าประเทศลดลงร้อยละ 11.3

ปี 2557 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย ได้รับผลกระทบจากความไม่สงบทางการเมืองในกรุงเทพฯ ที่ยืดเยื้อมาตั้งแต่ปลายปี 2556 และทวีความรุนแรงขึ้นในช่วงไตรมาส 1 ซึ่งปกติเป็นฤดูกาลท่องเที่ยว กลับมีจำนวนผู้โดยสารลดลงจากช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อนถึงร้อยละ 15.3 เนื่องจากนักท่องเที่ยวที่ลดลงอย่างมากในเส้นทางภูมิภาคเอเชีย โดยเฉพาะในตลาดหลัก เช่น จีน ญี่ปุ่น และเกาหลี ส่งผลให้ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPK) ลดลงร้อยละ 12.6 และมีผลประกอบการขาดทุนในขณะไตรมาส 1 ส่วนใหญ่สามารถทำกำไรก่อนข้างดี นอกจากนั้นถึงแม้ในไตรมาส 2 สถานการณ์ทางการเมืองได้คลี่คลายลง แต่จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและดอนเมืองยังลดลงจากไตรมาสเดียวกันปีก่อนถึง ร้อยละ 22.6 ส่งผลให้บริษัทฯ มีปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPK) ลดลงร้อยละ 14.3 โดยมีผลประกอบการช่วง 6 เดือนแรกของปี 2557 ขาดทุนสุทธิ 10,274 ล้านบาท

บริษัทฯ จึงได้มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ และพัฒนาแผนแก้ไขปัญหาระงับด่วน ซึ่งได้รับการอนุมัติในหลักการจากคณะกรรมการบริษัทฯ เมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม 2557 มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาระงับการดำเนินงานและสภาพคล่องทางการเงินของบริษัทฯ สำหรับปี 2557 โดยมีแผนเพิ่มรายได้และลดรายจ่ายครึ่งปีหลังให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ และมีการติดตามผลและประเมินสถานการณ์เป็นประจำทุกเดือน อย่างไรก็ตาม ในช่วง 6 เดือนหลังของปี 2557 เศรษฐกิจโลกฟื้นตัวในอัตราที่ต่ำกว่าที่คาดการณ์ นอกจากนั้น อุตสาหกรรมการบินทั่วโลกยังต้องเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงต่างๆ เช่น ความเสี่ยงจากการแพร่กระจายของเชื้อไวรัสอีโบลา ความเสี่ยงจากภัยคุกคามเครื่องบินพาณิชย์ จากกรณีเครื่องบินของสายการบินมาเลเซียแอร์ไลน์ถูกยิงตกในยูเครน ซึ่งมีผลต่อความต้องการเดินทางท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวและความเชื่อมั่นในการเดินทางด้วยเครื่องบิน ทำให้ปริมาณการขนส่งผู้โดยสารในครึ่งปีหลังของปี 2557 ถึงแม้จะปรับตัวดี

ขึ้นกว่าครึ่งปีแรก แต่ยังคงต่ำกว่าครึ่งปีหลังของปี 2556 ร้อยละ 6.4 เป็นผลให้บริษัทฯ ไม่สามารถเพิ่มรายได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ขณะที่การลดค่าใช้จ่ายทำได้ใกล้เคียงกับเป้าหมาย

ผลกระทบจากสถานการณ์ทางการเมืองในประเทศ และการแข่งขันที่รุนแรงดังกล่าว ทำให้ปี 2557 บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีจำนวนผู้โดยสารลดลงจากช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 11.2 ถึงแม้ว่าบริษัทฯ ได้มีการปรับลดเที่ยวบินให้สอดคล้องกับปริมาณการเดินทางของผู้โดยสารที่ลดลงแล้วก็ตาม โดยมีปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASK) ลดลงร้อยละ 3.1 แต่ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPK) ลดลงในอัตราที่สูงถึงร้อยละ 9.9 อัตราการบรรทุกผู้โดยสาร (Cabin Factor) เฉลี่ยร้อยละ 68.9 ลดลงจากปี 2556 ซึ่งเฉลี่ยร้อยละ 74.1 ส่วนด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศที่ถึงแม้มีปัจจัยบวกจากเศรษฐกิจโลกฟื้นตัว และมีการเพิ่มฐานการผลิตในประเทศต่างๆ แต่เป็นการขยายตัวในประเทศที่บริษัทฯ ไม่ได้ทำการบินหรือในประเทศที่มีการลดเที่ยวบินเนื่องจากมีผู้โดยสารลดลง ประกอบกับการแข่งขันรุนแรงเนื่องจากการเพิ่มระวางบรรทุกของสายการบินต่างๆ ส่งผลให้ปริมาณการผลิตด้านพัสดุภัณฑ์ลดลงร้อยละ 3.0 ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ลดลงร้อยละ 4.2 โดยมีอัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์เฉลี่ย 50.5 ลดลงจากปีก่อนซึ่งเฉลี่ยเท่ากับ 51.1 ทำให้รายได้จากการขายหรือการให้บริการลดลงถึง 17,969 ล้านบาท หรือร้อยละ 8.7 และมีผลขาดทุนก่อนกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยน ภาษีเงินได้ และผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์ จำนวน 23,019 ล้านบาท ขาดทุนเพิ่มขึ้นจากปีก่อน 19,411 ล้านบาท อย่างไรก็ตามปีนี้บริษัทฯ มีกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศจำนวน 12,623 ล้านบาท ในขณะที่ปีก่อนขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ 3,895 ล้านบาท และมีผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์และเครื่องบิน จำนวน 6,342 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 916 ล้านบาท เป็นผลให้ปี 2557 บริษัทฯ และบริษัทย่อย ขาดทุนสุทธิ 15,573 ล้านบาท ขาดทุนสูงกว่าปีก่อนจำนวน 3,573 ล้านบาท หรือร้อยละ 29.8 โดยเป็นขาดทุนสุทธิส่วนที่เป็นของบริษัทฯ ใหญ่ จำนวน 15,612 ล้านบาท คิดเป็นขาดทุนต่อหุ้น 7.15 บาท เปรียบเทียบกับปีก่อนซึ่งขาดทุนต่อหุ้น 5.52 บาท

ทั้งนี้ บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีผลกำไรก่อนหักต้นทุนทางการเงิน ภาษี ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย และผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์และเครื่องบิน (EBITDA) จำนวน 3,589 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน 18,885 ล้านบาท หรือร้อยละ 84.0 โดยมี EBITDA Margin ร้อยละ 1.9 ลดลงจากปีก่อนที่เท่ากับร้อยละ 10.6

จากการที่บริษัทฯ ประสบกับภาวะขาดทุนอย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ ได้จัดทำแผนปฏิรูปองค์กรใหม่ทั้งระบบ เน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่มีความซับซ้อน ไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและโอกาสทางธุรกิจได้อย่างทันท่วงที ให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ภายใต้ความประหยัดในการลงทุน เพื่อให้บริษัทฯ หยุดการขาดทุน กลับมามีความมั่นคงทางการเงิน มีกำไรตามเป้าหมาย เป็นสายการบินที่แข่งขันได้และให้บริการเป็นที่พึงพอใจของลูกค้า อยู่ในระดับแนวหน้าของสายการบินระดับโลก ประกอบด้วยการดำเนินการ 6 ด้าน ได้แก่ การปรับปรุงเครือข่ายเส้นทางบิน การปรับปรุงฝูงบิน การพาณิชย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการหารายได้ การปรับปรุงการปฏิบัติการและต้นทุน การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และการจัดการกลุ่มธุรกิจอย่างเป็นระบบ ซึ่งได้รับความเห็นชอบให้ดำเนินการตามแผนจากคณะกรรมการนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ (คนร.) เมื่อวันที่ 26 มกราคม 2558 แล้ว

## 2. คำอธิบายและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานปี 2557

งบการเงินรวมของปี 2557 ประกอบด้วยงบการเงินเฉพาะกิจการ และงบการเงินของบริษัทย่อย 5 บริษัท ได้แก่ 1) บริษัท ไทย-อะมาติอุสเซอร์วิสเอเซีย จำกัด 2) บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด 3) บริษัท ไทยไฟล์ท์เทรนนิ่ง จำกัด 4) บริษัท ทัวร์เอื้องหลวง จำกัด และ 5) บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด

ทั้งนี้ บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ซึ่งถือหุ้นโดยบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ร้อยละ 100 ได้รับใบอนุญาตประกอบกิจการค้าขายในการเดินอากาศ (Airline Operator License: AOL) เมื่อวันที่ 10 มกราคม 2557 ใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (Airline Operator Certificate: AOC) เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2557 และรหัส

สายการบิน (Airline Designator Code) จาก IATA เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2557 เปิดดำเนินการธุรกิจเมื่อวันที่ 10 เมษายน 2557 ทำการบินด้วยรหัสการบิน "WE" โดยในช่วงที่เริ่มทำการบินจนถึงปลายเดือนตุลาคม 2557 ซึ่งเป็นช่วงที่ระบบจัดจำหน่ายและบริการลูกค้า (Distribution and Passenger Service System: DPS) ของบริษัท ไทยสมายล์ แอร์เวย์ จำกัด ยังไม่แล้วเสร็จ ได้ทำความตกลงเที่ยวบินร่วม (Code Share Agreement) จัดจำหน่ายผ่านระบบการขายและสำรองที่นั่งของการบินไทยทั้งหมด โดยสายการบินไทยสมายล์เป็นผู้ทำการปฏิบัติการบิน (Operating Carrier) คิดค่าเช่าเหมาแบบ Block Seat ทั้งลำ

ปัจจุบันสายการบินไทยสมายล์ ให้บริการในเส้นทางจากท่าอากาศยานสุวรรณภูมิไปยัง เชียงราย หาดใหญ่ กระบี่ อุบลราชธานี อุดรธานี สุราษฎร์ธานี และมาเก๊า และเส้นทางจากท่าอากาศยานดอนเมืองไปยังเชียงใหม่ ขอนแก่น และภูเก็ต และเส้นทางข้ามภาคเชียงใหม่-ภูเก็ต เพื่ออำนวยความสะดวกเพิ่มทางเลือกให้ผู้โดยสารที่ใช้บริการเที่ยวบินภายในประเทศเพิ่มขึ้น

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

หน่วย : ล้านบาท	ม.ค.-ธ.ค.			
	2557	2556	เปลี่ยนแปลง	
			ล้านบาท	%
รายได้จากการขายหรือการให้บริการ	188,367	206,336	-17,969	-8.7
รายได้อื่น	2,899	5,269	-2,370	-45.0
รายได้รวม	191,266	211,605	-20,339	-9.6
หัก ค่าใช้จ่ายรวม	208,212	209,156	-944	-0.5
ต้นทุนทางการเงิน	6,073	6,057	+16	+0.3
<b>ขาดทุนก่อนอัตราแลกเปลี่ยนฯ ภาษีเงินได้ และด้อยค่า</b>	<b>(23,019)</b>	<b>(3,608)</b>	<b>-19,411</b>	<b>-538.0</b>
หัก ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์และเครื่องบิน	6,342	5,426	+916	+16.9
บวก กำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	12,623	(3,895)	+16,518	+424.1
กำไร(ขาดทุน)ก่อนภาษีเงินได้	(16,738)	(12,929)	-3,809	-29.5
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	(15,573)	(12,000)	-3,573	-29.8
<b>กำไร(ขาดทุน)สุทธิส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่</b>	<b>(15,612)</b>	<b>(12,047)</b>	<b>-3,565</b>	<b>-29.6</b>
กำไร(ขาดทุน) ต่อหุ้น (บาท)	(7.15)	(5.52)	-1.63	-29.5
EBITDA (ล้านบาท)	3,589	22,474	-18,885	-84.0
EBITDA ต่อรายได้รวม (%)	1.9	10.6	-8.7	-8.7
อัตรากำไร(ขาดทุน)สุทธิต่อรายได้รวม (%)	(8.1)	(5.7)	-2.4	-2.4

หมายเหตุ : ค่าใช้จ่ายรวม ไม่รวมผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์และเครื่องบิน

EBITDA = รายได้ (ไม่รวมกำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยน) - ค่าใช้จ่าย (ไม่รวมต้นทุนทางการเงิน ภาษี ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย และผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์และเครื่องบิน)



**ตารางแสดงข้อมูลการดำเนินงานที่สำคัญ (Operating Performance) การบินไทย และสายการบินไทยสมายล์แอร์เวย์**

		ม.ค.-ธ.ค.		อัตรา เปลี่ยนแปลง
		2557	2556	
ปริมาณการผลิตรวม	(ล้านต้น-กิโลเมตร)	12,346	12,728	-3.0%
ปริมาณการขนส่งรวม	(ล้านต้น-กิโลเมตร)	7,709	8,388	-8.1%
อัตราส่วนการบรรทุก	(%)	62.4	65.9	-3.5
รายได้รวมทั้งระบบเฉลี่ยต่อหน่วย	(บาท/ต้น-กม.)	22.83	23.05	-1.0%
จำนวนผู้โดยสาร	(ล้านคน)	19.10	21.51	-11.2%
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร	(ล้านที่นั่ง-กิโลเมตร)	82,969	85,655	-3.1%
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร	(ล้านคน-กิโลเมตร)	57,194	63,479	-9.9%
อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร	(%)	68.9	74.1	-5.2
รายได้จากผู้โดยสารเฉลี่ยต่อหน่วย	(บาท/คน-กม.)	2.66	2.65	+0.4%
ปริมาณการผลิตด้านพัสดุภัณฑ์	(ล้านต้น-กิโลเมตร)	4,869	5,019	-3.0%
ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์	(ล้านต้น-กิโลเมตร)	2,458	2,565	-4.2%
อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์	(%)	50.5	51.1	-0.6
น้ำหนักพัสดุภัณฑ์ขนส่ง	(พันกก.)	613,915	655,570	-6.4%
รายได้จากพัสดุภัณฑ์เฉลี่ยต่อหน่วย	(บาท/ต้น-กม.)	9.22	9.18	+0.4%
ชั่วโมงปฏิบัติการบิน	(ชั่วโมง)	370,309	384,069	-3.6%

**รายได้**

ในปี 2557 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีรายได้ (รวมกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ) เป็นจำนวนทั้งสิ้น 203,889 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน 3,821 ล้านบาท หรือร้อยละ 1.8 โดยมีรายละเอียดของรายได้ดังนี้

## ตารางแสดงรายได้ – งบการเงินของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

หน่วย : ล้านบาท	ม.ค.-ธ.ค.					
	2557	% ของ รายได้รวม	2556	% ของ รายได้รวม	เปลี่ยนแปลง	
					ล้านบาท	%
<b>รายได้จากกิจการขนส่ง</b>						
ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน	154,881	76.0	172,335	83.0	-17,454	-10.1
ค่าระวางขนส่งและไปรษณีย์ภัณฑ์	23,601	11.6	24,515	11.8	-914	-3.7
<b>รวมรายได้จากกิจการขนส่ง</b>	<b>178,482</b>	<b>87.6</b>	<b>196,850</b>	<b>94.8</b>	<b>-18,368</b>	<b>-9.3</b>
รายได้จากกิจการอื่น	9,885	4.8	9,486	4.6	+399	+4.2
<b>รวมรายได้จากการขายหรือการให้บริการ</b>	<b>188,367</b>	<b>92.4</b>	<b>206,336</b>	<b>99.4</b>	<b>-17,969</b>	<b>-8.7</b>
ดอกเบี้ยรับ	280	0.1	516	0.3	-236	-45.7
รายได้อื่น	2,619	1.3	3,733	1.8	-1,114	-29.8
รวมรายได้อื่น	2,899	1.4	4,249	2.1	-1,350	-31.8
ผลกำไร(ขาดทุน)จากอัตราแลกเปลี่ยน						
เงินตราต่างประเทศ	12,623	6.2	(3,895)	(1.9)	+16,518	+424.1
กำไรจากรายการแทนการจำหน่าย	-	-	722	0.3	-722	-100.0
กำไรจากการเปลี่ยนสภาพเงินลงทุน	-	-	298	0.1	-298	-100.0
<b>รวมรายได้</b>	<b>203,889</b>	<b>100.0</b>	<b>207,710</b>	<b>100.0</b>	<b>-3,821</b>	<b>-1.8</b>

รายได้จากกิจการขนส่ง ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 87.6 ของรายได้รวม มีจำนวน 178,482 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน 18,368 ล้านบาท หรือร้อยละ 9.3

- **รายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน**

รายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน 154,881 ล้านบาท ลดลง 17,454 ล้านบาท หรือร้อยละ 10.1 เป็นผลจากปริมาณการขนส่งผู้โดยสารที่ลดลงร้อยละ 9.9 คิดเป็นเงินประมาณ 16,700 ล้านบาท ในขณะที่รายได้จากผู้โดยสารเฉลี่ยต่อหน่วย (รวมค่าธรรมเนียมขดเซยค่าน้ำมันและค่าเบี่ยงประกันภัย) เฉลี่ยเท่ากับ 2.66 บาท เพิ่มขึ้น 0.01 บาท หรือร้อยละ 0.4 สาเหตุหลักเกิดจากการอ่อนค่าของเงินบาท เมื่อเทียบกับอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศในปี 2556 ทำให้รายได้ต่อหน่วยเมื่อคิดเป็นเงินบาทเพิ่มขึ้นประมาณ 0.06 บาท หรือคิดเป็นเงินประมาณ 3,300 ล้านบาท ทั้งนี้หากไม่รวมผลของอัตราแลกเปลี่ยนรายได้จากผู้โดยสารเฉลี่ยต่อหน่วยจะลดลง 0.05 บาท หรือร้อยละ 1.9 คิดเป็นเงินประมาณ 2,860 ล้านบาท โดยแบ่งรายได้ตามกฎหมายได้ดังนี้

**ตารางแสดงข้อมูลรายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน จำแนกตามภูมิภาค – งบการเงินรวม**

หน่วย : ล้านบาท	2557	2556	เปลี่ยนแปลง	
			ล้านบาท	%
<b>รายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน</b>				
ภูมิภาค	78,253	86,277	- 8,024	- 9.3
ข้ามทวีป	64,843	71,050	- 6,207	- 8.7
ภายในประเทศ	11,414	14,514	- 3,100	- 21.4
เที่ยวบินแบบไม่ประจำ	371	494	- 123	- 24.9
<b>รวมรายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน</b>	<b>154,881</b>	<b>172,335</b>	<b>-17,454</b>	<b>- 10.1</b>

- **รายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกินสำหรับเส้นทางบินในภูมิภาคเอเชีย** มีจำนวน 78,253 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน 8,024 ล้านบาท หรือร้อยละ 9.3 โดยในปี 2557 บริษัทฯ ได้ปรับเส้นทางบินและกำลังการผลิตโดยยกเลิกเส้นทางบินที่รายได้ไม่คุ้มกับต้นทุนผันแปร เช่น เส้นทางกรุงเทพฯ-เซนต์ และปรับลดเที่ยวบินและการใช้เครื่องบินให้เหมาะสมกับความต้องการเดินทางของผู้โดยสารตามแผนการแก้ไขปัญหาเร่งด่วนของบริษัทฯ ทำให้ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสารลดลงร้อยละ 2.7 อย่างไรก็ตาม ผลจากการแข่งขันอย่างรุนแรง โดยเฉพาะเส้นทางสายใต้ซึ่งเป็นเส้นทางที่มีสายการบินต้นทุนต่ำจำนวนมากทำการบินด้วยความถี่สูง และสายเหนือที่เพิ่มการให้บริการในระยะไกลโดยการจัดตั้ง Long-haul Low Cost Airline เช่น สายการบินไทยแอร์เอเชียเอ็กซ์ และสายการบินนกสกู๊ต ทำให้ปริมาณการขนส่งผู้โดยสารลดลงต่ำกว่าปริมาณการผลิตที่ลดลงอย่างมาก โดยปริมาณการขนส่งผู้โดยสารลดลงจากปีก่อนร้อยละ 9.4 อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารเฉลี่ยลดลงจากร้อยละ 74.3 ในปี 2556 เป็น 69.3 ในปี 2557

- **รายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกินสำหรับเส้นทางบินข้ามทวีป** มีจำนวน 64,843 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน 6,207 ล้านบาท หรือร้อยละ 8.7 โดยในปี 2557 บริษัทฯ ได้ปรับลดความถี่ในเส้นทางออสเตรเลีย เส้นทางยุโรปบางเส้นทาง และเส้นทางแอฟริกา เช่น เส้นทางกรุงเทพฯ-เพิร์ท กรุงเทพฯ-มาดริด กรุงเทพฯ-โจฮันเนสเบิร์ก เป็นต้น ทำให้ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสารลดลงร้อยละ 3.5 ในขณะที่ปริมาณการขนส่งผู้โดยสารลดลงร้อยละ 10.3 เป็นผลให้อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารเฉลี่ยลดลงจากร้อยละ 73.8 ในปี 2556 เป็น 68.7 ในปี 2557

- **รายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกินสำหรับเส้นทางบินในประเทศ** มีจำนวน 11,414 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน 3,100 ล้านบาท หรือร้อยละ 21.4 เป็นผลมาจากรายได้ต่อหน่วยลดลงโดยมีสาเหตุสำคัญจากการแข่งขันในตลาดจากสายการบินต้นทุนต่ำที่มีการลดราคาและแย่งส่วนแบ่งตลาด โดยพัฒนารูปแบบการให้บริการจาก point to point เป็นลักษณะเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างสายการบินภายในกลุ่มมากขึ้น โดยในปีนี้บริษัทฯ ให้สายการบินไทยสมายล์ทำการบินที่สนามบินดอนเมืองเพื่อเป็นทางเลือกให้ผู้โดยสาร และทำการบินทดแทนในบางเส้นทาง และปรับการใช้เครื่องบินให้เหมาะสมกับความต้องการเดินทาง โดยเส้นทางบินในประเทศมีปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสารลดลงร้อยละ 1.6 ในขณะที่ปริมาณการขนส่งผู้โดยสารลดลงร้อยละ 10.6 เป็นผลให้อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารลดลงจากร้อยละ 75.7 ในปี 2556 เหลือร้อยละ 68.7 ในปี 2557

- **รายได้ค่าระวางขนส่งและค่าไปรษณีย์ภัณฑ์**

รายได้จากค่าระวางขนส่งและค่าไปรษณีย์ภัณฑ์ 23,601 ล้านบาท ลดลง 914 ล้านบาท หรือร้อยละ 3.7 เป็นผลจากปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (Revenue Freight Ton-Kilometers : RFTK) ลดลงร้อยละ 4.2 คิดเป็นเงินประมาณ 1,000 ล้านบาท ในขณะที่รายได้จากพัสดุภัณฑ์ต่อหน่วย (รวมค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมันและค่าประกันภัย) เฉลี่ยเท่ากับ

9.22 บาท เพิ่มขึ้น 0.04 บาท หรือร้อยละ 0.4 สาเหตุสำคัญเนื่องจากการอ่อนค่าของเงินบาทโดยเฉพาะเมื่อเทียบกับเงินสกุลยูโร ประมาณ 0.28 บาท หรือคิดเป็นเงินประมาณ 690 ล้านบาท ทั้งนี้ หากไม่รวมผลของอัตราแลกเปลี่ยน รายได้จากพัสดุภัณฑ์เฉลี่ยต่อหน่วยจะลดลง 0.24 บาท หรือร้อยละ 2.6 คิดเป็นเงินประมาณ 600 ล้านบาท เนื่องจากการยกเลิกการเรียกเก็บค่าประกันภัยตั้งแต่เดือนเมษายน 2557 ประกอบกับรายได้ค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมันลดลงตามราคาน้ำมัน

**รายได้จากกิจการอื่น** ประกอบด้วยรายได้จากหน่วยธุรกิจ ได้แก่การบริการภาคพื้น ครีวการบิน และการบริการคลังสินค้า และรายได้จากกิจการสนับสนุนอื่นๆ รวมจำนวน 9,885 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 399 ล้านบาท หรือร้อยละ 4.2 สาเหตุหลักเกิดจากรายได้จากการให้บริการของฝ่ายช่างและคลังสินค้าที่เพิ่มสูงขึ้น ในขณะที่หน่วยธุรกิจอื่นมีรายได้ลดลงจากเที่ยวบินและจำนวนผู้โดยสารของสายการบินลูกค้าที่ลดลง

**รายได้อื่น** มีจำนวน 2,899 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน จำนวน 1,350 ล้านบาท หรือร้อยละ 31.8 สาเหตุหลักเกิดจาก

- ดอกเบี้ยรับ 280 ล้านบาท ลดลง 236 ล้านบาท หรือร้อยละ 45.7 เป็นผลจากเงินสดเฉลี่ยลดลงเมื่อเทียบกับปีก่อน

- รายได้อื่น ๆ 2,619 ล้านบาท ลดลง 1,114 ล้านบาท หรือร้อยละ 29.8 สาเหตุหลักเนื่องจากในปีก่อนมีรายได้ที่ไม่มีในปีนี้ได้แก่

- รายได้จากค่าธรรมเนียมสนามบินที่เรียกเก็บกับผู้โดยสาร แต่สายการบินอื่นหรือประเทศที่บริษัทฯ ขนส่งผู้โดยสารไปไม่ได้เรียกเก็บมาเกินกว่า 3 ปี จำนวน 631 ล้านบาท

- รายได้ค่าปรับจากการส่งมอบเครื่องบิน A380-800 ลำช้าจำนวน 650 ล้านบาท นอกจากนี้ปีก่อนรับรู้ค่าสินไหมทดแทนที่ได้รับจากบริษัทประกันภัยจากเหตุการณ์อุทกภัยปี 2554 จำนวน 1,135 ล้านบาท ในขณะที่ปีนี้รับรู้จำนวน 165 ล้านบาท

อย่างไรก็ตามในปี 2557 บริษัทฯ รับรู้ค่าสินไหมทดแทนจากบริษัทประกันภัยจากเหตุการณ์เครื่องบิน A330-300 ไถลออกนอกทางวิ่งเมื่อวันที่ 8 กันยายน 2556 เป็นเงินประมาณ 696 ล้านบาท และรับรู้เงินชดเชยจากการที่สำนักควบคุมความปลอดภัยทางอากาศของยุโรปเรียกตรวจสอบความปลอดภัยของเครื่องบิน A380-800 เนื่องจากตรวจพบรอยร้าวบริเวณปีกเครื่องบินทำให้บริษัทฯ ไม่สามารถนำเครื่องบินดังกล่าวมาทำการบินได้ตามปกติ จำนวน 4 ลำ เป็นเงินประมาณ 314 ล้านบาท

**กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ** 12,623 ล้านบาท ประกอบด้วยกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศที่ยังไม่เกิดขึ้น (Unrealized FX Gain) 10,521 ล้านบาท เกิดจากการปรับยอดเงินกึ่งคงเหลือที่เป็นเงินตราต่างประเทศเป็นเงินบาท ณ วันสิ้นงวด และกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศที่เกิดขึ้นแล้ว (Realized FX Gain) 2,102 ล้านบาท

## ค่าใช้จ่าย

ในปี 2557 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีค่าใช้จ่ายรวม 220,627 ล้านบาท ลดลง 12 ล้านบาท โดยมีรายละเอียด ดังนี้

## ตารางแสดงค่าใช้จ่าย – งบการเงินของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

หน่วย : ล้านบาท	ม.ค.-ธ.ค.					
	2557	% ของ ค่าใช้จ่าย รวม	2556	% ของ ค่าใช้จ่าย รวม	เปลี่ยนแปลง	
		ล้านบาท		%		
<b>ค่าใช้จ่าย</b>						
ค่าน้ำมันเครื่องบิน	79,231	35.9	80,525	36.5	-1,294	-1.6
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	31,274	14.2	33,109	15.0	-1,835	-5.5
ค่าบริการการบิน	21,625	9.8	21,727	9.8	-102	-0.5
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนักบินและลูกเรือ	5,832	2.6	6,009	2.7	-177	-2.9
ค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน	14,684	6.7	13,447	6.1	+1,237	+9.2
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	20,535	9.3	20,025	9.1	+510	+2.5
ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่	6,593	3.0	4,699	2.1	+1,894	+40.3
ค่าสินค้าและพัสดุที่ใช้ไป	8,257	3.7	9,625	4.4	-1,368	-14.2
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและโฆษณา	8,920	4.1	9,496	4.3	-576	-6.1
ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัย	492	0.2	628	0.3	-136	-21.7
ค่าใช้จ่ายอื่น	10,846	4.9	10,702	4.9	+144	+1.3
ส่วนแบ่งขาดทุน (กำไร) จากเงินลงทุนในบริษัทร่วม	(77)	-	(836)	(0.4)	+759	+90.8
<b>รวมค่าใช้จ่าย (ไม่รวมด้อยค่าและต้นทุนทางการเงิน)</b>	<b>208,212</b>	<b>94.4</b>	<b>209,156</b>	<b>94.8</b>	<b>-944</b>	<b>-0.5</b>
ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์และเครื่องบิน	6,342	2.9	5,426	2.5	+916	+16.9
ต้นทุนทางการเงิน	6,073	2.7	6,057	2.7	+16	+0.3
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b>220,627</b>	<b>100.0</b>	<b>220,639</b>	<b>100.0</b>	<b>-12</b>	<b>-</b>

ค่าใช้จ่าย (ไม่รวมด้อยค่าและต้นทุนทางการเงิน) จำนวน 208,212 ล้านบาท ลดลง 944 ล้านบาท หรือร้อยละ 0.5 โดยมีค่าใช้จ่ายที่เปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่

- ค่าน้ำมันเครื่องบิน 79,231 ล้านบาท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 35.9 ของค่าใช้จ่ายรวม ลดลง 1,294 ล้านบาท หรือ ร้อยละ 1.6 สาเหตุหลักจากการลดปริมาณการผลิตทำให้ปริมาณการใช้น้ำมันลดลงร้อยละ 5.2 ประกอบกับราคาน้ำมันเฉลี่ยต่ำกว่าปีก่อนร้อยละ 6.1 แต่การอ่อนค่าของเงินบาทเมื่อเทียบกับดอลลาร์สหรัฐซึ่งทำให้ค่าน้ำมันเมื่อคิดเป็นเงินบาทเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 6.0 อย่างไรก็ตาม จากการที่ราคาน้ำมันลดลงทำให้มีค่าใช้จ่ายในการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน ประมาณ 281 ล้านบาท

- ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน ประกอบด้วยค่าใช้จ่ายบุคลากร ผลประโยชน์พนักงาน ค่าตอบแทนผู้บริหาร และกรรมการ มีจำนวน 31,274 ล้านบาท ลดลง 1,835 ล้านบาท หรือร้อยละ 5.5 สาเหตุหลักเกิดจากในปีก่อนมีการตั้งสำรองเงินรางวัลพิเศษ (Special Incentive) ให้กับพนักงานสำหรับผลการปฏิบัติงานปี 2556 ซึ่งไม่มีในปีนั้น นอกจากนั้น ค่าล่วงเวลายังต่ำกว่าปีก่อนจากการลดการผลิตและมาตรการลดค่าใช้จ่าย ค่าภาษีเงินได้ลดลงเนื่องจากรายได้

เฉลี่ยของพนักงานลดลง และเงินสมทบกองทุนบำเหน็จลดอย่างไรก็ตาม ในปี 2557 บริษัทฯ มีค่าใช้จ่ายโครงการร่วมใจจากองค์กรสำหรับพนักงานที่มีปัญหาด้านสุขภาพจำนวน 70 คน เป็นเงินประมาณ 180 ล้านบาท

- ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบิน ประกอบด้วย ค่าบริการการบิน ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนักบินและลูกเรือ และค่าสินค้าและพัสดุใช้ไป มีจำนวน 35,714 ล้านบาท ลดลง 1,647 ล้านบาท หรือร้อยละ 4.4 สาเหตุหลักเนื่องจากการลดปริมาณการผลิต
- ค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน 14,684 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 1,237 ล้านบาท หรือร้อยละ 9.2 สาเหตุหลักเกิดจากการตั้งประมาณการค่าซ่อมบำรุงเครื่องบินก่อนการส่งมอบคืนเครื่องบินเช่าดำเนินงานที่ครบกำหนดส่งมอบแล้วตามสัญญา ได้แก่ B737-400 จำนวน 3 ลำ และจะครบกำหนดในปี 2559 และ 2561 จำนวน 4 ลำ ได้แก่ B777-200 จำนวน 2 ลำ และ A330-300 จำนวน 2 ลำ รวมทั้งสิ้นประมาณ 2,080 ล้านบาท
- ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย 20,535 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 510 ล้านบาท หรือร้อยละ 2.5 เป็นผลมาจากการรับมอบเครื่องบินและเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าการเงินในระหว่างปี 2556-2557 จำนวน 10 ลำ ถึงแม้ว่าจะมีเครื่องบินที่คิดค่าเสื่อมราคาเต็มจำนวนแล้วบางส่วน
- ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่ 6,593 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 1,894 ล้านบาท หรือร้อยละ 40.3 เนื่องจากรับมอบเครื่องบินเช่าดำเนินงานเพิ่มขึ้นในระหว่างปี 2556-2557 จำนวน 21 ลำ อย่างไรก็ตามมีการส่งคืนเครื่องบินเช่าดำเนินงานในปี 2556-2557 จำนวน 5 ลำ
- ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและโฆษณา 8,920 ล้านบาท ลดลง 576 ล้านบาท หรือร้อยละ 6.1 สาเหตุหลักจากยอดขายที่ลดลง มีผลให้ค่านายหน้าจากการขายบัตรโดยสาร และค่าสำรองที่นั่งลดลง ประกอบกับมาตรการลดค่าใช้จ่ายทำให้ค่าโฆษณาลดลง
- ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัย 492 ล้านบาท ลดลง 136 ล้านบาทหรือร้อยละ 21.7 เนื่องจากอัตราค่าเบี้ยประกันภัยลดลง
- ค่าใช้จ่ายอื่น จำนวน 10,846 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 144 ล้านบาท หรือร้อยละ 1.3 มีสาเหตุสำคัญเนื่องจากขาดทุนจากการขายเครื่องบินรวม 4 ลำ ประกอบด้วย A300-600 จำนวน 1 ลำ และ B747-400 จำนวน 3 ลำ รวมประมาณ 688 ล้านบาท หากไม่รวมขาดทุนจากการขายเครื่องบิน ค่าใช้จ่ายอื่นต่ำกว่าปีก่อนประมาณ 544 ล้านบาท หรือร้อยละ 5.1 ส่วนหนึ่งเนื่องจากผลการลดค่าใช้จ่ายตามแผนแก้ปัญหาเร่งด่วน

**ผลขาดทุนจากการด้อยค่า** 6,342 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 916 ล้านบาท หรือร้อยละ 16.9 ประกอบด้วย

- ผลขาดทุนจากการด้อยค่าเครื่องบิน 6,196 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 1,104 ล้านบาท โดยในปีนี้มี การตั้งสำรองด้อยค่าเครื่องบินจำนวน 19 ลำ ประกอบด้วย A300-600 8 ลำ A340-500 4 ลำ B747-400 1 ลำ B737-400 4 ลำ และ ATR72 2 ลำ ในขณะที่ปีก่อนมีการสำรองด้อยค่าเครื่องบิน 11 ลำ
- ผลขาดทุนจากการด้อยค่าสินทรัพย์ 146 ล้านบาท ลดลง 188 ล้านบาท หรือร้อยละ 56.3 เนื่องจากมีการสำรองด้อยค่าอะไหล่ที่เสียหายและไม่สามารถซ่อมแซมได้ลดลงจากปีก่อน

**ต้นทุนทางการเงิน** 6,073 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 16 ล้านบาท หรือร้อยละ 0.3 สาเหตุหลักเกิดจากเงินกู้ยืมระยะสั้นเพิ่มขึ้นจากปีก่อน ถึงแม้ว่าเงินกู้ยืมระยะยาว (หนี้สินภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าเครื่องบิน เงินกู้ยืมระยะยาว และหุ้นกู้) ณ 31 ธันวาคม 2557 เมื่อเทียบกับ ณ 31 ธันวาคม 2556 ลดลงจำนวน 7,798 ล้านบาท และอัตราดอกเบี้ยเฉลี่ยในปีนี้อาจต่ำกว่าปีก่อนก็ตาม

ส่วนแบ่งกำไรจากเงินลงทุนในบริษัทร่วม 77 ล้านบาท ลดลง 759 ล้านบาท หรือร้อยละ 90.8 สาเหตุหลักเกิดจากการรับรู้ผลขาดทุนจากเงินลงทุนในบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 161 ล้านบาทในขณะที่ปีก่อนได้กำไร 489 ล้านบาท อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ยังได้รับส่วนแบ่งกำไร/ขาดทุนจากบริษัทร่วมอื่นๆ โดยมีรายละเอียดดังนี้

- บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด กำไร 25 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 11 ล้านบาท
- บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด กำไร 24 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 2 ล้านบาท
- บริษัท คริวการบินภูเก็ต จำกัด กำไร 76 ล้านบาท ลดลง 9 ล้านบาท
- บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) กำไร 156 ล้านบาท ลดลง 33 ล้านบาท
- บริษัท โรงแรมรอยัลล่อคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ขาดทุน 42 ล้านบาท จากปีก่อนที่มีกำไร 38 ล้านบาท

### รายได้ภาษีเงินได้

บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีรายได้ภาษีเงินได้ จำนวน 1,165 ล้านบาท สาเหตุหลักเกิดจากการบันทึกผลกระทบต่อภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีจากการตั้งสำรองต่อมูลค่าของเครื่องบินในปี

### 3. ฐานะทางการเงินและสภาพคล่อง

#### รายจ่ายลงทุน

#### ตารางแสดงรายจ่ายลงทุน - เฉพาะบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

หน่วย : ล้านบาท	ม.ค.-ธ.ค.	
	2557	2556
เครื่องบิน	14,313	36,573
อื่นๆ (ที่ไม่ใช่เครื่องบิน)	1,404	1,515
<b>รวม</b>	<b>15,717</b>	<b>38,088</b>

ในปี 2557 บริษัทฯ มีรายจ่ายเพื่อการลงทุน 15,717 ล้านบาท ดังนี้

- การลงทุนในเครื่องบิน จำนวน 14,313 ล้านบาท ประกอบด้วย รายจ่ายเพื่อการรับมอบเครื่องบิน 5 ลำ ได้แก่ B777-300ER จำนวน 3 ลำ และ A320-200 จำนวน 2 ลำ และรายจ่ายที่เกี่ยวข้องกับเครื่องบินที่รับมอบแล้วรวมจำนวน 9,626 ล้านบาท การจ่ายเงินล่วงหน้าค่าเครื่องบินและเครื่องยนต์ที่จะรับมอบระหว่างปี 2558 – 2561 จำนวน 3,466 ล้านบาท และการซื้ออะไหล่เครื่องบินหมุนเวียนและเครื่องยนต์อะไหล่จำนวน 1,221 ล้านบาท ทั้งนี้ การลงทุนในเครื่องบินลดลงจากปีก่อน 22,260 ล้านบาท สาเหตุหลักเกิดจากมูลค่าของเครื่องบินที่รับมอบต่ำกว่าปีก่อน

- การลงทุนในสินทรัพย์ถาวรอื่นๆ จำนวน 1,404 ล้านบาท ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการลงทุนในอุปกรณ์สนับสนุนการบินทั้งในกิจการซ่อมบำรุงอากาศยาน และการให้บริการอุปกรณ์ภาคพื้น

#### การจัดหาเงินทุน

ผลกระทบจากสถานการณ์ต่างๆ ทำให้ผลการดำเนินงานในปี 2557 ไม่เป็นไปตามเป้าหมายซึ่งมีผลกระทบต่อกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน ในขณะที่บริษัทฯ มีภาระการจ่ายเงินเพื่อชำระคืนเงินกู้ การลงทุน และการชำระตามข้อผูกพันในสัญญา บริษัทฯ จึงจำเป็นต้องเบิกใช้วงเงินสินเชื่อหมุนเวียน (Committed Revolving Credit Line) กู้ยืมระยะยาว

และออกหุ้นกู้ เพื่อรักษาสภาพคล่องทางการเงินให้บริษัทฯ มีกระแสเงินสดหมุนเวียนสำหรับการดำเนินธุรกิจอย่างเพียงพอ สามารถดำเนินโครงการลงทุนที่ได้ผูกพันไว้แล้วได้โดยไม่ให้เกิดการหยุดชะงัก ในระหว่างการปรับปรุงแผนธุรกิจเพื่อให้ผลประกอบการปรับตัวดีขึ้นอย่างมั่นคงและมีคุณภาพในอนาคต โดยปี 2557 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้กู้ยืมเงินระยะสั้นระยะยาว และเบิกใช้วงเงินสินเชื่อหมุนเวียนทั้งสิ้น 76,328 ล้านบาท ดังนี้

1. การจัดหาเงินกู้ระยะยาวด้วยวิธีการเช่าซื้อ จำนวนประมาณ 17,208 ล้านบาท โดยใช้เครื่องบินเป็นหลักทรัพย์ค้ำประกัน เพื่อชำระค่าเครื่องบิน B777-300ER จำนวน 3 ลำ เป็นเงิน 346 ล้านบาท หรือเป็นเงินประมาณ 14,977 ล้านบาท และเพื่อชำระค่าเครื่องบิน A320-200 จำนวน 2 ลำ เป็นเงิน 68 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือประมาณ 2,231 ล้านบาท
2. การจัดหาเงินกู้ระยะยาวระยะเวลา 7 ปี จากสถาบันการเงินในประเทศจำนวน 2,000 ล้านบาท เพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานของบริษัทฯ
3. การจัดหาเงินกู้ระยะสั้นในลักษณะ Bridge Loan จากบริษัท Boeing Capital Corporation เพื่อชำระค่าเครื่องบิน B777-300ER จำนวน 1 ลำ ในระหว่างดำเนินการจัดหาเงินกู้ระยะยาว จำนวน 50 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือประมาณ 1,620 ล้านบาท
4. การเบิกใช้วงเงินสินเชื่อหมุนเวียนจากสถาบันการเงินในประเทศ และออกตั๋วแลกเงินเพื่อชำระคืนเงินกู้ระยะสั้นที่ครบกำหนดและใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน จำนวน 48,300 ล้านบาท
5. การออกหุ้นกู้ จำนวน 7,200 ล้านบาท เพื่อชำระคืนหุ้นกู้ที่ครบกำหนดได้ก่อนในปี 2557 ชำระคืนหนี้เงินบาทตามสัญญาเงินกู้ปัจจุบัน และใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในบริษัทฯ

โดยสรุปเงินสดสุทธิได้มาและใช้ไปในกิจกรรมต่างๆ ได้ดังนี้

หน่วย : ล้านบาท	ม.ค.-ธ.ค.	
	2557	2556
เงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน	6,019	25,734
เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมลงทุน	(6,122)	(27,220)
เงินสดสุทธิได้มา (ใช้ไป) จากกิจกรรมจัดหาเงิน	12,199	(7,364)
ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนของเงินสดและเงินฝากธนาคารเพิ่มขึ้น(ลดลง)	(507)	559
<b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น(ลดลง)</b>	<b>11,589</b>	<b>(8,291)</b>

ในปี 2557 บริษัทฯ และบริษัทย่อยฯ มีเงินสดสุทธิจากการดำเนินงานต่ำกว่าปีก่อน เนื่องจากขาดทุนจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้น และมีเงินกู้ที่ถึงกำหนดชำระคืนสูงกว่าปีก่อน ทำให้ต้องมีการจัดหาเงินทุนเพิ่มเติมดังกล่าวข้างต้น เป็นผลให้เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 เพิ่มขึ้นจาก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 เป็นจำนวน 11,589 ล้านบาท

#### เครื่องบิน

ในปี 2557 บริษัทฯ ได้รับมอบเครื่องบินทั้งสิ้น 14 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน จำนวน 5 ลำ ได้แก่ เครื่องบิน B777-300ER จำนวน 3 ลำ A320-200 จำนวน 2 ลำ และเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงานจำนวน 9 ลำ ได้แก่ เครื่องบิน B787-8 จำนวน 4 ลำ และ A320-200 จำนวน 5 ลำ โดยได้ปลดประจำการเครื่องบิน A300-600 จำนวน 5 ลำ และ A330-300 จำนวน 4 ลำ (รวมเครื่องบินแอร์บัส 330-300 จำนวน 1 ลำ ที่ไม่ได้นับรวมเป็นเครื่องบินที่ใช้ในการดำเนินงาน ณ 31 ธันวาคม 2557 เนื่องจากจอดรอการประเมินความเสียหาย) รวมทั้งปลดเครื่องบินเช่าดำเนินงาน B737-400 เพื่อรอส่งมอบ



คืนให้แก่ผู้ให้เช่าอีก จำนวน 3 ลำ เมื่อรวมกับเครื่องบินที่ใช้ดำเนินงาน ณ สิ้นปี 2556 จำนวน 100 ลำ เป็นผลให้บริษัท มีเครื่องบินที่ใช้ดำเนินงานรวม 102 ลำ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ประเภทเครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	เครื่องบิน ที่เป็นกรรมสิทธิ์ ของบริษัทฯ	เครื่องบินภายใต้ สัญญาเช่าทางการเงิน (Financial Lease)	เครื่องบินภายใต้ สัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease)	เครื่องบินที่ใช้ในการดำเนินงาน	
					ณ วันที่ 31 ธ.ค.2557	เปลี่ยนแปลงจาก ณ วันที่ 31 ธ.ค.2556
โบอิง 747-400	13	11	2	-	12	
โบอิง 777-300	6	6	-	-	6	
โบอิง 777-200ER	6	-	6	-	6	
โบอิง 777-200	8	6	-	2	8	
โบอิง 737-400	9	6	-	3 <sup>4)</sup>	2	-3
โบอิง 777-300ER	11	-	3	8	11	+3
โบอิง 787-8	4	-	-	4	4	+4
แอร์บัส 340-600	6	-	6	-	6	
แอร์บัส 340-500	4	4	-	-		
แอร์บัส 330-300	26	9	15	2	22	-4 <sup>1)</sup>
แอร์บัส 320-200	17	-	2	15	17 <sup>3)</sup>	+7
แอร์บัส 380-800	6	2	4	-	6	
แอร์บัส 300-600	8	8	-	-		-5
เอทีอาร์ 72	2	2	-	-		
เครื่องบินขนส่งสินค้า โบอิง 747-400	2	2	-	-	2	
<b>รวม</b>	<b>128</b>	<b>56<sup>2)</sup></b>	<b>38</b>	<b>34</b>	<b>102</b>	<b>+2</b>

หมายเหตุ : 1) รวมเครื่องบินแอร์บัส 330-300 1 ลำ ที่ไม่ได้นับรวมเป็นเครื่องบินที่ใช้ในการดำเนินงาน ณ 31 ธันวาคม 2557 เนื่องจาก  
จอดรอการประเมินความเสียหาย

2) รวมเครื่องบินที่ปลดระวาง 22 ลำ ที่อยู่ระหว่างรอการขาย

3) รวมเครื่องบินที่โอนสิทธิการเช่า 12 ลำ ไปให้ บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด

4) รวมเครื่องบินโบอิง 737-400 3 ลำ ที่อยู่ระหว่างส่งมอบคืนแก่ผู้ให้เช่า

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 บริษัทฯ มีสัญญาและภาระผูกพันในการจัดหาเครื่องบินใหม่ ประกอบด้วยภาระในการซื้อเครื่องบินใหม่ระหว่างปี 2558-2561 จำนวน 10 ลำ ได้แก่ เครื่องบิน A320-200 จำนวน 3 ลำ A350-900XWB จำนวน 4 ลำ และ B777-300ER จำนวน 3 ลำ รวมเป็นเงิน 33,528 ล้านบาท และมีภาระผูกพันที่ต้องจ่ายค่าเช่าเครื่องบินตามสัญญาเช่าดำเนินงานที่รับมอบแล้วในปัจจุบัน 34 ลำ และยังไม่ได้รับมอบอีก 12 ลำ รวมเป็นเงินประมาณ 151,747 ล้านบาท

**สินทรัพย์**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 307,267 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากวันที่ 31 ธันวาคม 2556 จำนวน 182 ล้านบาท หรือร้อยละ 0.1 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

	งบการเงินรวม			
	31 ธ.ค. 2557		31 ธ.ค. 2556	
	ล้านบาท	%ของ สินทรัพย์รวม	ล้านบาท	%ของ สินทรัพย์รวม
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>				
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	23,347	7.6	11,758	3.8
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้ขาย	4,826	1.6	7,197	2.3
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น ๆ	36,112	11.7	39,530	12.9
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>	<b>64,285</b>	<b>20.9</b>	<b>58,485</b>	<b>19.0</b>
<b>ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์</b>				
เครื่องบินและเครื่องยนต์อะไหล่จ่ายล่วงหน้า	12,368	4.0	17,986	5.8
เครื่องบิน	51,322	16.7	64,091	20.9
เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่า	134,611	43.8	124,091	40.4
อุปกรณ์การบินหมุนเวียน	13,191	4.3	12,504	4.1
งานระหว่างทำ	1,274	0.4	1,113	0.4
ที่ดิน อาคาร และค่าปรับปรุง	6,449	2.1	6,711	2.2
เครื่องมือ โรงซ่อม และอุปกรณ์	4,806	1.6	4,953	1.6
<b>ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ – สุทธิ</b>	<b>224,021</b>	<b>72.9</b>	<b>231,449</b>	<b>75.4</b>
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นๆ	18,961	6.2	17,151	5.6
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>307,267</b>	<b>100.0</b>	<b>307,085</b>	<b>100.0</b>

สินทรัพย์หมุนเวียนมีจำนวน 64,285 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 20.9 ของสินทรัพย์ทั้งหมด เพิ่มขึ้นจากวันที่ 31 ธันวาคม 2556 เป็นจำนวน 5,800 ล้านบาท หรือร้อยละ 9.9 โดยมีสาเหตุสำคัญดังนี้

- เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น 11,589 ล้านบาท สาเหตุหลักจากบริษัทฯ มีเงินสดสุทธิได้มาจากการจัดหาเงินทุน 12,199 ล้านบาท
- สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขายลดลง 2,371 ล้านบาท สาเหตุหลักเกิดจากการสำรองด้อยค่าเครื่องบินรวม 19 ลำ ได้แก่ A300-600 จำนวน 8 ลำ B747-400 จำนวน 1 ลำ A340-500 จำนวน 4 ลำ B737-400 จำนวน 4 ลำ และ ATR72 จำนวน 2 ลำ และขายเครื่องบินจำนวน 4 ลำ ได้แก่ A300-600 จำนวน 1 ลำ และ B747-400 จำนวน 3 ลำ ประกอบกับโอนเครื่องบิน A330-300 ไปเป็นสินทรัพย์หมุนเวียนเพื่อรอขดเชยจากบริษัทประกันภัยจำนวน 1 ลำ

รวมจำนวนเงิน 5,808 ล้านบาท ถึงแม้ว่าสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขายจะเพิ่มขึ้นจากการปลดระวางเครื่องบินซึ่งประกอบด้วยเครื่องบิน A330-300 จำนวน 4 ลำ และ A300-600 จำนวน 5 ลำ จำนวนเงิน 3,404 ล้านบาท

- สินทรัพย์หมุนเวียนอื่นๆ ลดลง 3,418 ล้านบาท สาเหตุหลักเกิดจากสินค้าและพัสดุลดลงเหลือลดลง 1,127 ล้านบาท จากปริมาณการผลิตที่ลดลง นอกจากนี้ ลูกหนี้การค้าลดลง 947 ล้านบาท จากยอดขายที่ลดลงประกอบกับบริษัทฯ มีความสามารถในการบริหารระยะเวลาเรียกเก็บหนี้จากลูกหนี้การค้าได้เร็วขึ้นโดยมีระยะเวลาการเก็บหนี้เฉลี่ยลดลงจาก 29 วัน ในปี 2556 เป็น 28 วันในปีนี้ ซึ่งต่ำกว่าระยะเวลาการให้สินเชื่อโดยปกติของบริษัทฯ

บริษัทฯ มียอดลูกหนี้การค้า ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 และ 2556 แยกตามอายุหนี้ที่ค้างชำระ (Aging) ได้ดังนี้

หน่วย : ล้านบาท	31 ธ.ค.2557	31 ธ.ค.2556
ระยะเวลาค้างชำระ		
ไม่เกิน 6 เดือน	12,426	13,512
เกินกว่า 6 เดือน - 1 ปี	334	358
เกินกว่า 1 ปี - 2 ปี	253	350
เกินกว่า 2 ปี	849	1,309
รวม	13,862	15,529
หัก ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ	(1,169)	(1,889)
ลูกหนี้การค้า - สุทธิ	12,693	13,640

ทั้งนี้ บริษัทฯ ประเมินค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญสำหรับลูกหนี้การค้าที่ไม่ใช่ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจโดยพิจารณาจากหนี้รายตัว และวิเคราะห์ประวัติการชำระหนี้ ข้อมูลหลักฐานการติดต่อของลูกหนี้แต่ละรายควบคู่ไปกับการพิจารณาอายุหนี้ของลูกหนี้ เป็นเกณฑ์ โดยมีอัตราส่วนค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญต่อลูกหนี้การค้าที่มีอายุเกินกว่า 6 เดือน อยู่ในอัตราสูงถึงร้อยละ 81 ดังนั้น บริษัทฯ มีความเชื่อมั่นในความเพียงพอของการตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญของบริษัทฯ

ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิ มีจำนวน 224,021 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 72.9 ของสินทรัพย์ทั้งหมด ลดลงจากวันที่ 31 ธันวาคม 2556 เป็นจำนวน 7,428 ล้านบาท หรือร้อยละ 3.2 โดยมีสาเหตุจาก

- เครื่องบินและเครื่องยนต์อะไหล่จ่ายล่วงหน้าลดลง 5,618 ล้านบาท สาเหตุหลักเกิดจากการโอนเงินจ่ายล่วงหน้าของเครื่องบิน B777-300ER จำนวน 3 ลำ และ A320-200 จำนวน 2 ลำ ไปเป็นเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าการเงิน และโอนเงินจ่ายล่วงหน้าค่าเครื่องยนต์ไปเป็นอุปกรณ์การบินหมุนเวียน ถึงแม้ว่าจะมีการจะมีการจ่ายล่วงหน้าค่าเครื่องบิน B777-300ER A350-900XWB และ A320-200 เพิ่มขึ้นก็ตาม

- เครื่องบินลดลง 12,769 ล้านบาท เป็นผลจากการคิดค่าเสื่อมราคาซึ่งเกิดขึ้นตามปกติ และการโอนเครื่องบินที่ปลดระวาง จำนวน 9 ลำ ไปเป็นสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้ขาย ได้แก่ A330-300 จำนวน 4 ลำ และ A300-600 จำนวน 5 ลำ

- เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าเพิ่มขึ้น 10,520 ล้านบาท สาเหตุหลักเกิดจากการรับมอบเครื่องบิน B777-300ER จำนวน 3 ลำ และ A320-200 จำนวน 2 ลำ ถึงแม้ว่าผลจากการคิดค่าเสื่อมราคาทำให้เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าลดลงตาม

- อุปกรณ์การบินหมุนเวียนเพิ่มขึ้น 687 ล้านบาท สาเหตุหลักเกิดจากการรับมอบเครื่องยนต์อะไหล่ TRENT 700 และ TRENT 900

สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น ๆ มีจำนวน 18,961 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 6.2 ของสินทรัพย์ทั้งหมด เพิ่มขึ้นจากวันที่ 31 ธันวาคม 2556 จำนวน 1,810 ล้านบาท หรือร้อยละ 10.6 สาเหตุหลักเกิดจาก

- สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีจำนวน 7,009 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 1,268 ล้านบาท สาเหตุหลักเกิดจากภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีของค่าเผื่อการด้อยค่าของสินทรัพย์ที่ตั้งสำรองเพิ่มขึ้นในปี
- ค่าใช้จ่ายรอการตัดบัญชีเพิ่มขึ้นจำนวน 679 ล้านบาทจากการบันทึกค่าธรรมเนียมค้ำประกันเงินกู้ของเครื่องบิน B777-300ER จำนวน 3 ลำ และ A320-200 จำนวน 2 ลำ
- สินทรัพย์ไม่มีตัวตนเพิ่มขึ้นจำนวน 402 ล้านบาท สาเหตุหลักเกิดจากการรับมอบระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์

อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Asset) ของปี 2557 คิดลดร้อยละ 3.47 ในขณะที่ปีก่อนคิดลดร้อยละ 2.25 สาเหตุหลักเกิดจากขาดทุนสุทธิสูงกว่าปีก่อน

#### หนี้สิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 หนี้สินรวมของบริษัทฯ และบริษัทย่อย เท่ากับ 265,971 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากวันที่ 31 ธันวาคม 2556 จำนวน 15,805 ล้านบาท หรือร้อยละ 6.3 โดยมีองค์ประกอบหลักของหนี้สิน ดังนี้

	งบการเงินรวม			
	31 ธ.ค. 2557		31 ธ.ค. 2556	
	ล้านบาท	% ของหนี้สินรวม	ล้านบาท	% ของหนี้สินรวม
หนี้สินหมุนเวียน (รวมหนี้สินที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี)	102,109	38.4	82,369	32.9
<b>หนี้สินระยะยาว</b>				
หุ้นกู้	41,600	15.6	37,400	15.0
หนี้สินภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าเครื่องบิน	61,389	23.1	63,319	25.3
เงินกู้ยืมระยะยาว	43,886	16.5	50,831	20.3
<b>รวมหนี้สินระยะยาว</b>	<b>146,875</b>	<b>55.2</b>	<b>151,550</b>	<b>60.6</b>
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่นๆ	16,987	6.4	16,247	6.5
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>265,971</b>	<b>100.0</b>	<b>250,166</b>	<b>100.0</b>

หนี้สินหมุนเวียน (ไม่รวมหนี้สินที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี 21,677 ล้านบาท) ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 30.2 ของหนี้สินทั้งหมด มีจำนวน 80,432 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก ณ 31 ธันวาคม 2556 จำนวน 22,863 ล้านบาท หรือร้อยละ 39.7 สาเหตุหลักเกิดจาก

- เงินกู้ระยะสั้นเพิ่มขึ้น 23,300 ล้านบาท ประกอบด้วย เงินกู้ยืมจากธนาคารออมสิน และธนาคารกรุงไทย รวมจำนวน 10,000 ล้านบาท และเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงินอื่นๆ จำนวน 13,300 ล้านบาท เพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในบริษัท และจ่ายชำระคืนเงินกู้ระยะสั้นที่ครบกำหนด
- เจ้าหนี้การค้าลดลง 1,311 ล้านบาท โดยมีสาเหตุหลักเกิดจากค่าใช้จ่ายที่ลดลงตามปริมาณการผลิตและปริมาณการขนส่งที่ลดลง

หนี้สินระยะยาว (รวมหนี้สินที่กำหนดชำระภายในหนึ่งปี 21,677 ล้านบาท) ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 63.4 ของหนี้สินทั้งหมด มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 168,552 ล้านบาท ลดลง 7,798 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 4.4 เป็นผลมาจากการแข็งค่าของเงินบาท ณ สิ้นปี 2557 เมื่อเทียบกับ ณ สิ้นปี 2556 ทำให้หนี้สินระยะยาวเมื่อคิดเป็นเงินบาทมีจำนวนลดลงหากไม่รวมผลของการปรับอัตราแลกเปลี่ยนจำนวน 11,169 ล้านบาท หนี้สินระยะยาวเพิ่มขึ้นจำนวน 3,371 ล้านบาท สาเหตุหลักเกิดจาก

- การจัดหาเงินกู้ระยะยาวเพิ่มขึ้นจำนวน 26,408 ล้านบาท ประกอบด้วยเงินกู้ยืมระยะยาวเพื่อชำระค่าเช่าซื้อเครื่องบิน B777-300ER จำนวน 3 ลำ และ A320-200 จำนวน 2 ลำ เป็นเงินประมาณ 17,208 ล้านบาท เงินกู้ระยะยาวจากสถาบันการเงินในประเทศ 2,000 ล้านบาท และการออกหุ้นกู้จำนวน 7,200 ล้านบาท เพื่อชำระคืนหุ้นกู้ที่ครบกำหนดไถ่ถอนในปี 2557 ชำระคืนหนี้เงินบาทตามสัญญาเงินกู้ปัจจุบัน และใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในบริษัท

- การจ่ายชำระคืนเงินกู้ยืมระยะยาวจำนวน 23,086 ล้านบาท ประกอบด้วยเงินกู้ยืมระยะยาวและหนี้สินภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าเครื่องบินจำนวน 19,366 ล้านบาท และหุ้นกู้ที่ครบกำหนดจำนวน 3,720 ล้านบาท

ณ สิ้นปี 2557 บริษัท และบริษัทย่อย มีอัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Interest Bearing Debt to Equity) เพิ่มขึ้นจาก 3.1 เท่า ณ 31 ธันวาคม 2556 เป็น 4.7 เท่า ณ สิ้นปี 2557

#### ส่วนของผู้ถือหุ้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 ส่วนของผู้ถือหุ้นมีจำนวน 41,296 ล้านบาท ลดลงจากวันที่ 31 ธันวาคม 2556 จำนวน 15,623 ล้านบาท เนื่องจากการดำเนินงานในปี 2557 มีผลขาดทุนสุทธิ ทำให้อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity) ลดลงจากติดลบร้อยละ 19.0 ในปี 2556 เป็นยอดติดลบร้อยละ 31.7 ในปีนี้

#### 4. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในอนาคต

การคาดการณ์แนวโน้มอุตสาหกรรมการบินของโลกในปี 2558 น่าจะปรับตัวดีขึ้นกว่าปี 2557 จากเศรษฐกิจโลกที่เริ่มฟื้นตัว ความต้องการเดินทางของผู้โดยสารเพิ่มสูงขึ้น และราคาน้ำมันเชื้อเพลิงที่ปรับตัวลดลง สำหรับอุตสาหกรรมการบินของไทย น่าจะปรับตัวในทิศทางเดียวกับอุตสาหกรรมการบินโลก จากสถานการณ์การเมืองในประเทศที่คลี่คลายลงช่วยให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเข้มแข็งขึ้น ประกอบกับยังมีปัจจัยสนับสนุนในการเริ่มต้นเข้าสู่การเป็นตลาดบินร่วมอาเซียน (ASEAN Single Aviation Market หรือ ASAM) ซึ่งน่าจะเป็นปัจจัยที่ทำให้ปริมาณการเดินทางขนส่งทางอากาศเพิ่มสูงขึ้น อย่างไรก็ตาม การแข่งขันยังทวีความรุนแรงจากสายการบินต้นทุนต่ำที่เปิดใหม่และสายการบินต่างประเทศที่เข้ามาในตลาดการบินของไทยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

สำหรับแนวทางการดำเนินการในปี 2558 ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จะดำเนินการตามแผนปฏิรูปองค์กรที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ (คนร.) แล้วเมื่อวันที่ 26 มกราคม 2558 โดยมีเป้าหมายให้บริษัท มีกำไรและกระแสเงินสดที่ดีขึ้น รวมทั้งสามารถสร้างกำไรได้อย่างต่อเนื่องยั่งยืน และกลับมาอย่างสง่างามในฐานะสายการบินแห่งชาติที่เป็นความภาคภูมิใจของคนไทย โดยแผนประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก

คือ หยุดการขาดทุน (Stop the bleeding) สร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขัน (Strength Building) และ เร่งการเติบโตอย่างมีกำไรในระยะยาว (Sustainable Growth)

ทั้งนี้ แผนการปฏิรูปตามขั้นตอนดังกล่าวจะขับเคลื่อนโดยกลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์ ได้แก่

1. การปรับปรุงเครือข่ายเส้นทางบิน (Network Strategy) โดยยกเลิกเส้นทางบินที่ไม่มีประสิทธิภาพและไม่ทำกำไร ซึ่งจะมีการประเมินผลทุก 3 เดือน เพื่อปรับลดหรือเพิ่มเส้นทางได้อย่างเหมาะสม
2. การปรับปรุงฝูงบิน (Fleet Strategy) โดยการลดแบบเครื่องบินเพื่อลดต้นทุนด้านการซ่อมบำรุง ค่าอะไหล่ และด้านพนักงานลงตามไปด้วย พร้อมทั้งเร่งรัดขายเครื่องบินเก่าที่ปลดระวางการใช้งานแล้วจอดรอขาย 22 ลำ ในเดือนกรกฎาคม 2558 อย่างไรก็ตาม แผนการรับมอบเครื่องบินยังคงตามแผนเดิมโดยในปี 2558 มีแผนรับมอบเครื่องบินรวม 5 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบิน B777-300ER จำนวน 3 ลำ และ B787-8 จำนวน 2 ลำ
3. การพาณิชย์ (Commercial Strategy) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการหารายได้เพิ่มขึ้น โดยหาทางเพิ่มรายได้จากทุกช่องทางการขายตั๋ว ทั้งเพิ่มสัดส่วนการขายที่นั่งของการบินไทยต่อการขายทั้งหมดของผู้แทนจัดจำหน่าย หรือที่เรียกว่า “เอเยนต์” เพิ่มสัดส่วนการขายผ่านระบบอินเทอร์เน็ต และเพิ่มส่วนแบ่งตลาดอื่น เช่น ลูกค้ำกลุ่มองค์กรบริษัท
4. การปรับปรุงการปฏิบัติการและต้นทุน (Operations & Cost Strategy) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพตามมาตรฐานสากล รวมถึงการควบคุมค่าใช้จ่าย
5. การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร (Organization Strategy) เพื่อให้การตัดสินใจที่รวดเร็วขึ้น
6. การจัดการกลุ่มธุรกิจของบริษัทฯ (Portfolio Strategy) อย่างเป็นระบบ กำหนดธุรกิจหลัก (Core Business) และธุรกิจสนับสนุน (Non-core Business) ให้ชัดเจน

## 5. สรุปอัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ

		ม.ค.-ธ.ค.	
		2557	2556
<b>อัตราส่วนทางการเงิน (Liquidity Ratio)</b>			
อัตราส่วนสภาพคล่อง	เท่า	1.11	1.58
<b>อัตราส่วนแสดงความสามารถในการหากำไร (Profitability Ratio)</b>			
อัตรากำไร(ขาดทุน)ก่อนอัตราและเปลี่ยน ภาษีเงินได้และด้อยค่า	ร้อยละ	(12.03)	(1.71)
อัตรากำไร(ขาดทุน)สุทธิ	ร้อยละ	(8.14)	(5.67)
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	ร้อยละ	(31.71)	(19.04)
<b>อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Efficiency Ratio)</b>			
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์	ร้อยละ	(3.47)	(2.25)
<b>อัตราส่วนวิเคราะห์นโยบายทางการเงิน (Financial Policy Ratio)</b>			
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Interest Bearing Debt to Equity)	เท่า	4.65	3.10
อัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย	เท่า	0.59	3.71

**ความหมายและสูตรในการคำนวณอัตราส่วนทางการเงิน****อัตราส่วนสภาพคล่อง**

= สินทรัพย์หมุนเวียน / หนี้สินหมุนเวียน (ไม่รวมหนี้สินระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี และรายรับด้านการขนส่งที่ยังไม่ถือเป็นรายได้)

**อัตรากำไร(ขาดทุน)ก่อนอัตราแลกเปลี่ยน ภาษีเงินได้ และด้อยค่า**

= กำไร(ขาดทุน)ก่อนอัตราแลกเปลี่ยน ภาษีเงินได้และด้อยค่า/รายได้รวม(ไม่รวมอัตราแลกเปลี่ยน)

**อัตรากำไร(ขาดทุน)สุทธิต่อรายได้รวม (Net Profit Margin)**

= กำไร(ขาดทุน)สุทธิ / รายได้รวม(ไม่รวมอัตราแลกเปลี่ยน)

**อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity)**

= กำไร(ขาดทุน)สุทธิ / ส่วนของผู้ถือหุ้นเฉลี่ย

**อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Total Asset)**

= กำไร(ขาดทุน)ก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี / สินทรัพย์รวมเฉลี่ย

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

= (เงินกู้ยืมระยะสั้น+หนี้สินระยะยาวรวมส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี) / ส่วนของผู้ถือหุ้น

**อัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย**

= EBITDA / ดอกเบี้ยจ่าย

## ส่วนที่ 2

### การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

#### 7. ข้อมูลหลักทรัพย์และผู้ถือหุ้น

##### 7.1 จำนวนทุนจดทะเบียนและทุนชำระแล้ว

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 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 11 มีนาคม 2557 มีรายละเอียดดังนี้

ลำดับ ที่	ชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้น สามัญ	สัดส่วน การถือหุ้น (ร้อยละ)
1	กระทรวงการคลัง	1,113,931,061	51.03
2	กองทุนรวม วายุภักดิ์ หนึ่งใน บลจ. เอ็มเอฟซี จำกัด (มหาชน)	165,037,582	7.56
3	กองทุนรวม วายุภักดิ์ หนึ่งใน บลจ. กรุงไทย จำกัด (มหาชน)	165,037,582	7.56
4	บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด	77,612,756	3.56
5	ธนาคาร ออมสิน	46,409,885	2.13
6	HSBC (SINGAPORE) NOMINEES PTE LTD	29,843,176	1.37
7	นายเอี่ยม อาชวกุลเทพ	16,790,000	0.77
8	EAST FOURTEEN LIMITED-DIMENSIONAL EMER MKTS VALUE FD	16,383,411	0.75
9	STATE STREET BANK EUROPE LIMITED	15,970,155	0.73
10	นายวิชัย คณาธนะวนิชย์	14,724,100	0.67
11	ผู้ถือหุ้นอื่น	521,032,209	23.87
	ยอดรวมทุนชำระแล้ว	2,182,771,917	100.00
	ผู้ถือหุ้นสัญชาติไทย	2,009,465,258	92.06
	ผู้ถือหุ้นสัญชาติต่างดาว	173,306,659	7.94

กระทรวงการคลังและธนาคารออมสิน ถือหุ้นในบริษัทฯ คิดเป็น สัดส่วนร้อยละ 53.16 ของหุ้นทั้งหมดของบริษัทฯ ทำให้บริษัทฯ มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ อันจะมีผลต่อบริษัทฯ ในการทำธุรกรรมบางประเภท ได้แก่

- 1.บริษัทฯ ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีในการดำเนินการลงทุนขนาดใหญ่
- 2.สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินจะต้องเป็นผู้ตรวจสอบงบการเงินของบริษัทฯ



### 7.3 หุ้นกู้ของบริษัทฯ

ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2546 บริษัทฯ ได้ออกและเสนอขายหุ้นกู้ให้กับนักลงทุนทั่วไปและนักลงทุนสถาบัน โดยออกหุ้นกู้ประเภทต่างๆ ดังนี้

- หุ้นกู้ชนิดระบุชื่อผู้ถือ ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้จำนวน 5 ครั้ง ได้แก่ หุ้นกู้ครั้งที่ 1/2546, 1/2547, 1/2548, 1/2550, 1/2551, 1/2554
- หุ้นกู้แบบเฉพาะเจาะจง (ผู้ลงทุนไม่เกิน 10 ราย) ชนิดระบุชื่อผู้ถือ ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน และไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ ได้แก่ หุ้นกู้ครั้งที่ 1/2552
- หุ้นกู้ชนิดระบุชื่อผู้ถือไม่ด้อยสิทธิไม่มีประกัน และไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ เสนอขายให้แก่ผู้ลงทุนสถาบันและผู้ลงทุนรายใหญ่ ได้แก่ หุ้นกู้ 2/2554, 1/2555, 2/2555, 3/2555, 1/2556, 2/2556, 1/2557 และ 2/2557

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 บริษัทฯ มีหุ้นกู้ที่ยังไม่ครบกำหนดไถ่ถอนจำนวนทั้งสิ้น 44,600,000 บาท โดยมีรายละเอียดดังนี้

ชนิดของหุ้นกู้	จำนวน	อัตราดอกเบี้ยต่อปี	อายุ/ กำหนดการไถ่ถอน	ข้อมูล TRIS RATING <sup>(1)</sup>
หุ้นกู้เงินบาท ไม่มีหลักประกัน ไม่ด้อยสิทธิ มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	ชุดที่ 3 ออกวันที่ 12 พฤษภาคม 2548 วงเงิน 3,000 ล้านบาท (3.0 ล้านหน่วย หน่วยละ 1,000 บาท)	ร้อยละ 5.19 จ่ายดอกเบี้ยทุก 6 เดือน	อายุ 10 ปี ครบกำหนดไถ่ถอนวันที่ 12 พฤษภาคม 2558	อันดับเครดิตหุ้นกู้ A+
หุ้นกู้เงินบาท ไม่มีหลักประกัน ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	ชุดที่ 3 ออกวันที่ 20 มกราคม 2552 วงเงิน 300 ล้านบาท (0.30 ล้านหน่วย หน่วยละ 1,000 บาท)	ร้อยละ 5.60 จ่ายดอกเบี้ยทุก 3 เดือน	อายุ 7 ปี ครบกำหนดไถ่ถอนวันที่ 20 มกราคม 2559	อันดับเครดิตผู้ออก หุ้นกู้ A+ (เสนอขายกรณี จำกัดไม่เกิน 10 ราย สามารถใช้ อันดับเครดิตผู้ออก หุ้นกู้)
หุ้นกู้เงินบาท ไม่มีหลักประกัน ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	ชุดที่ 4 ออกวันที่ 20 มกราคม 2552 วงเงิน 3,600 ล้านบาท (3.60 ล้านหน่วย หน่วยละ 1,000 บาท)	ร้อยละ 6.00 จ่ายดอกเบี้ยทุก 3 เดือน	อายุ 10 ปี ครบกำหนดไถ่ถอนวันที่ 20 มกราคม 2562	อันดับเครดิตผู้ออก หุ้นกู้ A+ (เสนอขายกรณี จำกัดไม่เกิน 10 ราย สามารถใช้ อันดับเครดิตผู้ออก หุ้นกู้)
หุ้นกู้เงินบาท ไม่มีหลักประกัน ไม่ด้อยสิทธิ มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	ชุดที่ 1 ออกวันที่ 13 พฤษภาคม 2554 วงเงิน 1,555 ล้านบาท (1.555 ล้านหน่วย หน่วยละ 1,000 บาท)	ปีที่ 1-3 ร้อยละ 4.00 ปีที่ 4-6 ร้อยละ 4.5 ปีที่ 7 ร้อยละ 5.25 จ่ายดอกเบี้ยทุก 6 เดือน	อายุ 7 ปี ครบกำหนดไถ่ถอนวันที่ 13 พฤษภาคม 2561	อันดับเครดิตผู้ออก หุ้นกู้ A+
หุ้นกู้เงินบาท ไม่มีหลักประกัน ไม่ด้อยสิทธิและ	ชุดที่ 2 ออกวันที่ 13 พฤษภาคม 2554 วงเงิน 833 ล้านบาท (0.833 ล้านหน่วย หน่วยละ 1,000 บาท)	ปีที่ 1-4 ร้อยละ 4.25 ปีที่ 5-8 ร้อยละ 4.75 ปีที่ 9-10 ร้อยละ 5.35	อายุ 10 ปี ครบกำหนดไถ่ถอนวันที่ 13 พฤษภาคม 2564	อันดับเครดิตผู้ออก หุ้นกู้ A+

ชนิดของหุ้นกู้	จำนวน	อัตราดอกเบี้ยต่อปี	อายุ/ กำหนดการไถ่ถอน	ข้อมูล TRIS RATING <sup>(1)</sup>
มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้		จ่ายดอกเบี้ยทุก 6 เดือน		
หุ้นกู้เงินบาท ไม่มีหลักประกัน ไม่ต้องยสิทธิ มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	ชุดที่ 3 ออกวันที่ 13 พฤษภาคม 2554 วงเงิน 2,000 ล้านบาท (2.0 ล้านหน่วย หน่วยละ 1,000 บาท)	ร้อยละ 3.91 จ่ายดอกเบี้ยทุก 6 เดือน	อายุ 5 ปี ครบกำหนดไถ่ถอนวันที่ 13 พฤษภาคม 2559	อันดับเครดิตผู้ออก หุ้นกู้ A+
หุ้นกู้เงินบาท ไม่มีหลักประกัน ไม่ต้องยสิทธิ มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	ชุดที่ 4 ออกวันที่ 13 พฤษภาคม 2554 วงเงิน 1,445 ล้านบาท (1.445 ล้านหน่วย หน่วยละ 1,000 บาท)	ร้อยละ 4.36 จ่ายดอกเบี้ยทุก 6 เดือน	อายุ 7 ปี ครบกำหนดไถ่ถอนวันที่ 13 พฤษภาคม 2561	อันดับเครดิตผู้ออก หุ้นกู้ A+
หุ้นกู้เงินบาท ไม่มีหลักประกัน ไม่ต้องยสิทธิ มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	ชุดที่ 5 ออกวันที่ 13 พฤษภาคม 2554 วงเงิน 2,167 ล้านบาท (2.167 ล้านหน่วย หน่วยละ 1,000 บาท)	ร้อยละ 4.62 จ่ายดอกเบี้ยทุก 6 เดือน	อายุ 10 ปี ครบกำหนดไถ่ถอนวันที่ 13 พฤษภาคม 2564	อันดับเครดิตผู้ออก หุ้นกู้ A+
หุ้นกู้เงินบาท ไม่มีหลักประกัน ไม่ต้องยสิทธิ ไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	ชุดที่ 1 ออกวันที่ 28 ธันวาคม 2554 วงเงิน 2,000 ล้านบาท (2.0 ล้านหน่วย หน่วยละ 1,000 บาท)	ร้อยละ 4.30 จ่ายดอกเบี้ยทุก 6 เดือน	อายุ 5 ปี ครบกำหนดไถ่ถอนวันที่ 28 ธันวาคม 2559	อันดับเครดิตผู้ออก หุ้นกู้ A+
หุ้นกู้เงินบาท ไม่มีหลักประกัน ไม่ต้องยสิทธิ ไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	ชุดที่ 1 ออกวันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2555 วงเงิน 1,000 ล้านบาท (1.0 ล้านหน่วย หน่วยละ 1,000 บาท)	ร้อยละ 4.41 จ่ายดอกเบี้ยทุก 6 เดือน	อายุ 7 ปี ครบกำหนดไถ่ถอนวันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2562	อันดับเครดิตผู้ออก หุ้นกู้ A+
หุ้นกู้เงินบาท ไม่มีหลักประกัน ไม่ต้องยสิทธิ ไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	ชุดที่ 2 ออกวันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2555 วงเงิน 2,000 ล้านบาท (2.0 ล้านหน่วย หน่วยละ 1,000 บาท)	ร้อยละ 4.75 จ่ายดอกเบี้ยทุก 6 เดือน	อายุ 10 ปี ครบกำหนดไถ่ถอนวันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2565	อันดับเครดิตผู้ออก หุ้นกู้ A+
หุ้นกู้เงินบาท ไม่มีหลักประกัน ไม่ต้องยสิทธิ ไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	ชุดที่ 1 ออกวันที่ 23 มีนาคม 2555 วงเงิน 1,500 ล้านบาท (1.5 ล้านหน่วย หน่วยละ 1,000 บาท)	ร้อยละ 4.98 จ่ายดอกเบี้ยทุก 6 เดือน	อายุ 12 ปี ครบกำหนดไถ่ถอนวันที่ 23 มีนาคม 2567	อันดับเครดิตผู้ออก หุ้นกู้ A+
หุ้นกู้เงินบาท ไม่มีหลักประกัน ไม่ต้องยสิทธิ ไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	ชุดที่ 1 ออกวันที่ 11 ตุลาคม 2555 วงเงิน 4,000 ล้านบาท (4.0 ล้านหน่วย หน่วยละ 1,000 บาท)	ร้อยละ 4.51 จ่ายดอกเบี้ยทุก 6 เดือน	อายุ 5 ปี ครบกำหนดไถ่ถอนวันที่ 11 ตุลาคม 2560	อันดับเครดิตผู้ออก หุ้นกู้ A+
หุ้นกู้เงินบาท ไม่มีหลักประกัน ไม่ต้องยสิทธิ ไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	ชุดที่ 2 ออกวันที่ 11 ตุลาคม 2555 วงเงิน 1,500 ล้านบาท (1.5 ล้านหน่วย หน่วยละ 1,000 บาท)	ร้อยละ 4.70 จ่ายดอกเบี้ยทุก 6 เดือน	อายุ 7 ปี ครบกำหนดไถ่ถอนวันที่ 11 ตุลาคม 2562	อันดับเครดิตผู้ออก หุ้นกู้ A+



ชนิดของหุ้นกู้	จำนวน	อัตราดอกเบี้ยต่อปี	อายุ/ กำหนดการไถ่ถอน	ข้อมูล TRIS RATING <sup>(1)</sup>
ไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้				
หุ้นกู้เงินบาท ไม่มีหลักประกัน ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	ชุดที่ 3 ออกวันที่ 26 ธันวาคม 2557 วงเงิน 1,430 ล้านบาท (1.43 ล้านหน่วย หน่วยละ 1,000 บาท)	ร้อยละ 4.98 จ่ายดอกเบี้ยทุก 6 เดือน	อายุ 10 ปี ครบกำหนดไถ่ถอนวันที่ 26 ธันวาคม 2567	อันดับเครดิตผู้ออก หุ้นกู้ A+

หมายเหตุ : <sup>(1)</sup> อ้างอิงจากข้อมูลการจัดอันดับเครดิตที่จัดทำโดยบริษัท ทริสเรทติ้ง จำกัด เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2557

#### 7.4 นโยบายการจ่ายเงินปันผล

คณะกรรมการบริษัทฯ อาจเสนอให้บริษัทฯ จ่ายเงินปันผลประจำปี โดยการจ่ายเงินปันผลต้องได้รับอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้น ปัจจุบัน คณะกรรมการบริษัทฯ มีนโยบายที่จะเสนอให้ผู้ถือหุ้นพิจารณาจ่ายเงินปันผลประจำปีในอัตราไม่ต่ำกว่าร้อยละ 25 ของกำไรสุทธิก่อนผลกำไรหรือขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ จากงบการเงินรวม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแผนการลงทุน ความจำเป็นและความเหมาะสมอื่นๆ ในอนาคต

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 มีหน้าที่รับผิดชอบสูงสุดในการบริหารจัดการกิจการของบริษัท อยู่ภายใต้เงื่อนไข ข้อบังคับของบริษัท ซึ่งกำหนดให้คณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่มากกว่า 15 คน สุดแต่ที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้นจะเป็นผู้กำหนดเป็นครั้งคราว และกรรมการไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมดต้องมีถิ่นที่อยู่ในราชอาณาจักร ในการประชุมสามัญประจำปีทุกครั้ง กรรมการจำนวน 1 ใน 3 จะต้องออกจากตำแหน่ง และจะมีการเลือกตั้งกรรมการแทนกรรมการที่ออกตามวาระ กรรมการที่ออกตามวาระนั้นอาจถูกเลือกเข้ามาดำรงตำแหน่งใหม่ก็ได้

รายชื่อกรรมการและการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริษัท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557

รายชื่อและตำแหน่งคณะกรรมการบริษัท		การเข้าร่วมประชุม คณะกรรมการบริษัท / จำนวนครั้งที่มีการ ประชุม ขณะดำรง ตำแหน่ง (ครั้ง)	ช่วงระยะเวลา การดำรงตำแหน่ง
1. นายอารีพงศ์ ภูษอุม	รองประธานกรรมการ คนที่ 1 และรักษาการประธานกรรมการ	17/19	25 เม.ย. 55 – เม.ย. 58
2. พลอากาศเอก ตริทศ สนแจ้ง	รองประธานกรรมการ คนที่ 2	7/8	5 ส.ค. 57 – เม.ย. 60
3. นายคณิต แสงสุพรรณ	กรรมการ	17/19	24 เม.ย. 56 – เม.ย. 59
4. นายพงษ์ภาณุ เศวตรุนทร์	กรรมการ	18/19	20 ส.ค. 56 – เม.ย. 58
5. นายรังสรรค์ ศรีวรศาสตร์	กรรมการ	12/15	29 เม.ย. 57 – เม.ย. 60
6. นายรัฐพล ภัคติกุมิ	กรรมการ	7/8	5 ส.ค. 57 – เม.ย. 59
7. นายวิโรไท สันติประภาพ	กรรมการ	6/6	28 ส.ค. 57 – เม.ย. 59
8. นายวีระวงศ์ จิตต์มิตรภาพ	กรรมการ	12/15	28 ส.ค. 57 – เม.ย. 59
9. พลอากาศเอก ศิวเกียรติ์ ชยเมะ	กรรมการ	14/14	29 เม.ย. 57 – เม.ย. 60
10. นายสมเกียรติ์ ศิริชาติไชย	กรรมการ	6/6	28 ส.ค. 57 – เม.ย. 59
11. นางสร้อยทิพย์ ไตรสุทธิ์	กรรมการ	8/8	5 ส.ค. 57 – เม.ย. 60
12. พลอากาศเอก หม่อมหลวง สุปรีชา กมลลาสน์	กรรมการ	19/19	25 เม.ย. 55 – เม.ย. 58
13. พลอากาศโท ภัคดี แสง-ชูโต	กรรมการ	-	30 ส.ค. 57 – เม.ย. 58

หมายเหตุ : ไม่มีกรรมการท่านใดถือครองหุ้นของบริษัท

## 8.2 เจ้าหน้าที่บริหาร

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 บริษัทฯ มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหาร<sup>(1)</sup> จำนวนทั้งสิ้น 15 ตำแหน่ง ประกอบด้วย กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ 1 ตำแหน่ง ระดับรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ 12 ตำแหน่ง และผู้อำนวยการใหญ่สายการบัญชีหรือการเงิน 2 ตำแหน่ง ประกอบด้วย

รายชื่อเจ้าหน้าที่บริหาร	ตำแหน่ง
1. นายจรัมพร โชติกเสถียร	กรรมการผู้อำนวยการใหญ่
2. เรืออากาศเอก มนต์รี จำเริญ	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายกลยุทธ์องค์กรและพัฒนาอย่างยั่งยืน
3. นาวาอากาศตรี อัญญาวุธ วัฒนางกูร	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สนับสนุนการถวายบิน แก่องค์ประธานศูนย์สนับสนุนการปฏิบัติการ
4. เรืออากาศเอก กนก ทองเผือก	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายทรัพยากรบุคคลและกำกับกิจกรรมองค์กร
5. เรืออากาศโท สุรพล อิศรางกูร ณ อยุธยา	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการพาณิชย์
6. เรืออากาศโท เฉลิมพล อินทรวงค์	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายช่าง
7. ร้อยตรี อนุสรณ์ นาคศรีชุม	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่หน่วยธุรกิจบริการการบิน
8. นาวาอากาศตรี สถาพร เจริญศิริ	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายปฏิบัติการ
9. นางซาริตา ลีลายุทธ	ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายบริหารงานลงทุนสัมพันธ์ รักษาการ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการเงินและการบัญชี
10. นายปานชิต ชนะภัย	ที่ปรึกษากรรมการผู้อำนวยการใหญ่ <sup>(2)</sup>
11. นายธีรพล โชติชนาภิบาล	ที่ปรึกษากรรมการผู้อำนวยการใหญ่ <sup>(2)</sup>
12. นายดนุช บุนนาค	ที่ปรึกษากรรมการผู้อำนวยการใหญ่ <sup>(2)</sup>
13. นายนิรุฒ มณีพันธ์	ที่ปรึกษากรรมการผู้อำนวยการใหญ่ <sup>(2)</sup>
14. นายรัช ตันตันทนตา	ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายการเงินองค์กร
15. นางสาวนิตา เดชะตุงคะ	ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายบัญชีการเงิน

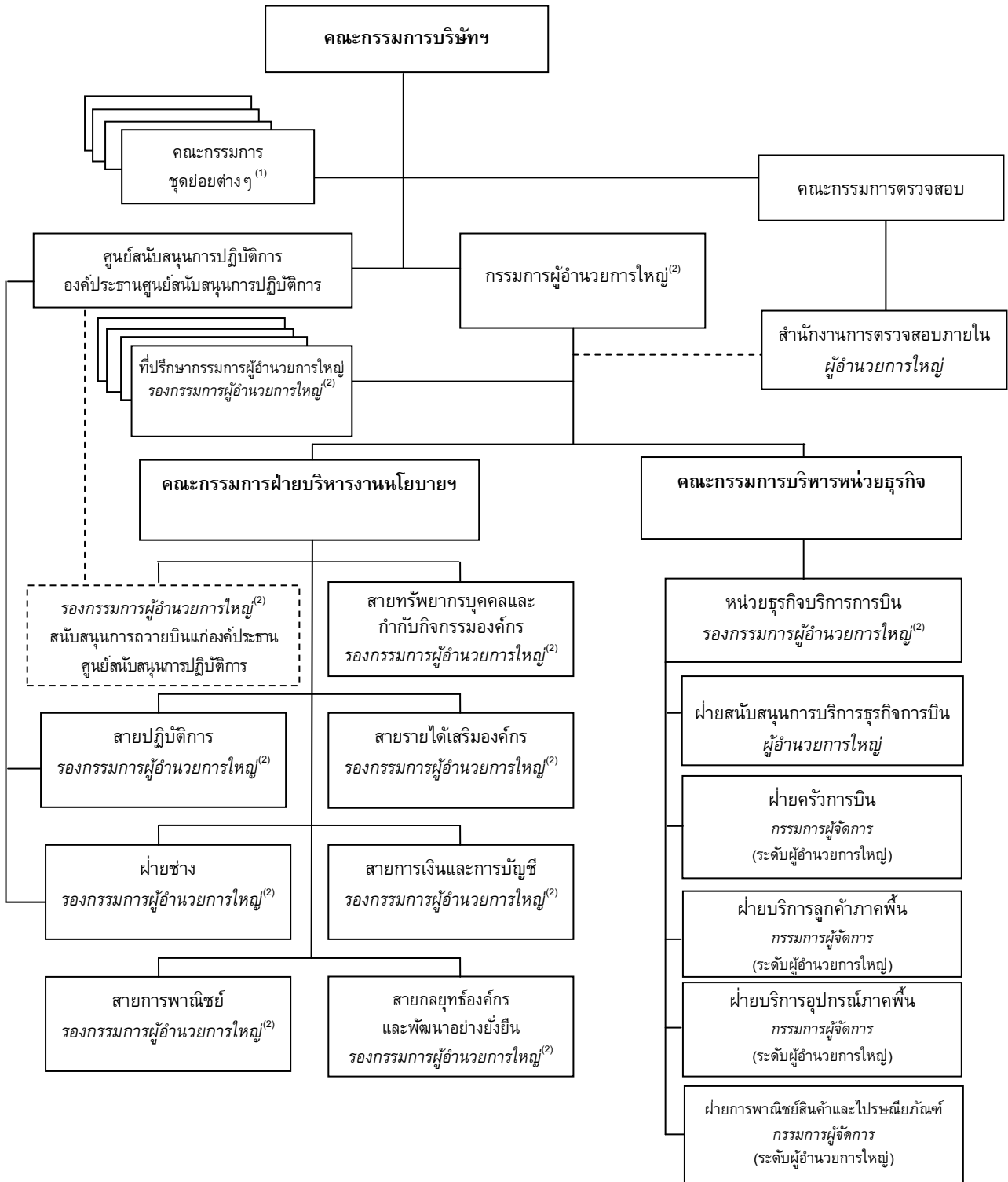
หมายเหตุ :

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

<sup>(2)</sup> ระดับรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่

### โครงสร้างการบริหารจัดการ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 โครงสร้างการจัดการของบริษัทฯ ประกอบด้วยคณะกรรมการบริษัทฯ คณะกรรมการชุดย่อย และเจ้าหน้าที่บริหาร ตามโครงสร้างสายการบริหารงาน ดังนี้



หมายเหตุ :

- (1) คณะกรรมการชุดย่อยต่างๆ ประกอบด้วย คณะกรรมการธรรมาภิบาล คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ คณะกรรมการประชาสัมพันธ์องค์กรและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม คณะกรรมการด้านกฎหมาย คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ คณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูป บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) คณะกรรมการพิจารณาผลตอบแทนผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่
- (2) คือ "ผู้บริหาร" ตามคำนิยาม ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.)

### 8.3 เลขานุการบริษัทฯ

คณะกรรมการบริษัทฯ เล็งเห็นถึงความสำคัญของบทบาทและหน้าที่ของเลขานุการบริษัทฯ และได้ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2551 มาตรา 89/15 ซึ่งกำหนดให้คณะกรรมการบริษัทฯ ต้องจัดให้มีเลขานุการบริษัทฯ เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการในนามบริษัทหรือคณะกรรมการ คณะกรรมการบริษัทฯ จึงได้แต่งตั้งให้นางสุวิมล บัวเลิศ 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 2557 หน้าที่อื่นของเลขานุการบริษัทฯ มีดังนี้

1. การเป็นเลขานุการคณะกรรมการชุดย่อยตามที่คณะกรรมการมอบหมาย เลขานุการคณะกรรมการบริหารบริษัทฯ เลขานุการฝ่ายบริหารงานนโยบายบริษัทฯ เลขานุการคณะกรรมการบริหารหน่วยธุรกิจ และเลขานุการคณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัทฯ

2. การอำนวยความสะดวกของฝ่ายบริหาร คณะกรรมการ และผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ ให้ครบถ้วนสมบูรณ์ภายในกำหนดเวลาของกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งแจ้งมติที่เกี่ยวข้องหากจำเป็น และติดตามการดำเนินการตามมติที่ประชุม

3. กำกับดูแลการดำเนินการในระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจในส่วนกระบวนการดำเนินงานของบริษัทฯ

4. กำกับดูแลให้บริษัทฯ และกรรมการบริษัทฯ ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ของบริษัทจดทะเบียน และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับหลักทรัพย์ ยกเว้นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับรายงานทางการเงิน

5. กำกับดูแลการจัดทำและเปิดเผยสารสนเทศที่สำคัญของบริษัทฯ ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ต่อสาธารณะชนผ่านระบบของตลาดหลักทรัพย์ฯ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และทันเวลาที่กำหนด

6. กำกับดูแลการให้คำปรึกษา อำนาจความสะดวกในดำเนินงานทะเบียนหลักทรัพย์ของบริษัทฯ แก่ผู้ถือหุ้น

7. กำกับดูแลการดำเนินการจัดประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ พร้อมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้องให้เป็นตามข้อกำหนดของกฎหมายและหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

8. กำกับดูแลการจัดทำแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) เพื่อให้ผู้ถือหุ้น นักลงทุน นักวิเคราะห์ ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และทันเวลาที่กำหนด

9. การประสานงานกับที่ปรึกษากฎหมายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายด้านหลักทรัพย์



10. ให้คำแนะนำเบื้องต้นแก่กรรมการและผู้บริหารบริษัท เพื่อให้ปฏิบัติตามข้อกำหนด หลักเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับของตลาดหลักทรัพย์ฯ และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

11. การกำกับดูแลการจัดการด้าน Logistics Support ที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการบริษัท ได้แก่ การดำเนินการ และประสานเรื่องสิทธิประโยชน์ต่างๆ ของคณะกรรมการบริษัท รวมถึงการจัดทำงบประมาณในการดำเนินการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกรรมการบริษัทด้วย อีกทั้งการแจ้งและประสานงานกับกรรมการบริษัท ในกรณีมีพิธีการ และกิจกรรมต่างๆ ที่คณะกรรมการบริษัท ต้องเข้าร่วม

12. กำกับดูแลการบริหารงานสารบรรณ

13. กำกับดูแลและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานในบังคับบัญชาเพื่อให้การดำเนินการกิจการในความรับผิดชอบบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัทฯ ตลอดจนสอดคล้องกับระเบียบและหลักเกณฑ์ของบริษัทฯ และที่ผู้มีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกำหนด

14. จัดทำคู่มือกรรมการ จัดให้มีการปฐมฤกษ์ และให้คำแนะนำแก่กรรมการที่ได้รับแต่งตั้งใหม่

15. กำกับดูแลติดตาม รวมทั้งรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทในเครือ

16. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท หรือกรรมการผู้อำนวยการใหญ่แล้วแต่กรณี

สามารถดูประวัติเลขานุการบริษัทฯ ได้ที่เอกสารแนบ 1

## 8.4 ค่าตอบแทนกรรมการและเจ้าหน้าที่บริหาร

### (1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

ค่าตอบแทนกรรมการบริษัท

ที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2557 เมื่อวันที่ 29 เมษายน 2557 ได้มีมติกำหนดค่าตอบแทนกรรมการบริษัท ในส่วนของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ดังนี้

1. ให้กรรมการบริษัท ได้รับค่าตอบแทนคนละ 50,000 บาทต่อเดือน เป็นประจำทุกเดือน และได้รับเบี้ยประชุมคนละ 30,000 บาทต่อครั้ง หากในเดือนใดมีการประชุมเกินกว่า 1 ครั้ง คงให้กรรมการบริษัท ได้รับเบี้ยประชุมคนละ 30,000 บาทเท่านั้น โดยให้ประธานกรรมการได้รับเบี้ยประชุมสูงกว่ากรรมการร้อยละ 25 และรองประธานกรรมการได้รับเบี้ยประชุมสูงกว่ากรรมการร้อยละ 12.5 และให้กรรมการเสียภาษีเงินได้เอง

2. ในกรณีกรรมการบริษัท ได้รับแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริษัท หรือประธานกรรมการบริษัท ให้เป็น กรรมการ อนุกรรมการ หรือคณะทำงานชุดต่างๆ ของบริษัท ให้กรรมการบริษัท ที่ได้รับการแต่งตั้งดังกล่าว ได้รับค่าตอบแทนเพิ่มเป็นเบี้ยประชุมคนละ 10,000 บาทต่อครั้ง หากในเดือนใด กรรมการ อนุกรรมการ และคณะทำงานชุดใดมีการประชุมเกินกว่า 1 ครั้ง คงให้ได้รับเบี้ยประชุมคนละ 10,000 บาทเท่านั้น

3. คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) ให้ได้รับค่าตอบแทนเป็นรายเดือนเท่ากับเบี้ยประชุมกรรมการบริษัท โดยให้ประธานกรรมการตรวจสอบได้รับค่าตอบแทนสูงกว่ากรรมการในอัตราร้อยละยี่สิบห้า โดยที่ในเดือนใดไม่มีการประชุมคงให้ได้รับค่าตอบแทนด้วย

4. ให้คณะกรรมการบริษัท ได้รับเงินรางวัลประจำปี (Bonus) โดยคำนวณจากอัตราร้อยละ 0.2 ของกำไรสุทธิ ก่อนผลกำไร/ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศจากงบการเงินรวม ทั้งนี้ ในวงเงินรวมไม่เกิน 30 ล้านบาท และให้ใช้อัตราดังกล่าวสำหรับการคำนวณเงินรางวัลประจำปีในปีต่อไป

ตารางแสดงค่าตอบแทนสำหรับกรรมการและเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทฯ ในปี 2557  
สิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2557

หน่วย : ล้านบาท

คณะกรรมการ	จำนวน (ราย)	ค่าตอบแทน (คณะกรรมการ บริษัทฯ)	เบี้ยประชุม (คณะกรรมการ บริษัทฯ)	เบี้ยประชุม (คณะกรรมการ ชุดย่อย) <sup>(1)</sup>	เงินรางวัล ประจำปี	รวม
คณะกรรมการบริษัทฯ	23	7.90	4.28	1.90	บริษัทฯ งดจ่าย	14.08
คณะกรรมการตรวจสอบ	8	-	-	0.80	-	0.80
เจ้าหน้าที่บริหารบริษัทฯ	20	64.90	-	-	-	64.90 <sup>(2)</sup>

หมายเหตุ : <sup>(1)</sup> ไม่รวมค่าตอบแทนกรรมการตรวจสอบ

<sup>(2)</sup> ค่าตอบแทน รวมเงินได้ ภาษีที่บริษัทฯ ออกให้ ค่าพาหนะ เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินสมทบกองทุนบำเหน็จ  
สำหรับเจ้าหน้าที่บริหารปัจจุบันและผู้ที่เกี่ยวข้องในปี 2557

ตารางแสดงผลตอบแทนคณะกรรมการบริษัทฯ ประจำปี 2557

รายชื่อคณะกรรมการบริษัทฯ	ตำแหน่งที่ได้รับค่าตอบแทนและเบี้ยประชุม <sup>(1)</sup>	ค่าตอบแทน รวมเบี้ยประชุม คณะกรรมการบริษัทฯ (บาท)	เบี้ยประชุม กรรมการชุดย่อย (บาท)	ค่าตอบแทน คณะกรรมการ ตรวจสอบ (บาท)	รวมผลตอบแทน <sup>(2)</sup> (บาท)
1. นายอารีพงศ์ ภูษณัฐ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รองประธานกรรมการ คนที่ 1 และรักษาการประธานกรรมการ กรรมการบริหาร</li> <li>- ประธานกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการ ผู้อำนวยการใหญ่</li> <li>- ประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน</li> <li>- กรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่</li> <li>- กรรมการพัฒนาประสิทธิภาพ</li> <li>- กรรมการบริหารความเสี่ยง</li> <li>- ประธานกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)</li> </ul>	986,250.00	190,000.00	-	1,176,250.00
2. พลอากาศเอก ตรีทศ สนแจ้ง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รองประธานกรรมการ คนที่ 2</li> <li>- กรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่</li> <li>- อดีตประธานกรรมการตรวจสอบ</li> </ul>	412,298.39	30,000.00	26,250.00	468,548.39
3. นายคณิต แสงสุพรรณ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการบริษัทฯ</li> <li>- ประธานกรรมการบริหาร</li> <li>- รองประธานอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน</li> <li>- กรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการ ใหญ่</li> <li>- กรรมการบริหารความเสี่ยง</li> <li>- กรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่</li> <li>- กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน</li> <li>- กรรมการพิจารณาผลตอบแทนผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่</li> <li>- กรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)</li> </ul>	930,000.00	330,000.00	-	1,260,000.00

หมายเหตุ <sup>(1)</sup> อดีตประธานกรรมการ อดีตรองประธานกรรมการ และอดีตกรรมการ หมายถึง กรรมการ ที่พ้นวาระก่อนวันที่ 31 ธันวาคม 2557

<sup>(2)</sup> บริษัทฯ งดจ่ายเงินรางวัลประจำปี 2556

รายชื่อคณะกรรมการบริษัท	ตำแหน่งที่ได้รับคำตอบและเบี้ยประชุม <sup>(1)</sup>	คำตอบแทน รวมเบี้ยประชุม คณะกรรมการบริษัท (บาท)	เบี้ยประชุม กรรมการชุดย่อย (บาท)	คำตอบแทน คณะกรรมการ ตรวจสอบ (บาท)	รวมผลตอบแทน <sup>(2)</sup> (บาท)
4. นายพงษ์ภาณุ เศวตรุนทร์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการบริษัท</li> <li>- กรรมการบริหาร</li> <li>- กรรมการบริหารความเสี่ยง</li> <li>- ประธานกรรมการกิจการสัมพันธ์</li> <li>- กรรมการพัฒนาบุคลากร</li> <li>- กรรมการพัฒนาประสิทธิภาพ</li> </ul>	979,354.84	210,000.00	-	1,189,354.84
5. นายรังสรรค์ ศรีวรศาสตร์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการบริษัท</li> <li>- ประธานกรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่</li> <li>- ประธานกรรมการพิจารณาผลตอบแทนผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่</li> <li>- ประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน</li> </ul>	643,333.33	120,000.00	-	763,333.33
6. นายรัฐพล ภัคดิภูมิ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการบริษัท</li> <li>- กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน</li> <li>- กรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูป บริษัท การปิโตรไทย จำกัด (มหาชน)</li> <li>- กรรมการตรวจสอบ</li> </ul>	393,548.39	80,000.00	49,000.00	522,548.39
7. นายวิโรท สันติประภาพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการบริษัท</li> <li>- กรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูป บริษัท การปิโตรไทย จำกัด (มหาชน)</li> </ul>	326,451.62	40,000.00	-	366,451.62
8. นายวีระวงศ์ จิตต์มิตรภาพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการบริษัท</li> <li>- ประธานกรรมการด้านกฎหมาย</li> <li>- กรรมการพิจารณากำกับดูแลรูปคดีที่มีความสำคัญต่อบริษัท</li> <li>- กรรมการธรรมาภิบาล</li> <li>- กรรมการส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม CSR</li> <li>- กรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่</li> <li>- ประธานกรรมการตรวจสอบ</li> </ul>	776,451.62	80,000.00	304,250.00	1,160,701.62

หมายเหตุ <sup>(1)</sup> อดีตประธานกรรมการ อดีตรองประธานกรรมการ และอดีตกรรมการ หมายถึง กรรมการ ที่พ้นวาระก่อนวันที่ 31 ธันวาคม 2557

<sup>(2)</sup> บริษัทฯ งดจ่ายเงินรางวัลประจำปี 2556

รายชื่อคณะกรรมการบริษัท	ตำแหน่งที่ได้รับคำตอบแทนและเบี้ยประชุม <sup>(1)</sup>	คำตอบแทน รวมเบี้ยประชุม คณะกรรมการบริษัท (บาท)	เบี้ยประชุม กรรมการชุดย่อย (บาท)	คำตอบแทน คณะกรรมการ ตรวจสอบ (บาท)	รวมผลตอบแทน <sup>(2)</sup> (บาท)
9. พลอากาศเอก คิวเกียรติ์ ชยเมฆะ	- กรรมการบริษัท - กรรมการพัฒนาบุคลากร - กรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูป บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) - กรรมการตรวจสอบ	643,333.33	70,000.00	61,000.00	774,333.33
10. นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย	- กรรมการบริษัท - กรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูป บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) - กรรมการตรวจสอบ	326,451.62	40,000.00	49,000.00	415,451.62
11. นางสาวรอยทิพย์ ไตรสุทธิ์	- กรรมการบริษัท - กรรมการบริหาร - กรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่	393,548.39	40,000.00	-	433,548.39
12. พลอากาศเอก หม่อมหลวง สุปรีชา กมลลาสน์	- กรรมการบริษัท - กรรมการบริหาร - กรรมการบริหารความเสี่ยง	960,000.00	170,000.00	-	1,130,000.00
13. พลอากาศโท ภักดี แสง-ชูโต <sup>(3)</sup>	- กรรมการบริษัท	-	-	-	-
14. นายอำพน กิตติอำพน	- อดีตประธานและอดีตกรรมการบริษัท	435,000.00	-	-	435,000.00
15. พลอากาศเอก ประจัน จันทอง	- อดีตรองประธานกรรมการคนที่1 อดีตประธานกรรมการและอดีตกรรมการบริษัท - อดีตประธานกรรมการพัฒนาบุคลากร - อดีตกรรมการบริหารความเสี่ยง	639,395.16	50,000.00	-	689,395.16

หมายเหตุ <sup>(1)</sup> อดีตประธานกรรมการ อดีตรองประธานกรรมการ และอดีตกรรมการ หมายถึง กรรมการ ที่พ้นวาระก่อนวันที่ 31 ธันวาคม 2557

<sup>(2)</sup> บริษัทฯ งดจ่ายเงินรางวัลประจำปี 2556

<sup>(3)</sup> แต่งตั้งเป็นกรรมการบริษัท เมื่อวันที่ 30 ธันวาคม 2557 จึงมิได้รับคำตอบแทนและเบี้ยประชุมในปี 2557

รายชื่อคณะกรรมการบริษัทฯ	ตำแหน่งที่ได้รับค่าตอบแทนและเบี้ยประชุม <sup>(1)</sup>	ค่าตอบแทนรวมเบี้ยประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ (บาท)	เบี้ยประชุมกรรมการชุดย่อย (บาท)	ค่าตอบแทนคณะกรรมการตรวจสอบ (บาท)	รวมผลตอบแทน <sup>(2)</sup> (บาท)
16. นายจตุตินันท์ ภิรมย์ภักดี	- อดีตรกรรมการบริษัทฯ - อดีตรกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ - อดีตรกรรมการส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม (CSR) - อดีตรกรรมการตรวจสอบ	130,000.00	20,000.00	60,000.00	210,000.00
17. นายธีรศักดิ์ สุวรรณยศ	- อดีตรกรรมการบริษัทฯ - อดีตรประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง - อดีตรประธานอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน - อดีตรประธานกรรมการพัฒนาประสิทธิภาพ - อดีตรประธานกรรมการพัฒนารายได้และควบคุมค่าใช้จ่าย - อดีตรกรรมการบริหาร - อดีตรกรรมการธรรมาภิบาล	620,645.16	150,000.00	-	770,645.16
18. นายสุธรรม ศิริทิพย์สาคร	- อดีตรกรรมการบริษัทฯ - อดีตรกรรมการบริหาร - อดีตรกรรมการสรรหา กำหนดค่าตอบแทน และพัฒนาบุคลากร	478,333.33	70,000.00	-	548,333.33
19. พลตำรวจเอก อุดุลย์ แสงสิงแก้ว	- อดีตรกรรมการบริษัทฯ - อดีตรประธานกรรมการธรรมาภิบาล - อดีตรกรรมการส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม CSR - อดีตรกรรมการพัฒนาบุคลากร	450,000.00	40,000.00	-	490,000.00
20. นายอรรถพล ใหญ่สว่าง	- อดีตรกรรมการบริษัทฯ - อดีตรประธานกรรมการกำกับดูแลรูปคดีที่มีความสำคัญต่อบริษัทฯ - อดีตรประธานกรรมการด้านกฎหมาย - อดีตรประธานกรรมการตรวจสอบ	389,354.84	60,000.00	202,016.13	651,370.97

หมายเหตุ <sup>(1)</sup> อดีตรประธานกรรมการ อดีตรองประธานกรรมการ และอดีตรกรรมการ หมายถึง กรรมการ ที่พ้นวาระก่อนวันที่ 31 ธันวาคม 2557

<sup>(2)</sup> บริษัทฯ งดจ่ายเงินรางวัลประจำปี 2556

รายชื่อคณะกรรมการบริษัท	ตำแหน่งที่ได้รับค่าตอบแทนและเบี้ยประชุม <sup>(1)</sup>	ค่าตอบแทน รวมเบี้ยประชุม คณะกรรมการบริษัท (บาท)	เบี้ยประชุม กรรมการชุดย่อย (บาท)	ค่าตอบแทน คณะกรรมการ ตรวจสอบ (บาท)	รวมผลตอบแทน <sup>(2)</sup> (บาท)
21. นายสมชัย ศิริวัฒน์โชค	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อดีตกรรมการบริษัท</li> <li>- อดีตประธานกรรมการประชาสัมพันธ์องค์กรและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม</li> <li>- อดีตกรรมการธรรมาภิบาล</li> <li>- อดีตกรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่</li> <li>- อดีตกรรมการบริหาร</li> <li>- อดีตกรรมการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทน</li> </ul>	610,000.00	110,000.00	-	720,000.00
22. พลเอก อนันตพร กาญจนรัตน์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อดีตกรรมการบริษัท</li> <li>- อดีตประธานกรรมการตรวจสอบ</li> </ul>	148,709.68	-	46,443.55	195,153.23
23. พลอากาศเอก สถิตย์พงษ์ สุขวิมล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อดีตกรรมการบริษัท</li> </ul>	503,333.33	-	-	503,333.33

หมายเหตุ <sup>(1)</sup> อดีตประธานกรรมการ อดีตรองประธานกรรมการ และอดีตกรรมการ หมายถึง กรรมการ ที่พ้นวาระก่อนวันที่ 31 ธันวาคม 2557

<sup>(2)</sup> บริษัทฯ งดจ่ายเงินรางวัลประจำปี 2556

**(2) คำตอบแทนอื่น ๆ**

**สิทธิประโยชน์ด้านบัตรโดยสาร**

**คณะกรรมการบริษัทฯ**

คณะกรรมการบริษัทฯ ในการประชุมครั้งที่ 6/2557 เมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2557 ได้มีมติยกเลิกสิทธิประโยชน์ด้านบัตรโดยสารของกรรมการบริษัทฯ เพื่อปฏิบัติตามมติของคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจการบินแห่งประเทศไทย โดยที่ก่อนหน้านั้นกรรมการบริษัทฯ ได้รับสิทธิประโยชน์ด้านบัตรโดยสารให้เปล่า ไป-กลับ ในเส้นทางต่างประเทศ 10 ฉบับต่อปี ในประเทศ 10 ฉบับต่อปี ในชั้นธุรกิจ ทั้งนี้ หากมีที่นั่งว่างสามารถเดินทางในชั้นสูงสุดได้ โดยสามารถนำไปใช้ได้ตามความเหมาะสม และสิทธินี้ให้ขณะดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทฯ เท่านั้น

**เจ้าหน้าที่บริหารและพนักงาน**

เจ้าหน้าที่บริหารและพนักงานของบริษัทฯ และพนักงานรวมทั้งคู่สมรสและบุตร จะได้รับสิทธิประโยชน์ด้านบัตรโดยสารแบบสำรองที่นั่งได้และแบบสำรองที่นั่งไม่ได้ตามระเบียบบริษัทฯ ที่กำหนด

**กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ**

บริษัทฯ ได้จัดทะเบียนจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพเมื่อวันที่ 26 มิถุนายน 2535 ซึ่งภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ บริษัทฯ จ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนในอัตราร้อยละ 9 ของเงินเดือนค่าจ้างสำหรับพนักงานที่มีอายุงานไม่เกิน 20 ปี และในอัตราร้อยละ 10 ของเงินเดือนค่าจ้างสำหรับพนักงานที่มีอายุงาน 20 ปีขึ้นไป โดยพนักงานจ่ายเงินสะสมในอัตราไม่ต่ำกว่าร้อยละ 2 ของเงินเดือนค่าจ้าง แต่ไม่เกินอัตราที่บริษัทฯ จ่ายสมทบ

**กองทุนบำเหน็จพนักงาน**

บริษัทฯ ได้จัดตั้งกองทุนบำเหน็จพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยจ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนในอัตราร้อยละ 10 ของเงินเดือนค่าจ้าง ในกรณีที่เงินในกองทุนต่ำกว่าภาระผูกพัน ณ วันสิ้นงวดบัญชี บริษัทฯ จะจ่ายเงินสมทบเพิ่มเติมให้เต็มตามภาระผูกพัน

พนักงานที่อยู่ในกองทุนบำเหน็จ จะต้องมีความอายุงานตั้งแต่ 3 ปี ขึ้นไป จึงจะมีสิทธิได้รับเงินบำเหน็จตามอายุงานเมื่อพ้นสภาพจากการเป็นพนักงานโดยไม่มีความผิด หรือมีความผิด แต่ไม่ถูกลงโทษถึงไล่ออก ทั้งนี้เมื่อบริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพมีผลตั้งแต่วันที่ 26 มิถุนายน 2535 เป็นต้นมาแล้ว พนักงานที่เข้าทำงานนับจากวันดังกล่าวจะสามารถเข้าเป็นสมาชิกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพได้อย่างเดียว และไม่สามารถเข้าเป็นสมาชิกกองทุนบำเหน็จพนักงาน กองทุนบำเหน็จพนักงานจึงไม่มีสมาชิกเพิ่มตั้งแต่วันเริ่มจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

**เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพและเงินบำเหน็จที่ให้แก่เจ้าหน้าที่บริหารในปี 2557 สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2557**

**หน่วย : ล้านบาท**

	เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ		เงินบำเหน็จ	
	จำนวน (ราย)	จำนวนเงิน (ล้านบาท)	จำนวน (ราย)	จำนวนเงิน (บาท)
เจ้าหน้าที่บริหาร <sup>(1)</sup>	17	4.05	1	0.24

หมายเหตุ : <sup>(1)</sup> เจ้าหน้าที่บริหารจำนวน 17 รายรวมเจ้าหน้าที่บริหารที่เกษียณอายุและลาออกก่อนวันที่ 31 ธันวาคม 2557



### 8.5 บุคลากร

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 บริษัทฯ มีพนักงานที่ กรุงเทพฯ สถานที่อื่นในประเทศไทย และต่างประเทศรวมทั้งหมด จำนวน 24,952 คน โดยทั่วไป พนักงานของบริษัทฯ จะสิ้นสุดสภาพการเป็นพนักงานเมื่อสิ้นสุดรอบปีงบประมาณของทางการ (วันที่ 30 กันยายน) ที่พนักงานนั้นมีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ บริษัทฯ มีข้อจำกัดตามแนวปฏิบัติภายในบางประการเกี่ยวกับมาตรการที่จะนำมาใช้ในการดำเนินการลดจำนวนพนักงานเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานหรือลดต้นทุน ทั้งนี้ แนวปฏิบัติภายในของบริษัทฯ ได้กำหนดให้สอดคล้องกับกฎหมายแรงงานของประเทศไทย ซึ่งมีบทบัญญัติเกี่ยวกับการจ้างแรงงานและการเลิกจ้างพนักงาน ตลอดจนการเกษียณอายุการทำงาน

#### ตารางแสดงจำนวนพนักงานแยกตามสถานที่ปฏิบัติงานและหน้าที่ ณ วันที่ที่แสดงไว้

	จำนวนพนักงาน (คน)		
	ปี 2557	ปี 2556	ปี 2555
จำนวนพนักงานทั้งหมด	24,952	25,323	25,412
แบ่งตามสถานที่ปฏิบัติงาน			
▪ กรุงเทพฯ	21,829	22,172	22,209
▪ สถานที่อื่นในประเทศไทย	1,559	1,588	1,607
▪ ต่างประเทศ	1,564	1,563	1,596
แบ่งตามหน้าที่			
▪ ลูกเรือบนเที่ยวบิน			
- นักบิน	1,343	1,279	1,252
- พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	6,286	6,187	6,094
▪ ฝ่ายช่าง	4,242	4,371	4,336
▪ สายการพาณิชย์	2,141	1,763	1,801
▪ หน่วยธุรกิจการบริการภาคพื้น	8,426	8,454	8,937
▪ ฝ่ายอื่นๆ	2,514	3,269	2,992

บริษัทฯ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของบุคลากรซึ่งเป็นกำลังหลักในการดำเนินธุรกิจ บริษัทฯ จึงได้มีนโยบายที่จะธำรงรักษาบุคลากรในตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรและเป็นที่ต้องการของตลาด รวมทั้งพนักงานที่มีคุณภาพให้คงอยู่อย่างต่อเนื่อง โดยการนำระบบ Performance Management System (PM) มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีสำหรับพนักงานทุกระดับ ผ่านตัวชี้วัด Key Performance Indicator (KPI) และเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานไปสู่การจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งประกอบด้วย การขึ้นเงินเดือนประจำปี และการจ่ายเงินเพิ่มพิเศษตามผลการปฏิบัติงาน (Incentive) เพื่อเป็นการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ทั้งนี้ งบประมาณสำหรับการจ่ายค่าตอบแทนดังกล่าว คณะกรรมการบริษัทฯ จะเป็นผู้อนุมัติกรอบวงเงินในแต่ละปี โดยในปี 2557 ได้มีการอนุมัติให้ขึ้นเงินเดือนประจำปีในอัตราเฉลี่ยร้อยละ 3 ของเงินเดือนผู้มีสิทธิขึ้นเงินเดือนทั้งบริษัทฯ และ เงินเพิ่มพิเศษ 1,000 ล้านบาท

**ตารางแสดงผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่จ่ายให้แก่พนักงานตามปีหรือรอบระยะเวลาที่แสดงไว้**

หน่วย : ล้านบาท

ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินแก่พนักงาน	ปี 2557	ปี 2556	ปี 2555
พนักงานทั่วไป	21,514	22,548	21,619
นักบิน	5,710	6,098	8,627
พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	8,169	8,985	5,735
<b>รวม</b>	<b>35,393</b>	<b>37,631</b>	<b>35,981</b>

**นโยบายการพัฒนาพนักงาน**

บริษัทฯ มีนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทุกระดับด้วยการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน มีศักยภาพ และความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง ทั้งที่ปฏิบัติงานอยู่ใน Core และ Business Unit มีการออกแบบ Development & Training Roadmap ซึ่งครอบคลุมทั้ง Core, Managerial และ Functional Competency สำหรับพนักงานผู้บริหารระดับต้น /ระดับกลาง/ระดับสูง และผู้มีศักยภาพสูง (Talent) โดยใช้เครื่องมือการพัฒนาพนักงานที่หลากหลาย ทั้งที่เป็นการฝึกอบรม (Training) และไม่ใช้การฝึกอบรม (Non-Training) เช่น การเรียนรู้จากการสอนงาน การฝึกปฏิบัติงาน เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศในรูปแบบ E-Learning มาใช้ในการฝึกอบรมและการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มโอกาสในการอบรมให้กับพนักงาน ลดข้อจำกัดในการจัดส่งพนักงานเข้ารับการอบรม และลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม ทั้งนี้ เพื่อเป็นเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานและผู้บริหารให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ และพร้อมเติบโตขึ้นสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคตทั้งในสายบริหารและสายอาชีพต่อไป

**ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาพนักงาน**

หน่วย : ล้านบาท

รายจ่ายในการพัฒนาพนักงาน	ปี 2557	ปี 2556	ปี 2555
รายจ่ายในการพัฒนาพนักงานทั่วไป	58	93	98
รายจ่ายในการพัฒนานักบิน	427	438	455
รายจ่ายในการพัฒนาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	5	4	8
<b>รวม</b>	<b>490</b>	<b>535</b>	<b>561</b>

**แนวทางด้านแรงงานสัมพันธ์ของบริษัทฯ**

บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 โดยบริษัทฯ ใช้ระบบการปรึกษาหารือร่วมกันในรูปแบบของคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ โดยมีการตั้งคณะกรรมการขึ้นตามที่กฎหมายกำหนด และให้มีการประชุมร่วมกันอย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้ง โดยมีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบริษัทฯ ตลอดจนส่งเสริมและพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ หาท่างปรองดองและระงับข้อขัดแย้งในบริษัทฯ

พิจารณาปรับปรุงระเบียบข้อบังคับในการทำงาน อันเป็นประโยชน์ต่อนายจ้าง ลูกจ้าง และบริษัทฯ ร่วมกันปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาตามคำร้องทุกข์ของลูกจ้าง หรือสหภาพแรงงานฯ รวมถึงการร้องทุกข์ที่เกี่ยวกับการลงโทษทางวินัย ตลอดจนปรึกษาหารือเพื่อพิจารณาปรับปรุงสภาพการจ้าง เป็นต้น ซึ่งจากการประชุมคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ที่ผ่านมา แม้ว่าจะมีการยื่นข้อเรียกร้องตามกฎหมายบ้างก็ตาม แต่ก็สามารถเจรจาทำความเข้าใจและตกลงกันได้ด้วยดีเสมอมาตามกระบวนการและขั้นตอนที่กฎหมายกำหนด อีกทั้งบริษัทฯ ได้ให้ความร่วมมือให้การสนับสนุนในกิจกรรมต่างๆ ของลูกจ้างอย่างต่อเนื่องเสมอมา

#### **แนวทางด้านการคุ้มครองแรงงาน**

บริษัทฯ เห็นถึงความสำคัญและคำนึงถึงความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงาน เนื่องจากลักษณะงานที่มีความแตกต่างกันในแต่ละสายงาน จึงจัดให้มีคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยมีการคัดสรรจากฝ่ายบริหารและฝ่ายลูกจ้างหน่วยต่างๆ ของบริษัทฯ ร่วมกันเป็นกรรมการเพื่อพิจารณาหาแนวทางและดำเนินการให้ถูกต้องตามที่กฎหมายกำหนด รวมถึง ร่วมกันตรวจสอบและจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็วและมีความปลอดภัยสูงสุด เพื่อลดการเกิดอุบัติเหตุหรือภัยอันตรายที่อาจเกิดขึ้นได้กับพนักงานของบริษัท อีกทั้ง มีการรณรงค์ให้พนักงานได้ทราบถึงกระบวนการที่บริษัทฯ ได้ดำเนินการให้ความคุ้มครองแรงงาน และดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลแก่พนักงาน ตามที่กฎหมายกำหนด ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงความปลอดภัยและความสำคัญของทรัพยากรบุคคลของบริษัทฯ เป็นหลัก

## 9. การกำกับดูแลกิจการ

### 9.1 นโยบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี

บริษัทฯ จัดทำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นลายลักษณ์อักษร และประกาศใช้เมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม 2547 โดยกำหนดให้เป็นหน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทฯ ฝ่ายบริหาร และพนักงาน ที่ต้องยึดถือและปฏิบัติตามนโยบายฯ ในปี 2555 บริษัทฯ ได้ทบทวน และปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัทฯ

คณะกรรมการบริษัทฯ มีนโยบายให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยยึดหลักธรรมาภิบาลสากล เป็นแนวทางในการดำเนินงาน จึงกำหนดกรอบนโยบายการกำกับดูแลกิจการ ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ด้าน ได้แก่

#### 1. ด้าน รัฐ สังคมและสิ่งแวดล้อม

- มุ่งมั่น รักษาและส่งเสริม คุณภาพสิ่งแวดล้อมอันเกิดจากการดำเนินงานขององค์กร
- กระตุ้น ส่งเสริม เน้นย้ำให้ทุกหน่วยงานในองค์กร ดำเนินงานโดยคำนึงถึง หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อประโยชน์ส่วนรวม ใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม สังคมและชุมชน
- มุ่งมั่น สร้างสรรค์ ส่งเสริม สนับสนุน และบริหารจัดการด้วยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม ชุมชน ตามหลักกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

#### 2. ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย

- มุ่งเน้นการให้บริการทุกระดับด้วยความประทับใจ ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้เสีย ได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองตามต้องการ
- สร้างกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสียผ่านช่องทางต่างๆ
- ส่งเสริม สนับสนุน แนวทางใหม่ ๆ ตลอดจนการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการให้บริการเพื่อความสะดวกและทันสมัย
- ส่งเสริมการให้บริการ โดยยึดหลักความพึงพอใจของผู้รับบริการ แสดงความรับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรม อันเนื่องมาจากการบริการที่ผิดพลาด หรือไม่ปฏิบัติตามสัญญาหรือข้อตกลง
- มุ่งมั่นที่จะเปิดโอกาสในการแข่งขันการให้บริการอย่างเป็นธรรมและเสมอภาค

#### 3. ด้านองค์กร

- สร้างระบบการกำกับดูแลและป้องกันมิให้เกิดการขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ในการดำเนินงาน และทบทวนระบบการกำกับดูแลขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ
- ส่งเสริม ปลูกฝัง และกระตุ้น สร้างบรรยากาศให้ตระหนักถึงความเสี่ยงต่อการผิดจริยธรรม จนเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นย้ำถึงผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกับหลักคุณธรรม จริยธรรม และ ธรรมาภิบาล
- สร้างกระบวนการ กรณีที่ผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการมีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม รวมถึงการคาดการณ์ล่วงหน้า ถึงความกังวลของสาธารณะที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการ
- ให้ความสำคัญต่อความถูกต้องและความชัดเจนของข้อมูลที่เผยแพร่สู่สาธารณชน โดยปรับปรุงพัฒนาระบบการจัดการฐานข้อมูลให้ถูกต้อง ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา และเน้นย้ำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับยึดถือปฏิบัติโดยเคร่งครัด
- ส่งเสริมและจัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยง ที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ความถูกต้องของรายงานและการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ภายใต้การกำกับดูแลและควบคุมภายในที่ดี

#### 4. ด้านผู้ปฏิบัติงาน

ให้ความสำคัญ สนับสนุน ผลักดัน การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การสร้างความผูกพันองค์กร และการสืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

- มุ่งมั่นที่จะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ พร้อมจัดให้มีการพัฒนาความสามารถและทักษะที่จำเป็น เพื่อให้พนักงานพัฒนาศักยภาพ และสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
- ส่งเสริม สนับสนุน จัดให้มีระบบการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ประสบการณ์และความรู้ในการปฏิบัติงานทุกระดับเพื่อยกระดับมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- เคารพในสิทธิส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่/พนักงาน หลีกเลี่ยงการนำเอาข้อมูล หรือเรื่องราวของเจ้าหน้าที่/พนักงาน ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัวไปเปิดเผย หรือวิพากษ์วิจารณ์ในลักษณะที่จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่เจ้าหน้าที่/พนักงาน หรือภาพลักษณ์โดยรวมขององค์กร
- กำกับดูแลให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร และไม่ดำเนินการที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์
- ให้ความสำคัญและความเป็นธรรมกับพนักงานทุกระดับ จัดให้มีกระบวนการรับข้อร้องเรียนจากพนักงานอย่างเป็นระบบ ในเรื่องการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา

#### จริยธรรมธุรกิจ

บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจโดยยึดมั่นในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และปฏิบัติตามหลักจริยธรรมทางธุรกิจอย่างเคร่งครัด ด้วยเชื่อว่าเป็นวิถีทางที่ทำให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นธรรม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นการเสริมสร้างความเชื่อมั่นในระยะยาวให้กับผู้ถือหุ้น นักลงทุน ลูกค้า และผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน

บริษัทฯ มีหลักจริยธรรม เพื่อให้พนักงานยึดถือปฏิบัติ ดังนี้

##### หลักจริยธรรม

1. ยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตย ให้การสนับสนุนและยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
2. ยึดมั่นในประโยชน์ของบริษัทฯ ปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ โดยไม่แสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองหรือผู้อื่น และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน
3. ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต ไม่ยินยอมให้เกิดการทุจริตขึ้นในงานที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบ
4. ยึดมั่นในความถูกต้อง ไม่ยินยอมให้เกิดการกระทำที่ผิดกฎหมายขึ้นในงานที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบ
5. ยึดมั่นในความโปร่งใส ไม่บิดเบือนข้อเท็จจริงไม่ว่าในลักษณะใดๆ ในการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ร่วมงาน ประชาชน ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ของบริษัทฯ

#### การปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของหลักบรรษัทภิบาล และหลักการกำกับกิจการที่ดี จึงมุ่งมั่นดำเนินธุรกิจด้วยความสุจริต โปร่งใส โดยเชื่อมั่นว่าสามารถนำพากรบรลุดตุประสงค์และเป้าหมายได้อย่างมั่นคง และยั่งยืน ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน

### หลักบรรษัทภิบาลของการบินไทย

- ◆ **การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว (Creation of Long Term Value)** ส่งเสริมและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานมีวิสัยทัศน์และตระหนักถึงความสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในทุกด้าน ซึ่งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว ตลอดจนจัดให้มีคณะกรรมการต่างๆ ตามหลักธรรมาภิบาล และผู้บริหารต้องปฏิบัติตามนโยบายว่าด้วยการสรรหา แต่งตั้ง โยกย้ายและพิจารณาความดีความชอบด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม
- ◆ **ความโปร่งใส (Transparency)** ดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญทั้งข้อมูลด้านการเงินและด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม และผ่านช่องทางที่ผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก และจัดให้มีหน่วยงานประชาสัมพันธ์และหน่วยงานนักลงทุนสัมพันธ์ทำหน้าที่เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทฯ ให้สาธารณชนได้รับทราบ อีกทั้ง ผู้ปฏิบัติงานจะต้องไม่มีผลประโยชน์ส่วนตน ในการปฏิบัติหน้าที่หรือละเว้นการดำเนินการใดๆ ในลักษณะที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัทฯ ไม่ใช่ข้อมูลแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองหรือผู้อื่น ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานต้องไม่รับตำแหน่งกรรมการหรือที่ปรึกษาให้แก่บริษัท หรือบุคคลใดๆ ซึ่งจะก่อหรืออาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัทฯ รวมถึงการรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดของผู้ปฏิบัติงาน จะต้องอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติกำหนด
- ◆ **ความรับผิดชอบในหน้าที่ (Responsibility)** ผู้ปฏิบัติงานต้องอุทิศตนในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้ และประสบการณ์อย่างเต็มความสามารถ โดยให้ความสำคัญต่อการตอบสนองความต้องการของผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า และพนักงาน โดยใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นอิสระด้วยความสุจริตและเป็นธรรมตลอดจนหลีกเลี่ยงการกระทำใดๆ อันเป็นการขัดแย้งกับผลประโยชน์ของบริษัทฯ หรือเป็นการใช้อิทธิพลหรือข้อมูลที่ได้จากการเป็นผู้ปฏิบัติงานของบริษัทฯ เพื่อแสวงหาผลประโยชน์สำหรับตนเองหรือผู้อื่น ซึ่งผู้บริหารจะต้องส่งเสริมและปลูกฝังผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีจิตสำนึกของความรับผิดชอบต่อสูงในการปฏิบัติหน้าที่
- ◆ **ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability)** ผู้ปฏิบัติงานต้องตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และใช้ความระมัดระวังเยี่ยงผู้มีความรู้และประสบการณ์ พร้อมทั้งจะรับผิดชอบต่อผลการกระทำของตน รวมถึงชี้แจงและอธิบายการตัดสินใจและการกระทำของตนต่อคณะกรรมการบริษัทฯ ผู้บังคับบัญชา ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ของบริษัทฯ ส่งเสริมและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อ
- ◆ **ความเป็นธรรม (Equitable Treatment)** ผู้ปฏิบัติงานต้องดำเนินกิจการและปฏิบัติหน้าที่ของตนเองด้วยความ เป็นธรรม โดยการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติ เนื่องจากความแตกต่างในด้าน เชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา เพศ หรือเหตุอันอื่นไม่เป็นธรรม รวมถึงประพฤติปฏิบัติต่อคู่แข่งทางการค้าให้ สอดคล้องกับหลักสากลภายใต้กรอบแห่งกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ไม่ละเมิดความลับ หรือล่วงรู้ความลับทางการค้า ของคู่แข่งทางการค้าด้วยวิธีฉ้อฉล และจัดให้มีช่องทางให้พนักงานสามารถแจ้งเรื่องที่ผิดกฎหมายหรือผิด ระเบียบของบริษัทฯ และดูแลให้ข้อร้องเรียนได้รับการตอบสนองภายในระยะเวลาที่เหมาะสม

## หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

หลักการกำกับดูแลกิจการของบริษัทฯ แบ่งเป็น 5 หมวด ดังนี้

### หมวดที่ 1 สิทธิของผู้ถือหุ้น

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

### การประชุมผู้ถือหุ้น

บริษัทฯ ได้จัดให้มีการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี ตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 โดยได้ปฏิบัติตามแนวทางการจัดประชุมผู้ถือหุ้นที่ดีของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมทั้งปรับปรุงเพิ่มเติมตามหลักเกณฑ์ของบริษัทฯ ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด (TRIS Corp) สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) และตรวจสอบให้การประชุมผู้ถือหุ้นมีข้อปฏิบัติครบถ้วนตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ใน Annual General Meeting Checklist (AGM Checklist) ตามโครงการประเมินคุณภาพการจัดประชุมผู้ถือหุ้นสามัญประจำปีของบริษัทฯจดทะเบียน โดยสมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย สมาคมบริษัทจดทะเบียน และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปีของบริษัทฯ ดังนี้

- การกำหนดวัน เวลา สถานที่ในการประชุม

ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 2/2557 เมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2557 ได้มีมติกำหนดให้จัดการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2557 ในวันที่ 29 เมษายน 2557 ซึ่งอยู่ภายในกำหนดระยะเวลา 4 เดือน นับแต่วันปิดบัญชีประจำปีของบริษัทฯ ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้เปิดเผยมติดังกล่าวในเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์ฯ และเผยแพร่ คำบอกกล่าวเรียกประชุมผู้ถือหุ้นในเว็บไซต์ของบริษัทฯ ตั้งแต่วันที่ 18 มีนาคม 2557 โดยการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2557 ได้จัดขึ้น ณ ห้องประชุมชัยพฤกษ์ หอประชุมกองทัพอากาศ (อาคารทองใหญ่) ถนนพหลโยธิน เขตสายไหม กรุงเทพมหานคร มีผู้ถือหุ้นและผู้รับมอบฉันทะแทนจำนวน 4,699 ราย ถือหุ้นรวมกันทั้งสิ้น 1,627,997,664 หุ้น คิดเป็นร้อยละ 75 ของจำนวนหุ้นทั้งหมดของบริษัทฯ เข้าร่วมประชุม ครบเป็นองค์ประชุมตามข้อบังคับของบริษัทฯ โดยมีประธานกรรมการบริษัทฯ ประธานกรรมการตรวจสอบ ประธานกรรมการธรรมาภิบาล กรรมการและผู้บริหารบริษัทฯ เลขานุการบริษัทฯ ผู้สอบบัญชี และที่ปรึกษากฎหมายเข้าร่วมประชุมอย่างพร้อมเพรียงกัน ทั้งนี้ รายละเอียดในการดำเนินการประชุมมีดังนี้

### ก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้น

ในการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2557 เพื่อเป็นการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีเกี่ยวกับการดูแลสิทธิของผู้ถือหุ้น บริษัทฯ ได้เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นเสนอเรื่องเพื่อพิจารณาบรรจุเป็นวาระการประชุมและเสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อรับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการบริษัทฯ เป็นการล่วงหน้าก่อนที่บริษัทฯ จะส่งหนังสือเชิญประชุม คือ ตั้งแต่เดือนตุลาคม-ธันวาคม 2556 โดยได้เปิดเผยรายละเอียดหลักเกณฑ์และวิธีการไว้บนเว็บไซต์ของบริษัทฯ และบริษัทฯ ได้ลงประกาศในหนังสือพิมพ์รายวันระหว่างวันที่ 7-9 ตุลาคม 2556 พร้อมทั้งได้มีหนังสือแจ้งตลาดหลักทรัพย์ฯ ในเรื่องดังกล่าว

- การส่งเอกสารการประชุมและการมอบฉันทะ

บริษัทฯ ได้จัดส่งหนังสือเชิญประชุม ซึ่งบรรจวาระที่สำคัญอย่างครบถ้วนตามกฎหมาย ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ และข้อบังคับของบริษัทฯ อาทิ รายละเอียดวาระการประชุมที่เพียงพอที่จะประกอบการตัดสินใจ ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ระบุอย่างชัดเจนในแต่ละวาระที่นำเสนอว่า เป็นเรื่องที่น่าสนใจเพื่อทราบ เพื่ออนุมัติ หรือเพื่อพิจารณารวมทั้งนำเสนอความเห็นของคณะกรรมการบริษัทฯ ในแต่ละวาระอย่างชัดเจน รายงานการประชุมครั้งที่ผ่านมา รายงานประจำปี พร้อมทั้งเอกสารประกอบการประชุม เอกสารที่ต้องใช้ในการมอบฉันทะและระเบียบวิธีกรงไขชัดเจน ให้แก่ผู้ถือหุ้นได้พิจารณาล่วงหน้าก่อนการประชุมมากกว่า 21 วัน และได้ประกาศในหนังสือพิมพ์รายวันภาษาไทย เรื่องคำบอกกล่าวเรียกประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นติดต่อกันไม่น้อยกว่า 3 วัน และก่อนวันประชุมไม่น้อยกว่า 3 วัน รวมถึงได้เผยแพร่หนังสือเชิญประชุมพร้อมทั้งเอกสารประกอบการประชุมในเว็บไซต์ของบริษัทฯ ล่วงหน้าก่อนการประชุมมากกว่า 30 วัน เพื่อบอกกล่าว ผู้ถือหุ้นล่วงหน้าในเวลาเพียงพอสำหรับเตรียมตัวศึกษาข้อมูลในการพิจารณาเกี่ยวกับวาระการประชุมก่อนมาเข้าร่วมประชุม หนังสือเชิญประชุมได้จัดส่งให้กับผู้ถือหุ้นทุกรายที่มีรายชื่อปรากฏในสมุดทะเบียนผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ รวมทั้งได้แต่งตั้งกรรมการอิสระเป็นผู้รับมอบฉันทะแทนผู้ถือหุ้น ในกรณีที่ผู้ถือหุ้นประสงค์จะมอบฉันทะให้ผู้อื่นมาประชุมแทน สามารถเลือกมอบฉันทะให้บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกรรมการอิสระของบริษัทฯ เข้าร่วมประชุมแทนได้

#### วันประชุมผู้ถือหุ้น

- การเข้าร่วมประชุมและการลงทะเบียน

บริษัทฯ ได้แจ้งในเอกสารประกอบการประชุมที่จัดส่งพร้อมหนังสือเชิญประชุม เพื่อให้ผู้ถือหุ้นทราบถึงกระบวนการและขั้นตอนในการเข้าร่วมประชุม การตรวจสอบเอกสารหรือหลักฐานเพื่อแสดงสิทธิในการเข้าร่วมประชุม บริษัทฯ ได้อำนวยความสะดวกให้กับผู้ถือหุ้น โดยได้กำหนดวันเวลาการประชุม สถานที่ประชุมที่มั่นใจในด้านการรักษาความปลอดภัยให้กับผู้ถือหุ้น จัดเจ้าหน้าที่ลงทะเบียน และกำหนดจุดบริการรับลงทะเบียนให้แก่ผู้ถือหุ้นและผู้รับมอบฉันทะที่เข้าร่วมประชุมอย่างเหมาะสมและเพียงพอ โดยผู้ถือหุ้นสามารถลงทะเบียนเข้าร่วมประชุมได้ล่วงหน้าก่อนเวลาประชุม 4 ชั่วโมง และต่อเนื่องจนกว่าการประชุมผู้ถือหุ้นจะแล้วเสร็จ รวมถึงการจัดของที่ระลึก และการเลี้ยงรับรองที่เหมาะสมแก่ผู้ถือหุ้นที่มาประชุมด้วย

- การเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นซักถามและแสดงความคิดเห็น การลงมติ และการบันทึกรายงานการประชุม

ในการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2557 ก่อนดำเนินการประชุม เลขานุการบริษัทฯ ได้มีการแจ้งรายละเอียดขององค์ประชุม อธิบายวิธีการลงคะแนน การนับคะแนน การใช้บัตรลงคะแนน การเก็บบัตรลงคะแนน การนับคะแนนเสียง และเปิดเผยผลการนับคะแนนในแต่ละวาระอย่างชัดเจน โปร่งใส รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นซักถาม หรือแสดงความคิดเห็นอย่างเหมาะสมและเพียงพอ และให้ฝ่ายบริหารที่เกี่ยวข้องชี้แจงและให้ข้อมูลต่างๆ แก่ผู้ถือหุ้นอย่างครบถ้วนและชัดเจน สำหรับการลงคะแนนและนับคะแนนเสียง บริษัทฯ ปฏิบัติตามข้อบังคับของบริษัทฯ ที่กำหนดให้ 1 หุ้น เป็น 1 เสียง และนับเสียงข้างมากหรือน้อยกว่า 2 ใน 3 เป็นมติ โดยในวาระทั่วไปใช้บัตรลงคะแนนเฉพาะกรณีที่ผู้ถือหุ้นไม่เห็นด้วยและงดออกเสียงสำหรับวาระเลือกตั้งกรรมการใช้บัตรลงคะแนน เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และงดออกเสียง รวมทั้งบริษัทฯ มีการจดบันทึกรายงานการประชุมอย่างครบถ้วนและมีการบันทึกภาพประชุมในลักษณะสื่อวีดิทัศน์ และพร้อมให้บริการเผยแพร่แก่ผู้ถือหุ้นที่สนใจ

#### ภายหลังวันประชุมผู้ถือหุ้น

- การแจ้งมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น

บริษัทฯ ได้แจ้งมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นผ่านระบบข่าวของตลาดหลักทรัพย์ฯ ภายหลังจากการประชุมผู้ถือหุ้นโดยได้แจ้งก่อนเวลาเปิดทำการซื้อขายในรอบถัดไป ซึ่งมติดังกล่าวได้ระบุผลของมติ (เห็นชอบ/ไม่เห็นชอบ) และผลของการลงคะแนนเสียง (เห็นด้วย/ไม่เห็นด้วย/งดออกเสียง) ในแต่ละวาระ และจัดส่งรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น ซึ่งจดบันทึกรายชื่อกรรมการ/ผู้บริหารที่เข้าร่วมประชุม ผลของมติ (เห็นชอบ/ไม่เห็นชอบ) และผลของการลงคะแนนเสียง (เห็นด้วย/ไม่เห็นด้วย/งดออกเสียง) ในวาระที่ขอรับรอง/อนุมัติจากผู้ถือหุ้น รวมทั้งประเด็นอภิปรายที่สำคัญ ข้อซักถามของผู้ถือหุ้นในแต่ละ



ละวาระและการชี้แจงของบริษัทฯ อย่างละเอียดให้ตลาดหลักทรัพย์ และหน่วยงานราชการ ภายในระยะเวลา 14 วัน นับแต่วันประชุมผู้ถือหุ้น พร้อมทั้งเผยแพร่รายงานการประชุมผู้ถือหุ้นบนเว็บไซต์ของบริษัทฯ โดยบริษัทฯ ได้จัดทำมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นซึ่งส่งผ่านระบบข่าวของตลาดหลักทรัพย์ และเผยแพร่รายงานการประชุมผู้ถือหุ้นเป็นภาษาอังกฤษบนเว็บไซต์ของบริษัทฯ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นต่างชาติได้รับข้อมูลอย่างทั่วถึงกัน

## หมวดที่ 2 การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน

นโยบายของบริษัทฯ คือการอำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้น และปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน เป็นธรรม และเป็นไปตามข้อกำหนดกฎหมาย รวมทั้งมีมาตรการป้องกันกรณีที่เกิดกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานใช้ข้อมูลภายในเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือพวกพ้องในทางมิชอบ อาทิ การซื้อขายหลักทรัพย์โดยใช้ข้อมูลภายใน (Insider trading) การนำข้อมูลภายในไปเปิดเผยกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกรรมการ และผู้บริหาร เพื่อสร้างความมั่นใจในการลงทุนกับบริษัทฯ ตามแนวทางโครงการประเมินคุณภาพการจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้น (AGM Checklist) ได้แก่ การป้องกันสิทธิขั้นพื้นฐานของผู้ถือหุ้น การกำหนดให้สิทธิออกเสียงในที่ประชุมเป็นไปตามจำนวนหุ้นที่ถืออยู่โดยหนึ่งหุ้นมีสิทธิเท่ากับหนึ่งเสียง การกำหนดให้กรรมการอิสระเป็นผู้มีหน้าที่ดูแลผู้ถือหุ้นส่วนน้อย การให้บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ เป็นนายทะเบียนหลักทรัพย์ การดำเนินการประชุมตามลำดับระเบียบวาระที่ได้แจ้งไว้ในหนังสือเชิญประชุม การเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นมีสิทธิมอบฉันทะให้ผู้อื่นมาประชุมและลงมติแทน การจัดสรรเวลาประชุมอย่างเพียงพอ เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นมีสิทธิอย่างเท่าเทียมกันในการแสดงความคิดเห็นและตั้งคำถาม การเปิดเผยข้อมูลผ่านเว็บไซต์ของบริษัทฯ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้รับข้อมูลข่าวสารสำคัญที่มีการเปลี่ยนแปลง

## หมวดที่ 3 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย

บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักธรรมาภิบาล หรือ หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธรรมาภิบาล รวมทั้งหลักการปฏิบัติที่ดีที่ยอมรับในระดับสากล (International Best Practice) เพื่อความเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความโปร่งใส สร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจแก่ลูกค้า สร้างมูลค่าสูงสุดสำหรับผู้ถือหุ้น และมุ่งเน้นสร้างประโยชน์ให้กับผู้มีส่วนได้เสียในทุกภาคส่วนอย่างเป็นธรรม

ในฐานะสายการบินแห่งชาติ บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งสอดคล้องกับหลักมาตรฐานสิ่งแวดล้อมสากล เพื่อลดมลพิษและผลกระทบต่างๆ อันเกิดจากการดำเนินงาน และเพื่อให้เป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 ที่บัญญัติให้มีประมวลจริยธรรม บริษัทฯ ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติไว้เป็นลายลักษณ์อักษรในคู่มือประมวลบรรษัทภิบาลและจริยธรรม เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ยึดถือปฏิบัติ ดังนี้

### ประเทศชาติ

บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ช่วยเหลือบริษัทฯ เติบโตอย่างยั่งยืนและเกิดผลดีต่อประเทศชาติ โดยไม่กระทำการใดๆ อันจะก่อให้เกิดผลเสียต่อประเทศชาติ

### สังคมและส่วนรวม

บริษัทฯ ดำเนินถึงทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และประโยชน์ส่วนรวม โดยปลูกฝังให้เกิดจิตสำนึกรับผิดชอบต่อ “สังคมและส่วนรวม” รวมทั้งให้การสนับสนุน ส่งเสริม หรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมหรือชุมชนต่างๆ

### ผู้ถือหุ้น

บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างผลตอบแทนที่ได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนให้แก่ “ผู้ถือหุ้น” และปฏิบัติต่อ “ผู้ถือหุ้น” ทุกฝ่ายด้วยความเสมอภาค

### ลูกค้า

บริษัทฯ จะให้บริการที่มีคุณภาพ โดยใส่ใจในเรื่องความปลอดภัย ความสะดวกสบาย และแสวงหาวิธีการที่สามารถสนองความต้องการของ “ลูกค้า” อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจ

### คู่ค้า เจ้าหนี้ และลูกหนี้

บริษัทฯ จะดำเนินการให้ “คู่ค้า เจ้าหนี้ และลูกหนี้” มั่นใจได้ว่าจะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ทางธุรกิจและการได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรมต่อทั้งสองฝ่าย รวมทั้งหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่อาจเกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์

นอกจากนี้ สำหรับ เจ้าหนี้ บริษัทฯ ได้ยึดปฏิบัติตามสัญญาหรือเงื่อนไขต่างๆ ที่ตกลงกันไว้กับคู่สัญญาอย่างเคร่งครัด มีความรับผิดชอบและไม่ปกปิดข้อมูลหรือข้อเท็จจริงอันจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อเจ้าหนี้ โดยรายงานฐานะการเงินของบริษัทฯ แก่เจ้าหนี้ทราบอย่างสม่ำเสมอ ด้วยความถูกต้องและตรงเวลา หากไม่สามารถปฏิบัติตามข้อผูกพันในสัญญา บริษัทฯ จะแจ้งเจ้าหนี้ทราบทันที เพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน รวมถึงการบริหารจัดการเงินทุนให้มีโครงสร้างที่เหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ รักษาความเชื่อมั่นของเจ้าหนี้ และมุ่งมั่นสร้างความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่ดีและยั่งยืน

### ผู้ปฏิบัติงาน

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับ “ผู้ปฏิบัติงาน” ในทุกระดับ โดยจัดให้มีกระบวนการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรที่ได้มาตรฐาน ชัดเจน และโปร่งใส มีการพัฒนาองค์ความรู้ให้กับผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อโอกาสในความก้าวหน้า รวมทั้งมีการเสริมสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นเอกลักษณ์

### แนวปฏิบัติด้านทรัพย์สินทางปัญญา

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา โดยจัดทำเป็นนโยบายของบริษัทฯ ทั้งในส่วนของการจัดซื้อ จัดหา และการใช้งานที่ต้องไม่ละเมิดสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา นอกจากนี้ ยังมีการให้ความรู้และเตือนพนักงานให้ตระหนักถึงเรื่องดังกล่าว รวมทั้งมีการตรวจสอบโดยหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก

### แนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

กรุณาดูข้อมูลในข้อ 10

### หมวดที่ 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 (ตลท.) การรายงานข้อมูลของบริษัทฯ ผ่านแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) และรายงานประจำปี (แบบ 56-2) ต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (กลต.) การรายงานข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลกรรมการและพนักงาน รวมถึงข้อมูลด้านอื่นๆ ผ่านระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐ (GFMS) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ในฐานะที่บริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจ

### นักลงทุนสัมพันธ์

บริษัทฯ ให้ความสำคัญในการดูแลและคำนึงถึงนักลงทุน ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยจัดให้มีหน่วยงานนักลงทุนสัมพันธ์ เป็นผู้รับผิดชอบในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี การสื่อสารให้ข้อมูลที่ถูกต้องและน่าเชื่อถืออย่างเพียงพอ รวมทั้งดำเนินการจัดแผนงาน เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน มีสิทธิในการเข้าถึงข้อมูล และมีช่องทางในการสื่อสารกับบริษัทฯ ที่เหมาะสมผ่านทางกิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรมโรดโชว์ในประเทศ การเข้าประชุม/ประชุมทางโทรศัพท์กับผู้บริหาร การตอบข้อซักถามและให้ข้อมูลทางโทรศัพท์และ/หรืออีเมล และการจัดกิจกรรมผู้บริหารพบนักลงทุนสถาบันและนักวิเคราะห์หลักทรัพย์เพื่อชี้แจงข้อมูลผลประกอบการเป็นประจำทุกไตรมาส อีกทั้งมีการนำนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าเยี่ยมชมบริษัทฯ และพบปะผู้บริหารเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยในปีนี้ได้นำเยี่ยมชมศูนย์ฝึกบินจำลองและกิจกรรมเปิดตัวเครื่องบินโบอิง 787-800 เข้าสู่ฝูงบินของบริษัทฯ นอกจากนี้แล้วยังมีการจัดกิจกรรม "THAI Shareholder Day" สำหรับผู้ถือหุ้นรายย่อยและนักลงทุน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและนำธุรกิจ และศักยภาพของบริษัทฯ โดยจัดให้มีการบรรยายเชิงเสวนาโดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารระดับสูงในหัวข้อ แนวโน้มอุตสาหกรรมการบินของไทย พร้อมนำเยี่ยมชมฝ่ายธุรกิจการบิน ในการเยี่ยมชมดังกล่าวมีวัตถุประสงค์ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทราบถึงทิศทาง และโอกาสในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ จากผู้บริหารโดยตรง โดยในปีที่ผ่านมา บริษัทฯ ได้มีกิจกรรมด้านการลงทุนสัมพันธ์ ดังนี้

กิจกรรม	จำนวน
โรดโชว์ในประเทศ	2 ครั้ง / ปี
การเข้าประชุม/การประชุมทางโทรศัพท์กับผู้บริหารบริษัทฯ	33 ครั้ง / ปี
การตอบข้อซักถามและให้ข้อมูลทางโทรศัพท์ และทางอีเมล	160 ครั้ง / ปี
การชี้แจงข้อมูลรายไตรมาส	8 ครั้ง / ปี
การเยี่ยมชมกิจการบริษัทฯ	3 ครั้ง / ปี
การจัดกิจกรรมพิเศษอื่นๆ	
- THAI Shareholder Day	2 ครั้ง / ปี
- สนับสนุนของรางวัลงาน SET in the city 2014	

### การเปิดเผยข้อมูลผ่านเว็บไซต์

เพื่อเป็นช่องทางให้ผู้ถือหุ้น นักลงทุน หรือผู้ที่สนใจ ได้รับทราบข้อมูลของบริษัทฯ อย่างทันทั่วถึงที่ บริษัทฯ ได้จัดทำเว็บไซต์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลของบริษัทฯ ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนผ่าน<http://thaith.listedcompany.com/home.html> ได้แก่ ข้อมูลประวัติของบริษัทฯ คณะกรรมการ บริการที่บริษัทฯ เสนอข่าวสารที่สำคัญ ผลการดำเนินงาน งบการเงิน ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ถือหุ้น การประชุมผู้ถือหุ้น รายงานการประชุมผู้ถือหุ้น รายชื่อผู้ถือหุ้นรายใหญ่ สถิติต่างๆ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การจัดซื้อจัดจ้าง รวมถึงรายงานสารสนเทศที่แจ้งตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นต้น

### การทำรายการที่เกี่ยวข้องกันและการป้องกันการขัดแย้งทางผลประโยชน์

บริษัทฯ ยึดมั่นและให้ความสำคัญในหลักการการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่จะจัดการความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ซึ่งคณะกรรมการบริษัทฯ ได้พิจารณารายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หรือรายการที่เกี่ยวข้องกัน หรือรายการระหว่างกันอย่างเหมาะสมภายใต้กรอบจริยธรรมที่ดี และมีการดูแลให้คณะกรรมการบริษัทฯ ฝ่ายบริหาร และพนักงานทุกคนถือปฏิบัติโดยเคร่งครัดตามข้อกำหนดของคณะกรรมการกำกับตลาดทุนและตลาดหลักทรัพย์ฯ เพื่อให้เป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งมีหลักเกณฑ์สำคัญ ดังนี้

บริษัทฯ ได้ออกประกาศบริษัทฯ เรื่องการเปิดเผยข้อมูลรายการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ตามหลักเกณฑ์และวิธีการของตลาดหลักทรัพย์ฯ ตั้งแต่วันที่ 2547 เพื่อให้คณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารทุกท่าน ซึ่งเข้าข่ายบุคคลที่เกี่ยวข้องกันตามคำนิยามของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ฯ เปิดเผยข้อมูลบุคคลและนิติบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน ทุกครั้งที่มีการแต่งตั้งกรรมการหรือผู้บริหารใหม่ สำนักเลขานุการบริษัทฯ จะจัดส่งแบบฟอร์ม “รายละเอียดของบุคคลที่เกี่ยวข้องกันตามประกาศคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์ฯ เรื่องการเปิดเผยข้อมูลและการปฏิบัติการของบริษัทจดทะเบียนในรายการที่เกี่ยวข้องกัน พ.ศ. 2546” ซึ่งได้ปรับปรุงรายละเอียดตามข้อกำหนดของคณะกรรมการกำกับตลาดทุนที่เปลี่ยนแปลงโดยตลอด โดยให้กรรมการหรือผู้บริหารที่ได้รับแต่งตั้งใหม่ ให้ข้อมูลพร้อมลงนามรับรองความถูกต้องของข้อมูล และหากภายหลังมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูล กรรมการหรือผู้บริหารจะต้องจัดส่งแบบฟอร์มดังกล่าวพร้อมลงนามรับรองความถูกต้องของข้อมูลทุกครั้ง โดยสำนักเลขานุการบริษัทฯ จะจัดส่งรายละเอียดของบุคคลที่เกี่ยวข้องกันให้ประธานกรรมการบริษัทฯ และประธานกรรมการตรวจสอบรับทราบด้วย พร้อมทั้งจัดทำสรุปรายชื่อบุคคลและนิติบุคคลที่เกี่ยวข้องกันนำส่งฝ่ายบริหารทุกฝ่าย และบุคคลที่เป็นผู้ประสานงานเกี่ยวกับรายการที่เกี่ยวข้องกันของแต่ละหน่วยงาน เพื่อใช้ตรวจสอบธุรกรรมที่หน่วยงานตนจะเสนอฝ่ายบริหารหรือคณะกรรมการบริษัทฯ 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 หรือไม่เป็นไปตามราคาตลาดหากจำเป็น ทั้งนี้ เพื่อบริษัทฯ จะได้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการของตลาดหลักทรัพย์ฯ รวมทั้งมาตรฐานการบัญชี ได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน

นอกจากนั้น ในการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารทุกเดือน สำนักเลขานุการบริษัทฯ จะจัดทำวาระเสนอ เรื่อง รายการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อเปิดเผยให้คณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารทราบว่าในแต่ละเดือนบริษัทฯ มีการเข้าทำรายการที่เกี่ยวข้องกันหรือไม่ และยังสามารถเสนอเรื่องดังกล่าวต่อคณะกรรมการตรวจสอบเป็นประจำทุกไตรมาส ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานในด้านนี้ให้สอดคล้องกับ

ข้อกำหนดของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยตลอด เพื่อให้การดูแลด้านการจัดความขัดแย้งและผลประโยชน์ เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและถูกต้องตามข้อกำหนด

### การปฏิบัติตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540

กฎหมายรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบันได้บัญญัติเป็นพื้นฐานไว้ว่า “บุคคลย่อมมีสิทธิได้รับทราบและเข้าถึงข้อมูล หรือ ข่าวสารสาธารณะในครอบครองของหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือราชการส่วนท้องถิ่น เว้นแต่การเปิดเผย ข้อมูลหรือข่าวสารนั้นจะกระทบต่อความมั่นคงของรัฐ ความปลอดภัยของประชาชน หรือส่วนได้เสียอันพึงได้รับความ ค้ำครองของบุคคลอื่น หรือเป็นข้อมูลส่วนบุคคล ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายบัญญัติ” บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ก่อตั้ง ศูนย์ข้อมูลข่าวสารครบ 16 ปี ในปี 2557 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร สร้างความรู้ความเข้าใจในการ ดำเนินงานของบริษัทฯ แก่สาธารณชน หน่วยงานภาครัฐและเอกชน ด้วยความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้โดยมีแนว ทางการปฏิบัติงานตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของบริษัทฯ สอดคล้องตามพระราชบัญญัติข้อมูล ข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 โดยยึดมั่นในหลักการ “เปิดเผยเป็นหลักทั่วไป ปกปิดเป็นข้อยกเว้น” โดยมีการรวบรวม จัดเก็บและบริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบสามารถสืบค้นข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐานเพื่อเผยแพร่ ข้อมูลที่มีประโยชน์ให้แก่สาธารณชน โดยสามารถสืบค้นข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ [www.thaiairways.com](http://www.thaiairways.com) ในหมวด “ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร” (Public Information Centre)

ศูนย์ข้อมูลข่าวสารได้รับคัดเลือกจากกระทรวงคมนาคมให้เป็นหน่วยงานต้นแบบในการปฏิบัติหน้าที่ให้บริการ ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ.2540 ตั้งแต่ปี 2542 จนถึงปัจจุบัน รวมทั้ง ได้รับใบประกาศเกียรติคุณจากคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการมาโดยตลอดในฐานะเป็นหน่วยงานที่ให้บริการข้อมูล ข่าวสารแก่ประชาชนเป็นอย่างดี ในปี 2557 นี้ คณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ได้มอบโล่ประกาศเกียรติคุณแก่บริษัทฯ ในฐานะที่ปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานตัวชี้วัดความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ ที่กำหนดภายใต้พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 ระดับดีเด่น นับเป็นความภาคภูมิใจของบริษัทฯ ที่ ศูนย์ข้อมูลข่าวสารสามารถดำเนินงานจนบรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งปณิธานตั้งแต่เริ่มแรกว่า “เป็นหน่วยงานชั้นนำและเป็น แบบอย่างที่ดีในด้านการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร สามารถตอบสนองความต้องการด้านข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่าง เหมาะสม นำมาซึ่งภาพลักษณ์ที่ดี และเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินกิจการของบริษัทฯ

### เลขานุการบริษัทฯ

บริษัทฯ ได้จัดตั้งสำนักเลขานุการบริษัทฯ โดยมีผู้อำนวยการใหญ่ซึ่งทำหน้าที่เลขานุการบริษัทฯ เป็นผู้ดูแล โดยสำนักเลขานุการบริษัทฯ มีหน้าที่เปิดเผยข้อมูลในด้านต่างๆ ต่อผู้ถือหุ้น และหน่วยงานกำกับดูแลต่างๆ โดยรายละเอียด เกี่ยวกับเลขานุการบริษัทฯ กรุณาดูข้อมูลในหัวข้อ 8.3

### หมวดที่ 5 ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

คณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญและมากด้วยประสบการณ์ ที่เป็นประโยชน์ ต่อธุรกิจการดำเนินงานของบริษัทฯ คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำหนดทิศทาง การดำเนิน ธุรกิจของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ผ่านการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ และมีบทบาทสำคัญในการกำกับ ดูแล และติดตามการดำเนินงานของฝ่ายบริหารให้เป็นไปตามนโยบาย และ แผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ คณะกรรมการบริษัทฯ ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้ ความสามารถ ซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส เพื่อ ประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ

### โครงสร้างคณะกรรมการ

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

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการชุดต่างๆ เพื่อช่วยศึกษารายละเอียด และกลั่นกรองงานเฉพาะเรื่องตามรายละเอียดในหัวข้อ 9.2

### องค์ประกอบของคณะกรรมการ

การแต่งตั้งกรรมการของบริษัทฯ เป็นไปตามมติที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นโดยผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน และกรรมการบริษัทฯ ตามลำดับ ตามข้อบังคับของบริษัทฯ คณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วยกรรมการอย่างน้อย 5 ท่าน แต่ไม่เกิน 15 ท่าน โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 คณะกรรมการบริษัทฯ มีจำนวน 13 ท่าน ประกอบด้วย กรรมการอิสระ 8 ท่าน โดยกรรมการทั้งหมดไม่ได้เป็นผู้บริหารของบริษัทฯ

จากโครงสร้างข้างต้น คณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วย กรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารร้อยละ 100 และกรรมการอิสระร้อยละ 61.54 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด ซึ่งเป็นจำนวนที่มากพอที่จะสามารถสร้างกลไกถ่วงดุลอำนาจภายในคณะกรรมการบริษัทฯ ดังนั้น ผู้มีส่วนได้เสียจึงมั่นใจได้ว่าคณะกรรมการบริษัทฯ สามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนผู้ถือหุ้นได้อย่างเป็นอิสระและมีการถ่วงดุลที่เหมาะสม

ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ และข้อบังคับของบริษัทฯ ตลอดจนมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และความระมัดระวังในการรักษาผลประโยชน์ของบริษัทฯ

### บทบาทของประธานกรรมการและกรรมการผู้อำนวยการใหญ่

ประธานกรรมการมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจกำหนดทิศทางและนโยบายการดำเนินงานที่สำคัญๆ ของบริษัทฯ ประธานกรรมการซึ่งเป็นกรรมการอิสระ เป็นผู้มีความเป็นผู้นำ เป็นกลาง ส่งเสริมธรรมาภิบาล รวมทั้งมีความความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียของบริษัทฯ ประธานกรรมการเป็นผู้นำของคณะกรรมการที่มีกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ที่เป็นหัวหน้าของฝ่ายบริหารร่วมเป็นกรรมการอยู่ด้วย อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ การกำกับดูแลและการรับนโยบายของคณะกรรมการมาถ่ายทอดให้ฝ่ายบริหารนำไปดำเนินการให้สัมฤทธิ์ผล

### การประชุมคณะกรรมการ

บริษัทฯ ได้กำหนดการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ไว้อย่างเป็นทางการล่วงหน้าตลอดทั้งปี โดยกำหนดการประชุมเดือนละ 1 ครั้ง และมีการประชุมวาระพิเศษเฉพาะคราวเพิ่มตามความจำเป็น โดยมีการกำหนดระเบียบวาระการประชุมที่ชัดเจน และมีวาระพิจารณาติดตามผลการดำเนินงานเป็นประจำ สำนักเลขานุการบริษัทฯ จะจัดส่งหนังสือเชิญพร้อมระเบียบวาระการประชุมและเอกสารให้กรรมการแต่ละท่านล่วงหน้าก่อนการประชุมเป็นเวลา 7 วันเพื่อให้คณะกรรมการได้มีเวลาศึกษาข้อมูลอย่างเพียงพอก่อนเข้าร่วมประชุม โดยในปี 2557 คณะกรรมการบริษัทฯ มีการประชุมรวมทั้งสิ้น 19 ครั้ง เลขานุการบริษัทฯ ได้มีการจัดบันทึกและจัดทำรายงานการประชุมเป็นลายลักษณ์อักษรทุกครั้งและได้นำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณาร่างรายงานการประชุมดังกล่าวก่อนทำการรับรองในการประชุมครั้งต่อไป รวมทั้งได้มีการจัดเก็บรายงานการประชุมของคณะกรรมการบริษัทฯ ที่ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการบริษัทฯ ให้พร้อมสำหรับการตรวจสอบจากคณะกรรมการบริษัทฯ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

### การกำหนดค่าตอบแทนของกรรมการ

รายละเอียดเกี่ยวกับการกำหนดค่าตอบแทนของกรรมการ กรุณาดูข้อมูลในหัวข้อ 8.4

### การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ

บริษัทฯ ได้กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทฯ เป็นประจำทุกปี เพื่อเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทฯ โดยบริษัทฯ จะจัดทำแบบประเมินกรรมการและวิธีการประเมินนำเสนอคณะกรรมการธรรมาภิบาลของบริษัทฯ เพื่อให้ความเห็นชอบและนำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่ออนุมัติการประเมินก่อนทำการประเมินประจำปี โดยใช้แบบการประเมิน 3 รูปแบบ คือ การประเมินตนเอง (Self Assessment) การประเมินไขว้ของกรรมการ (Cross Evaluation) และการประเมินคณะกรรมการบริษัทฯ (Board Evaluation) และนำผลการประเมินของคณะกรรมการรายงานในการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อนำไปจัดกิจกรรมเพื่อเป็นการส่งเสริมความรู้ความสามารถของคณะกรรมการ

### การกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการ

กรรมการบริษัทฯ มีวาระการดำรงตำแหน่งที่แน่นอน ตามข้อบังคับบริษัทฯ ที่กำหนดไว้ว่า ในการประชุมสามัญประจำปีทุกครั้งให้กรรมการจำนวน 1 ใน 3 ออกจากตำแหน่ง โดยให้กรรมการที่ดำรงตำแหน่งนานที่สุดเป็นผู้ออกจากตำแหน่ง

### การปฐมนิเทศกรรมการใหม่

บริษัทฯ จัดให้มีการปฐมนิเทศสำหรับกรรมการบริษัทฯ รายใหม่ที่เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทฯ โดยสำนักเลขานุการบริษัทฯ จะเป็นผู้ประสานงานในการจัดปฐมนิเทศ โดยเชิญผู้บริหารสายงานต่างๆ มานำเสนอข้อมูลของบริษัทฯ ธุรกิจการบิน โครงสร้างการถือหุ้น กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมถึงสิทธิประโยชน์ที่กรรมการจะได้รับ เพื่อให้กรรมการรับทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบริษัทฯ บริษัทฯ ยังมีนโยบายสนับสนุนให้กรรมการบริษัทฯ เข้าอบรมหลักสูตรจากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) เพื่อเป็นการพัฒนาสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทฯ

### การพัฒนาความรู้และทักษะของคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหาร

บริษัทฯ ได้มีการส่งเสริม และสนับสนุนให้คณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหาร ได้เข้ารับการอบรมหลักสูตรสัมมนา และร่วมกิจกรรมที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เพื่อเป็นการเพิ่มพูน พัฒนาความรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่กรรมการบริษัทฯ และกรรมการชุดย่อยอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ซึ่งกรรมการส่วนใหญ่ ได้ผ่านการอบรมหลักสูตรจากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ดังนี้

1. หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP)
2. หลักสูตร Director Certification Program (DCP)
3. หลักสูตร DCP Refresher Course (DCP-Re)
4. หลักสูตร Audit Committee Program (ACP)
5. หลักสูตร Role of the Chairman Program (RCP)
6. หลักสูตร Finance for Non-Finance Director (FN)
7. หลักสูตร Understanding the Fundamental of Financial Statements (UFS)
8. หลักสูตร Financial Statements for Directors (FSD)
9. หลักสูตร The Executive Director Course (EDC)
10. หลักสูตร Financial Institutions Governance Program (FGP)
11. หลักสูตร Successful Formulation & Executive of Strategy (SFE)
12. หลักสูตร Role of The Compensation Committee (RCC)

**การเข้ารับการอบรมของคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหาร**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 คณะกรรมการบริษัทฯ และผู้บริหาร ได้ผ่านการอบรมหลักสูตรของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute of Directors Association : IOD) ดังนี้

รายชื่อ	ตำแหน่ง	หลักสูตร
นายอารีพงศ์ ภูษอ่วม	รองประธานกรรมการ คนที่ 1 รักษาการประธานกรรมการ และกรรมการอิสระ	- Director Certification Program (DCP 3/2000) - DCP Refresher Course (Re DCP 2/2009)
พลอากาศเอก ตริทศ สนแจ้ง	รองประธานกรรมการ คนที่ 2 และกรรมการอิสระ	-
นายคณิต แสงสุพรรณ	กรรมการอิสระ	- Director Accreditation Program (DAP 21/2004)
นายพงษ์ภาณุ เศวตรุนทร์	กรรมการ	- Director Certification Program (DCP 17/2002) - Financial Statements for Director (FSD 2/2008) - Role of Chairman Program (RCP 21/2009) - Financial Institutions Governance Program (FGP 7/2003)
นายรังสรรค์ ศรีวรศาสตร์	กรรมการ	- Audit Committee Program (ACP 26/2009) - Director Certification Program (DCP 81/2006) - Financial Institutions Governance Program (FGP 7/2013) - Financial for Non Finance Directors (FND 39/2008) - Role of Chairman Program (RCP 28/2012) - DCP Re - Refresher Course (DCP-Re 1/2008) - Successful Formulation & Executive of Strategy (SFE 2/2008)
นายรัฐพล ภัคศิภูมิ	กรรมการอิสระ	- Director Accreditation Program (DAP 23/2004) - Director Certification Program (DCP 52/2004)



รายชื่อ	ตำแหน่ง	หลักสูตร
นายวิโรฒ สันติประภพ	กรรมการอิสระ	- Director Accreditation Program (DAP 63/2007) - Director Certification Program (DCP 192/2014)
นายวีระวงศ์ จิตต์มิตรภาพ	กรรมการอิสระ ประธานกรรมการตรวจสอบ	- Director Certification Program (DCP 2000) - The Executive Director Course (EDC 1/2012)
พลอากาศเอก ศิวเกียรติ์ ชยามะ	กรรมการ	-
นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย	กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ	- Director Accreditation Program (DAP 84/2010) - Role of The Compensation Committee (RCC 11/2010) - Director Certification Program (DCP 178/2013)
นางสร้อยทิพย์ ไตรสุทธิ์	กรรมการ	- Audit Committee Program (ACP 26/2009) - Director Certification Program (DCP 88/2007)
พลอากาศเอก หม่อมหลวง สุปรีชา กมลาศน์	กรรมการอิสระ	- Director Accreditation Program (DAP 54/2006)

#### การรวมหรือการแยกตำแหน่ง

ประธานกรรมการบริษัท เป็นกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารและเป็นกรรมการอิสระ ไม่เป็นบุคคลเดียวกับกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และไม่มีความสัมพันธ์ใดๆ กับฝ่ายบริหาร โดยบริษัทฯ ได้มีการจัดให้แยกบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัท และฝ่ายบริหารออกจากกันอย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร

## 9.2 คณะกรรมการชด้อย

### 9.2.1 คณะกรรมการบริษัท

คณะกรรมการบริษัท มีหน้าที่รับผิดชอบสูงสุดในการบริหารจัดการกิจการของบริษัทฯ อยู่ภายใต้เงื่อนไข ข้อบังคับของบริษัทฯ ซึ่งกำหนดให้คณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่มากกว่า 15 คน สุดแต่ที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้นจะเป็นผู้กำหนดเป็นครั้งคราว และกรรมการไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมดต้องมีถิ่นที่อยู่ในราชอาณาจักร ในการประชุมสามัญประจำปีทุกครั้งที่ กรรมการจำนวน 1 ใน 3 จะต้องออกจากตำแหน่ง และจะมีการเลือกตั้งกรรมการแทนกรรมการที่ออกตามวาระ กรรมการที่ออกตามวาระนั้นอาจถูกเลือกเข้ามาดำรงตำแหน่งใหม่ก็ได้

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 คณะกรรมการบริษัท ประกอบด้วยกรรมการ ซึ่งมีรายชื่อต่อไปนี้

- |                |        |                                       |
|----------------|--------|---------------------------------------|
| 1. นายอารีพงศ์ | ภูษอุม | รองประธานกรรมการ คนที่ 1              |
|                |        | รักษาการประธานกรรมการ และกรรมการอิสระ |

2. พลอากาศเอก ตีรทิศ	สนแจ้	รองประธานกรรมการ คนที่ 2 และกรรมการอิสระ
3. นายคณิต	แสงสุพรรณ	กรรมการอิสระ
4. นายพงษ์ภาณุ	เศวตรินทร์	กรรมการ
5. พลอากาศโท ภักดี	แสง-ชูโต	กรรมการ
6. นายรังสรรค์	ศรีวรศาสตร์	กรรมการ
7. นายรัฐพล	ภักดีภูมิ	กรรมการอิสระ และกรรมการตรวจสอบ
8. นายวิริไท	สันติประภาพ	กรรมการอิสระ
9. นายวีระวงศ์	จิตต์มิตรภาพ	ประธานกรรมการตรวจสอบ และกรรมการอิสระ
10. พลอากาศเอก ศิวเกียรติ	ชเยมะ	กรรมการ
11. นายสมเกียรติ	ศิริชาติไชย	กรรมการตรวจสอบ และกรรมการอิสระ
12. นางสาวร้อยทิพย์	ไตรสุทธิ์	กรรมการ
13. พลอากาศเอก หม่อมหลวง สุปรีชา กมลาศน์		กรรมการอิสระ

นางสุวิมล บัวเลิศ (ผู้อำนวยการใหญ่ สำนักเลขานุการบริษัทฯ) เป็นเลขานุการ

### กรรมการผู้มีอำนาจลงลายมือชื่อแทนบริษัทฯ

พลอากาศเอก ตีรทิศ สนแจ้ นายคณิต แสงสุพรรณ และพลอากาศเอก หม่อมหลวง สุปรีชา กมลาศน์ ลงลายมือชื่อร่วมกัน และประทับตราสำคัญของบริษัทฯ

### 9.2.2 กรรมการอิสระ

เพื่อเป็นไปตามข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และแนวทางปฏิบัติที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งกรรมการอิสระ โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 มีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. นายอารีพงศ์	ภูษ่อุ่ม	กรรมการอิสระ
2. พลอากาศเอก ตีรทิศ	สนแจ้	กรรมการอิสระ
3. นายคณิต	แสงสุพรรณ	กรรมการอิสระ
4. นายรัฐพล	ภักดีภูมิ	กรรมการอิสระ
5. นายวิริไท	สันติประภาพ	กรรมการอิสระ
6. นายวีระวงศ์	จิตต์มิตรภาพ	กรรมการอิสระ
7. นายสมเกียรติ	ศิริชาติไชย	กรรมการอิสระ
8. พลอากาศเอก หม่อมหลวง สุปรีชา กมลาศน์		กรรมการอิสระ

ทั้งนี้ คุณสมบัติของกรรมการอิสระตามประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน มีดังนี้

1. ถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 1 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมบริษัทฯ ทั้งนี้ ให้นับรวมการถือหุ้นของผู้ที่เกี่ยวข้องของกรรมการอิสระรายนั้นๆ ด้วย

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

ดังกล่าวไม่รวมถึงกรณีที่มีการกระทำความผิดเป็นข้าราชการ หรือที่ปรึกษาของส่วนราชการซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ

3. ไม่เป็นบุคคลที่มีความสัมพันธ์ทางสายโลหิต หรือโดยการจดทะเบียนตามกฎหมายในลักษณะที่เป็นบิดามารดา คู่สมรส พี่น้อง และบุตร รวมทั้งคู่สมรสของบุตร ของผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้มีอำนาจควบคุม หรือบุคคลที่จะได้รับการเสนอให้เป็นผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย

4. ไม่มีหรือเคยมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ ในลักษณะที่อาจเป็นการขัดขวางการใช้วิจรรย์ญาณอย่างอิสระของตน รวมทั้งไม่มีหรือเคยเป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย 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 หรือไม่เป็นหุ้นส่วนที่มีนัยในห้างหุ้นส่วน หรือเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษา ที่รับเงินเดือนประจำ หรือถือหุ้นเกินร้อยละ 1 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทอื่น ซึ่งประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย

9. ไม่มีลักษณะอื่นใดที่ทำให้ไม่สามารถให้ความเห็นอย่างเป็นอิสระเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัทฯ

บริษัทฯ ได้กำหนดคุณสมบัติของกรรมการอิสระไว้เข้มกว่าคุณสมบัติตามข้อกำหนดของคณะกรรมการกำกับตลาดทุนและตลาดหลักทรัพย์ฯ โดยกำหนดเรื่องการถือหุ้นของกรรมการอิสระตามข้อ 1 ไว้เข้มกว่า คือ กำหนดการถือหุ้น ไม่เกินร้อยละ 0.5

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

ในกรณีที่บุคคลที่บริษัทฯ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระเป็นบุคคลที่มีหรือเคยมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจตามข้อ 4 หรือมีการให้บริการทางวิชาชีพเกินมูลค่าที่กำหนดตามข้อ 6 คณะกรรมการบริษัทฯ อาจพิจารณาผ่อนผันให้ได้ หากเห็นว่าการแต่งตั้งบุคคลดังกล่าวไม่มีผลกระทบต่อการศึกษาปฏิบัติหน้าที่และการให้ความเห็นที่เป็นอิสระ และบริษัทฯ ได้เปิดเผยข้อมูลต่อไปนี้ในหนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้นในวาระพิจารณาแต่งตั้งกรรมการอิสระดังกล่าวแล้ว

- (1) ลักษณะความสัมพันธ์ทางธุรกิจหรือการให้บริการทางวิชาชีพ ที่ทำให้บุคคลดังกล่าวมีคุณสมบัติไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด
- (2) เหตุผลและความจำเป็นที่ยังคงหรือแต่งตั้งให้บุคคลดังกล่าวเป็นกรรมการอิสระ
- (3) ความเห็นของคณะกรรมการของบริษัทฯ ในการเสนอให้มีการแต่งตั้งบุคคลดังกล่าวเป็นกรรมการอิสระ

### อำนาจหน้าที่ของกรรมการอิสระ

1. แสดงความคิดเห็น และ/หรือรายงานผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท ได้อย่างเสรีตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ เพื่อให้บริษัท มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักการกำกับดูแลที่ดีของตลาดหลักทรัพย์ฯ และหลักเกณฑ์การประเมินการกำกับดูแลที่ดี ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการดำเนินงานประจำปีของบริษัทฯรวมทั้งหลักการปฏิบัติที่ดีที่ยอมรับในระดับสากล

2. มีอำนาจในการเรียกเอกสารและบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาดำเนินการ

3. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัท มอบหมาย

ในปี 2557 กรรมการอิสระของบริษัทฯ ได้มีการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และได้แสดงความคิดเห็นตามหน้าที่อย่างอิสระ โดยยึดถือการดูแลผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นทุกรายให้เท่าเทียมกัน

ในปี 2557 คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการชุดต่างๆ ขึ้นหลายคณะเพื่อช่วยศึกษารายละเอียดและกลั่นกรองงานเฉพาะเรื่องโดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 9.2.3 คณะกรรมการบริหาร

เพื่อให้การจัดการของบริษัทฯ เป็นไปตามเป้าหมายของแผนวิสาหกิจบริษัทฯ อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุดกับบริษัทฯ คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารบริษัทฯ มีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. นายคณิต	แสงสุพรรณ	ประธานกรรมการ
2. พลอากาศเอก หม่อมหลวง สุปรีชา กมลาศน์		กรรมการ
3. พลอากาศเอก ศิวเกียรติ์	ชเยมะ	กรรมการ
4. นางสร้อยทิพย์	ไตรสุทธิ์	กรรมการ
5. นายพงษ์ภาณุ	เศวตรินทร์	กรรมการ
6. กรรมการผู้อำนวยการใหญ่		กรรมการ

นางสุวิมล บัวเลิศ (ผู้อำนวยการใหญ่ สำนักเลขานุการบริษัทฯ) เป็นเลขานุการ

### อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร

1. พิจารณากลั่นกรองเรื่องที่จะนำเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการบริษัทฯ
2. ติดตามการดำเนินการตามนโยบายและมติของคณะกรรมการบริษัทฯ รวมถึงการดำเนินการตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์
3. ให้คำปรึกษาและคำแนะนำแก่ฝ่ายบริหารในการดำเนินการตามนโยบายของคณะกรรมการบริษัทฯ
4. มีอำนาจอนุมัติตามที่ได้รับมอบอำนาจจากคณะกรรมการบริษัทฯ ดังนี้
  - 4.1 การจัดหาพัสดุตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการพัสดุ ในวงเงินที่อยู่ในอำนาจอนุมัติที่เกิน 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

#### 9.2.4 คณะกรรมการตรวจสอบ

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

1. นายวีระวงศ์	จิตต์มิตรภาพ	ประธานกรรมการ
2. นายสมเกียรติ	ศิริชาติไชย	กรรมการตรวจสอบ (เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในการสอบทานงบการเงิน)
3. นายรัฐพล	ภักดีภูมิ	กรรมการตรวจสอบ
นายสมนึก	ธำรงค์ธรรมวงศ์	(ผู้อำนวยการใหญ่ สำนักงานการตรวจสอบภายใน) เป็นเลขานุการ

กรรมการตรวจสอบจะต้องมีคุณสมบัติเป็นไปตามข้อกำหนดที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนกำหนด ซึ่งรวมถึงคุณสมบัติดังต่อไปนี้

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

#### อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ

1. สอบทานให้บริษัทฯ มีการรายงานทางการเงินอย่างถูกต้องและเพียงพอ
2. สอบทานให้บริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล และพิจารณาความเป็นอิสระของหน่วยงานตรวจสอบภายใน ตลอดจนให้ความเห็นชอบในการพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย เลิกจ้าง หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
3. สอบทานให้บริษัทฯ ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ

4. พิจารณา คัดเลือก เสนอแต่งตั้งบุคคลซึ่งมีความเป็นอิสระ เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ และเสนอคำตอบแทนของบุคคลดังกล่าว ร่วมทั้งเข้าร่วมประชุมกับผู้สอบบัญชีโดยไม่มีฝ่ายจัดการเข้าร่วมประชุมด้วยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
5. พิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ให้เป็นไปตามกฎหมายและข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่ารายการดังกล่าวสมเหตุสมผลและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทฯ
6. จัดทำรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบโดยเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปีของบริษัทฯ ซึ่งรายงานดังกล่าวต้องลงนามโดยประธานคณะกรรมการตรวจสอบโดยประกอบด้วยข้อมูลตามที่ตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนด
7. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมายด้วยความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบ
8. ในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ หากพบหรือมีข้อสงสัยว่า มีรายการหรือการกระทำดังต่อไปนี้ ซึ่งอาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้คณะกรรมการตรวจสอบเห็นสมควร
  - (1) รายการที่เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์
  - (2) การทุจริต หรือมีสิ่งผิดปกติ หรือมีความบกพร่องที่สำคัญในระบบควบคุมภายใน
  - (3) การฝ่าฝืนกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ

#### 9.2.5 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้บริษัทฯ มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักการกำกับดูแลที่ดีของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำหนด และหลักเกณฑ์การประเมินการกำกับดูแลที่ดี ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ประจำปีบัญชี รวมทั้งหลักการปฏิบัติที่ดีที่ยอมรับในระดับสากล และเพื่อให้การดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารได้ คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยมีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. นายธีรศักดิ์	สุวรรณยศ <sup>(1)</sup>	ประธานกรรมการ
2. นายอาร์พงศ์	ภูษอุม	กรรมการ
3. นายคณิต	แสงสุพรรณ	กรรมการ
4. พลอากาศเอก หม่อมหลวง สุปรีชา กมลาศน์		กรรมการ
5. นายพงษ์ภาณุ	เศวตรินทร์	กรรมการ
6. กรรมการผู้อำนวยการใหญ่		กรรมการ
7. รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายกลยุทธ์และพัฒนาธุรกิจ		กรรมการ
8. รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการเงินและการบัญชี		กรรมการ
9. ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายธุรกิจปิโตรเลียม ประกันภัย และสิ่งแวดลอม		กรรมการ
10. ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายบริหารความเสี่ยง		กรรมการ
11. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยงระดับฝ่ายและควบคุมภายใน		เลขานุการ

หมายเหตุ<sup>(1)</sup> ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้ลาออกตั้งแต่วันที่ 31 สิงหาคม 2557

#### อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

1. ให้คำปรึกษา และคำแนะนำในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง และพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยง ที่ครอบคลุมเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ด้านกฎหมาย กฎ ข้อบังคับ และระเบียบต่างๆ เป้าหมายทางรายได้และการเงินอื่นๆ ความมีประสิทธิภาพของกำลังพล การวางแผน การดำเนินกลยุทธ์ และความมั่นคงทางการเงิน

2. กำหนดนโยบาย แนวทางการบริหารความเสี่ยง กรอบปฏิบัติ การบริหารความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจทำให้การดำเนินงานธุรกิจไม่เป็นอย่างต่อเนื่องยั่งยืน และไม่ปฏิบัติตามเป้าหมาย อันประกอบด้วย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การบริหารเงินสตงคลัง การบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน การหารายได้ ต้นทุนการดำเนินงานการปฏิบัติการ การซ่อมบำรุง บุคลากร และปัญหาข้อพิพาทแรงงาน เป็นต้น

3. อนุมัติการจัดทำการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน ทุกรูปแบบ
4. กำกับดูแลการนำกรอบบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ ติดตามการระบุประเมินความเสี่ยงและความเพียงพอในการจัดการความเสี่ยง
5. มีอำนาจเรียกเอกสาร และบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา
6. แต่งตั้งคณะทำงานได้ตามความเหมาะสม
7. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมาย

### 9.2.6 คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

เพื่อให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามที่กระทรวงการคลัง และตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนด รวมทั้งหลักการปฏิบัติที่ดีที่ยอมรับในระดับสากล และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน โดยมีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. นายรังสรรค์	ศรัทธาศาสตร์	ประธานกรรมการ
2. พลอากาศเอก สติติพงษ์	สุขวิมล <sup>(1)</sup>	กรรมการ
3. นายอารีพงศ์	ภูษ่อม	กรรมการ
4. นายคณิต	แสงสุพรรณ	กรรมการ
5. นายรัฐพล	ภักดีภูมิ	กรรมการ
6. รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่		เลขานุการ
สายทรัพยากรบุคคลและกำกับกิจกรรมองค์กร		
7. ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล		ผู้ช่วยเลขานุการ
8. ผู้อำนวยการใหญ่สำนักงานการตรวจสอบภายใน		ผู้ช่วยเลขานุการ (ด้านการประเมินผลกรรมการ ผู้อำนวยการใหญ่)

หมายเหตุ <sup>(1)</sup> พลอากาศเอก สติติพงษ์ สุขวิมล ครบวาระการดำรงตำแหน่ง เมื่อวันที่ 3 พฤศจิกายน 2557

### อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

1. กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการสรรหาที่เป็นไปตามข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ระเบียบบริษัท และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เหมาะสม มาดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทฯ และผู้บริหารระดับรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ขึ้นไป

2. ดำเนินการสรรหาและวิธีการสรรหาตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมเป็นกรรมการบริษัทฯ ผู้บริหารระดับสูงกว่าผู้อำนวยการใหญ่ขึ้นไป และเสนอชื่อผู้ผ่านการสรรหาต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณาแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่ง หรือโยกย้ายตามที่เห็นสมควร

3. กำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมแก่กรรมการ อนุกรรมการต่างๆ บุคคลภายนอกที่มาปฏิบัติงานให้กับบริษัทฯ รวมถึงผู้บริหารระดับสูงกว่าผู้อำนวยการใหญ่ขึ้นไป โดยให้คำนึงถึงหลักการปฏิบัติที่ดีซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับสากล และนำเสนอให้คณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณา

4. ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ตามเงื่อนไขที่ระบุในสัญญาจ้าง และนำเสนอผลการประเมินให้คณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณา
5. พิจารณาเพิ่มค่าตอบแทนและเงินรางวัลประจำปีของผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ตามเงื่อนไขที่ระบุในสัญญาจ้างและนำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ ต่อไป
6. มีอำนาจเรียกพนักงานและ/หรือลูกจ้างของบริษัทฯ ที่เกี่ยวข้อง มาให้ถ้อยคำหรือความเห็น รวมทั้งให้มีอำนาจในการเรียกเอกสารหรือสิ่งอื่นใดมาเพื่อประกอบการพิจารณาได้ด้วย
7. แต่งตั้งคณะทำงานได้ตามความเหมาะสม
8. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมาย

### 9.2.7 คณะกรรมการธรรมาภิบาล

เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทฯ เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามที่กระทรวงการคลังและตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำหนด และเป็นที่ยอมรับในระดับสากล คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้ง คณะกรรมการธรรมาภิบาล โดยมีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. พลตำรวจเอก อุดุลย์	แสงสิงแก้ว	ประธานกรรมการ
2. พลอากาศเอก สถิตย์พงษ์	สุขวิมล	กรรมการ
3. นายอำพน	กิตติอำพน	กรรมการ
4. นายสมชัย	ศิริวัฒน์โชค	กรรมการ
5. นายวีระวงศ์	จิตต์มิตรภาพ	กรรมการ
6. นายสุธรรม	ศิริทิพย์สาคร	กรรมการ
7. กรรมการผู้อำนวยการใหญ่		กรรมการ
8. รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายทรัพยากรบุคคล และกำกับกิจกรรมองค์กร		กรรมการ
9. ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายกฎหมาย		เลขานุการ
10. ผู้อำนวยการสำนักงานการตรวจการองค์กร		ผู้ช่วยเลขานุการ

หมายเหตุ ระยะเวลาดำรงตำแหน่งถึงวันที่ 30 มิถุนายน 2557

#### อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการธรรมาภิบาล

1. เสนอแนะแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีต่อคณะกรรมการบริษัทฯ ตามหลักการของกระทรวงการคลังและตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
2. ตรวจสอบการกำกับดูแล การปฏิบัติงานของกรรมการและฝ่ายบริหาร เพื่อให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
3. ให้คำแนะนำแก่คณะกรรมการบริษัทฯ ในเรื่องเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี
4. ทบทวนแนวปฏิบัติและหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ เพื่อให้มีความต่อเนื่องและเหมาะสม โดยเปรียบเทียบกับแนวปฏิบัติของสากลปฏิบัติ และเสนอแนะต่อคณะกรรมการบริษัทฯ
5. มีอำนาจในการเรียกพนักงานและลูกจ้างของบริษัทฯ และบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง มาให้ถ้อยคำหรือความเห็น รวมทั้งให้มีอำนาจในการเรียกเอกสารหรือสิ่งอื่นใดมาเพื่อประกอบการพิจารณาได้ด้วย
6. แต่งตั้งคณะทำงานได้ตามความจำเป็น และเหมาะสม
7. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมาย



### 9.2.8 คณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัทฯ คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูป บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. นายอารีพงศ์	ภูษอุ่ม	ประธานกรรมการ
2. นายคณิต	แสงสุพรรณ	กรรมการ
3. พลอากาศเอก ศิวเกียรติ์	ชเยมะ	กรรมการ
4. นายรัฐพล	ภักดีภูมิ	กรรมการ
5. นายสมเกียรติ	ศิริชาติไชย	กรรมการ
6. นายวิโรไท	สันติประภาพ	กรรมการ
7. นายเกษมา	บุญยคุปต์	กรรมการ
8. กรรมการผู้อำนวยการใหญ่		กรรมการ
9. ผู้อำนวยการใหญ่สำนักเลขานุการบริษัทฯ		เลขานุการ

#### อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูป

- กำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารจัดการทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิรูปองค์กร เพื่อให้บริษัทฯ เป็นองค์กรที่สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างผลตอบแทนที่เหมาะสมอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิรูปองค์กรจะต้องครอบคลุมทุกมิติของการดำเนินธุรกิจและมีการบูรณาการกัน ทั้งมาตรการเร่งด่วนและมาตรการที่มีผลต่อเนื่อง
- กลั่นกรองแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิรูปองค์กร ก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อขออนุมัติ
- ติดตาม กำกับดูแล และให้คำแนะนำให้ฝ่ายบริหารดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิรูปองค์กร รวมทั้งกำกับดูแลให้มีผู้บริหารรับผิดชอบการดำเนินการตามแผนแต่ละแผนอย่างชัดเจน
- แต่งตั้งที่ปรึกษาเพื่อสนับสนุนการจัดทำและการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิรูปองค์กรตามที่เห็นสมควร
- สามารถขอและเข้าถึงการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ได้จากทุกหน่วยงานตามที่เห็นสมควร
- ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมาย

### 9.2.9 คณะกรรมการประชาสัมพันธ์องค์กรและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม

เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทฯ ในการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม มีความต่อเนื่องชัดเจน เพิ่มคุณค่าให้แก่ธุรกิจ และมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์กิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัทฯ ต่อสาธารณชนอย่างสม่ำเสมอ คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการประชาสัมพันธ์องค์กรและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม โดยมีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. นายสมชัย	ศิริวัฒนโชค <sup>(1)</sup>	ประธานกรรมการ
2. พลอากาศเอก สถิตย์พงษ์ สุวิมล <sup>(2)</sup>		กรรมการ
3. พลตำรวจเอก อดุลย์	แสงสิงแก้ว <sup>(3)</sup>	กรรมการ
4. นายอำพน	กิตติอำพน <sup>(4)</sup>	กรรมการ
5. นายรังสรรค์	ศรีวรศาสตร์	กรรมการ
6. กรรมการผู้อำนวยการใหญ่		กรรมการ
7. ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายบัญชีการเงิน		กรรมการ
8. ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายพัฒนาการตลาดและบริการลูกค้า		กรรมการ
9. ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายภาพลักษณ์และสื่อสารองค์กร		กรรมการ

- |  |                  |
|--|------------------|
| 10. ผู้อำนวยการฝ่ายภาพลักษณ์องค์กร<br>กิจการเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม | เลขานุการ        |
| 11. ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารและประชาสัมพันธ์                           | ผู้ช่วยเลขานุการ |
| 12. ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาการตลาดและสื่อสารการตลาด                     | ผู้ช่วยเลขานุการ |

โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.ปาริชาติ สถาปิตานนท์ นางสาววรารัตน์ กุลสวัสดิ์ภักดี และนางจุฑาพร เรืองธนาภา เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ และการท่องเที่ยว เป็นที่ปรึกษาคณะกรรมการประชาสัมพันธ์องค์กรและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม

#### หมายเหตุ

- (1) นายสมชัย ศิริวัฒน์โชค ประธานกรรมการ ได้ลาออกตั้งแต่วันที่ 20 สิงหาคม 2557
- (2) พลอากาศเอก สถิตย์พงษ์ สุขวิมล ครบวาระการดำรงตำแหน่ง เมื่อวันที่ 3 พฤศจิกายน 2557
- (3) พลตำรวจเอก อุดลย์ แสงสิงแก้ว ได้ลาออกตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2557
- (4) นายอำพน กิตติอำพน ได้ลาออกตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2557

#### อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการประชาสัมพันธ์องค์กรและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม

1. กำหนดนโยบายและแนวทางที่ชัดเจนของบริษัทฯ ต่อการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นและทุ่มเทของบริษัทฯ ในการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ผสมผสานแนวคิดและนวัตกรรมในรูปแบบสีเขียว (Green Innovation)
2. จัดทำโครงการเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่สอดคล้องกับแนวคิด “การเดินทางแบบรักษ์สิ่งแวดล้อม” (Travel Green) โดยชักนำผู้มีส่วนร่วมทั้งผู้ถือหุ้น ผู้โดยสาร คู่ค้า และพนักงานทุกคนเข้าร่วมในทุกกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง
3. จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความตระหนัก และปลูกฝังจิตสำนึกให้กับพนักงานในทุกระดับชั้นในการดำเนินถึงสิ่งแวดล้อมและสังคม และให้ความเห็นชอบในกิจกรรมและการดำเนินการที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของบริษัทฯ ในเรื่องเกี่ยวกับการสนับสนุนสาธารณประโยชน์ และสาธารณกุศล
4. สื่อสารและประชาสัมพันธ์กิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัทฯ และจัดทำรายงานด้านอนุรักษสิ่งแวดล้อม (CSR Report) ต่อสาธารณชนอย่างสม่ำเสมอ
5. พิจารณากำหนดงบประมาณ ประจำปีของบริษัทฯ ที่จะใช้ในการบริจาค การสนับสนุนหน่วยงาน/บุคคลภายนอก การให้บัตรโดยสาร เป็นต้น และกำกับดูแลงบประมาณดังกล่าว
6. พิจารณาก่อนการขอใช้งบประมาณในการบริจาค การสนับสนุนหน่วยงาน/บุคคลภายนอกรวมถึงการให้บัตรโดยสาร โดยให้ทุกสายงานนำเสนอคณะกรรมการส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม (CSR) เพื่อพิจารณาอนุมัติ
7. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมาย

นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัทฯ ยังได้แต่งตั้ง **คณะกรรมการด้านกฎหมาย** ประกอบด้วย ฝ่ายบริหารบริษัทฯ และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านกฎหมาย เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทฯ ในเรื่องเกี่ยวข้องกับกฎหมาย กฎข้อบังคับ และระเบียบต่างๆ รวมถึงงานกำกับดูแลปฏิบัติที่มีความสำคัญต่อบริษัทฯ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ และ **คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์** ซึ่งแต่งตั้งตามพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ.2543 ประกอบด้วย กรรมการของบริษัทฯ เป็นประธานกรรมการ ผู้แทนฝ่ายนายจ้างซึ่งแต่งตั้งจากฝ่ายบริหาร จำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่เกิน 9 คน และผู้แทนฝ่ายลูกจ้างซึ่งแต่งตั้งจากสมาชิกของสหภาพแรงงาน โดยมีจำนวนเท่ากับจำนวนผู้แทนฝ่ายนายจ้างเป็นกรรมการ

### 9.3 การสรรหาผู้บริหารระดับสูงสุด

การแต่งตั้งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ซึ่งเป็นตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารสูงสุดของบริษัทฯ นั้น คณะกรรมการบริษัทฯ จะแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ตามที่กำหนดโดยพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยกรรมการบริษัทฯ 5 คน และรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายทรัพยากรบุคคลและกำกับกิจกรรมองค์กร ทำหน้าที่เลขานุการ โดยคณะกรรมการสรรหาฯ มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา และดำเนินการสรรหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ที่เหมาะสม และมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้าม เพื่อดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และเสนอชื่อผู้ที่ผ่านการคัดเลือกที่สมควรได้รับการแต่งตั้งต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณา รวมทั้งดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมาย โดยอำนาจของคณะกรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สิ้นสุดลงเมื่อมีการลงนามสัญญาว่าจ้างผู้บริหารในตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่แล้วเสร็จ

และเพื่อให้การสรรหากรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นไปตามที่กำหนดไว้ใน ขั้นตอนและแนวทางการสรรหาผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2550 คณะกรรมการบริษัทฯ จะพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาผลตอบแทนของผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ประกอบด้วยกรรมการบริษัทฯ 4 คน และผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) 1 คน ร่วมเป็นกรรมการ และรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายทรัพยากรบุคคลและกำกับกิจกรรมองค์กร ทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการพิจารณาผลตอบแทนของผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ โดยให้คณะกรรมการพิจารณาผลตอบแทนผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ พิจารณาผลตอบแทนผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ พิจารณากำหนดผลตอบแทนและเงื่อนไขการจ้าง รวมทั้งเจรจาต่อรองผลตอบแทนและเงื่อนไขการจ้างกับผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ของบริษัทฯ และนำเสนอผลการพิจารณาพร้อมร่างสัญญาจ้างต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณาเห็นชอบก่อนการจัดทำสัญญาว่าจ้างผู้บริหารในตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ต่อไป

### 9.4 การกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยบริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง

การกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยบริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง นั้น บริษัทฯ ในฐานะผู้ถือหุ้นได้ส่งผู้แทนบริษัทฯ เพื่อเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำหน้าที่ดูแลผลประโยชน์ ตลอดจนประสานงานในการร่วมมือทำธุรกิจระหว่างบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง โดยผู้แทนบริษัทฯ จะเป็นผู้ที่ได้รับความเห็นชอบจากฝ่ายบริหารของบริษัทฯ และผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทฯ 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 การเลือกตั้ง

กรรมการแทนกรรมการที่ลาออกตามวาระ การเพิ่ม-ลดทุน การเลิก-ควบรวมกิจการ ทั้งนี้ ผู้แทนบริษัท ต้องรายงานข้อมูลต่าง ๆ ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดต่อฝ่ายบริหาร และคณะกรรมการบริษัท

นอกจากนี้บริษัท ยังจัดให้มีการทำการวิเคราะห์ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานของบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง เป็นประจำทุกไตรมาส เพื่อให้ฝ่ายบริหารและคณะกรรมการบริษัท ได้ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ กำหนดทิศทางและแนวทางในการกำกับดูแลการลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้องได้ต่อไป

### 9.5 การดูแลเรื่องการใช้ข้อมูลภายใน

บริษัท มีนโยบายปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์ฯ และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์อย่างเคร่งครัด โดยบริษัท ให้ความสำคัญในเรื่องหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้บรรลุผลในทางปฏิบัติ โดยออกประกาศบริษัท เรื่องการป้องกันการรั่วซึมข้อมูลภายในเพื่อประโยชน์ส่วนตน ตั้งแต่ปี 2547 เพื่อห้ามกรรมการ รวมถึงกรรมการที่พ้นตำแหน่งในช่วง 6 เดือน และผู้บริหาร ซื่อขายหลักทรัพย์ของบริษัท ก่อนการประกาศงบการเงิน 1 เดือน และหลังประกาศ 3 วัน โดยทุก ๆ 3 เดือน สำนักเลขานุการบริษัท จะจัดทำวาระแจ้งคณะกรรมการและฝ่ายบริหาร รวมถึงจัดทำหนังสือแจ้งกรรมการและผู้บริหารเป็นรายบุคคลถึงช่วงระยะเวลาห้ามทำการซื้อขายหุ้นการบินไทย ตามประกาศบริษัท ฉบับดังกล่าว

นอกจากนั้น ยังจัดทำวาระแจ้งคณะกรรมการบริษัท และฝ่ายบริหารทุกเดือนเรื่องรายงานการถือครองหุ้นการบินไทยของกรรมการบริษัท และผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งของคู่สมรส และบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ เพื่อแจ้งให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงการถือครองหุ้นของคณะกรรมการบริษัท และฝ่ายบริหาร รวมทั้งแจ้งบทลงโทษ กรณีไม่ได้จัดทำรายงานการเปลี่ยนแปลงการถือหลักทรัพย์ต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ภายในระยะเวลาที่กำหนด รวมทั้งกำหนดไว้ในจรรยาบรรณการบินไทย ให้การเปิดเผยหรือใช้ข้อมูลภายในเพื่อประโยชน์ส่วนตน ถือว่าเป็นการผิดวินัยพนักงาน

### 9.6 คำตอบแทนของผู้สอบบัญชี

#### คำตอบแทนจากการสอบบัญชี

บริษัท และบริษัทย่อย จ่ายคำตอบแทนการสอบบัญชี ให้แก่ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ซึ่งเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัท ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา มีจำนวนเงินรวม 4,670,000 บาท โดยบริษัท ไม่ได้จ่ายคำตอบแทนให้บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกับ สตง. ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา

#### ค่าบริการอื่น

บริษัท และบริษัทย่อย จ่ายคำตอบแทนของงานบริการอื่น ซึ่งได้แก่ ค่าธรรมเนียมตรวจสอบปฏิบัติตาม BOI ค่าธรรมเนียมตรวจรับรองรายได้ของหน่วยธุรกิจ ค่าธรรมเนียมรับรองรายได้ สาขาประเทศอินเดีย และค่าธรรมเนียมรับรองรายได้ สาขาประเทศบรูไน และค่าธรรมเนียมนการจัดทำหนังสือคอมพิวเตอร์ เลตเตอร์ ให้แก่ สตง. ซึ่งเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัท ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา มีจำนวนเงินรวม 1,520,000 บาท แต่บริษัท ไม่ได้จ่ายค่าบริการอื่นให้บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกับ สตง. ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมาหรือรายจ่ายในอนาคตอันเกิดจากการตกลงที่ยังให้บริการไม่แล้วเสร็จในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา

### 9.7 การปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในเรื่องอื่น ๆ

คณะกรรมการบริษัท มีความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาโดยตลอด และมีเจตนารมณ์ที่จะพัฒนา ปรับปรุงหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินของโครงการ ASEAN CG Scorecard โดยเชื่อมั่นว่าจะสามารถทำให้ธุรกิจของบริษัท เจริญเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

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

บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม และได้จัดทำเนื้อหาภาพรวมการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมไว้ในรายงานการพัฒนาย่างยั่งยืน ประจำปี 2557 ซึ่งเป็นไปตามกรอบการรายงานสากล GRI ฉบับ G4 ผู้สนใจสามารถศึกษารายละเอียดได้ในหนังสือรายงานการพัฒนาย่างยั่งยืน ซึ่งบริษัทฯ จัดส่งให้ผู้ถือหุ้นทุกราย และเปิดเผยต่อประชาชนทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ ที่ [www.thaiairways.com](http://www.thaiairways.com)

### แนวทางปฏิบัติเพิ่มเติมเกี่ยวกับการป้องกันการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการคอร์รัปชัน

บริษัทฯ ได้เห็นความสำคัญถึงปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบที่จะส่งผลกระทบต่อให้เกิดความเสียหายต่อบริษัทฯ ดังนั้น บริษัทฯ จึงนำนโยบาย “Whistle Blower” เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ มีการทบทวนการนำไปปฏิบัติจากการประกาศนโยบาย Whistle Blower การรับเรื่องร้องเรียนและเบาะแสการกระทำผิดโดยไม่จำเป็นต้องระบุตัวตน มีระบบสื่อสารภายในองค์กรแบบโต้ตอบและอีเมล เป็นเครื่องมือใช้งานทั่วทั้งองค์กร ปริมาณข้อร้องเรียนที่ลดลงและสัดส่วนในการดำเนินการเพื่อแก้ปัญหา จะแสดงถึงผลการปฏิบัติตามข้อกำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้มีการจัดทำระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตหรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งบริษัท หรือธรรมาภิบาลหรือจริยธรรม ตามประมวล ธรรมาภิบาลและจริยธรรม พ.ศ. 2523 ขึ้นเพื่อให้พนักงาน ลูกจ้าง ผู้มีส่วนได้เสียและบุคคลภายนอก ใช้เป็นช่องทางในการแจ้งเบาะแสความเคลือบแคลงที่อาจทำให้เข้าใจได้ว่าเป็นการกระทำผิดต่อกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของบริษัทฯ และกฎหมาย เพื่อให้บริษัทฯ ได้ทำการตรวจสอบข้อเท็จจริงได้ถูกต้อง อันจะนำไปสู่ความเป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ขององค์กรต่อไป

ตั้งแต่ปี 2556 บริษัทฯ ได้บรรจุหลักสูตรการฝึกอบรมว่าด้วยเรื่องป้องกันการประพฤติมิชอบ แก่ฝ่ายพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร พร้อมกับการเข้าไปศึกษาดูงานเพิ่มเติมจากหน่วยงานภายนอก ในปี 2557 บริษัทฯ ได้ริเริ่มดำเนินการเผยแพร่เรื่องป้องกันการประพฤติมิชอบให้กับพนักงานทุกระดับบริหาร ระดับบังคับบัญชา และระดับปฏิบัติการในฝ่ายงานต่างๆ อาทิ ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้น ฝ่ายซ่อมใหญ่ และฝ่ายบริหารทั่วไป เป็นต้น

นอกจากนี้ ในปี 2557 บริษัทฯ ได้รับการประเมินความคืบหน้าในเรื่องการป้องกันการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการคอร์รัปชัน (Anti-Corruption Progress Indicators) จากสถาบันไทยพัฒนา โดยมีสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์เป็นผู้สนับสนุน บริษัทฯ ได้ระดับการประเมินอยู่ในระดับที่ 2 (Declared) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น โดยการประกาศเจตนารมณ์เข้าเป็นแนวร่วมปฏิบัติ (Collective Action Coalition) ของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต ซึ่งถือเป็นโครงการที่ได้รับการสนับสนุนการจัดทำโดยรัฐบาลและสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อผลักดันให้เกิดการต่อต้านการทุจริตในวงกว้าง

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

บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม และได้จัดทำเนื้อหาภาพรวมการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมไว้ในรายงานการพัฒนาย่างยั่งยืน ประจำปี 2557 ซึ่งเป็นไปตามกรอบการรายงานสากล GRI ฉบับ G4 ผู้สนใจสามารถศึกษารายละเอียดได้ในหนังสือรายงานการพัฒนาย่างยั่งยืน ซึ่งบริษัทฯ จัดส่งให้ผู้ถือหุ้นทุกราย และเปิดเผยต่อประชาชนทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ ที่ [www.thaiairways.com](http://www.thaiairways.com)

### แนวทางปฏิบัติเพิ่มเติมเกี่ยวกับการป้องกันการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการคอร์รัปชัน

บริษัทฯ ได้เห็นความสำคัญถึงปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบที่จะส่งผลกระทบต่อให้เกิดความเสียหายต่อบริษัทฯ ดังนั้น บริษัทฯ จึงนำนโยบาย “Whistle Blower” เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ มีการทบทวนการนำไปปฏิบัติจากการประกาศนโยบาย Whistle Blower การรับเรื่องร้องเรียนและเบาะแสการกระทำผิดโดยไม่จำเป็นต้องระบุตัวตน มีระบบสื่อสารภายในองค์กรแบบโต้ตอบและอีเมล เป็นเครื่องมือใช้งานทั่วทั้งองค์กร ปริมาณข้อร้องเรียนที่ลดลงและสัดส่วนในการดำเนินการเพื่อแก้ปัญหา จะแสดงถึงผลการปฏิบัติตามข้อกำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้มีการจัดทำระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตหรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งบริษัท หรือธรรมาภิบาลหรือจริยธรรม ตามประมวล ธรรมาภิบาลและจริยธรรม พ.ศ. 2523 ขึ้นเพื่อให้พนักงาน ลูกจ้าง ผู้มีส่วนได้เสียและบุคคลภายนอก ใช้เป็นช่องทางในการแจ้งเบาะแสความเคลือบแคลงที่อาจทำให้เข้าใจได้ว่าเป็นการกระทำผิดต่อกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของบริษัทฯ และกฎหมาย เพื่อให้บริษัทฯ ได้ทำการตรวจสอบข้อเท็จจริงได้ถูกต้อง อันจะนำไปสู่ความเป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ขององค์กรต่อไป

ตั้งแต่ปี 2556 บริษัทฯ ได้บรรจุหลักสูตรการฝึกอบรมว่าด้วยเรื่องป้องกันการประพฤติมิชอบ แก่ฝ่ายพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร พร้อมกับการเข้าไปศึกษาดูงานเพิ่มเติมจากหน่วยงานภายนอก ในปี 2557 บริษัทฯ ได้ริเริ่มดำเนินการเผยแพร่เรื่องป้องกันการประพฤติมิชอบให้กับพนักงานทุกระดับบริหาร ระดับบังคับบัญชา และระดับปฏิบัติการในฝ่ายงานต่างๆ อาทิ ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้น ฝ่ายซ่อมใหญ่ และฝ่ายบริหารทั่วไป เป็นต้น

นอกจากนี้ ในปี 2557 บริษัทฯ ได้รับการประเมินความคืบหน้าในเรื่องการป้องกันการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการคอร์รัปชัน (Anti-Corruption Progress Indicators) จากสถาบันไทยพัฒนา โดยมีสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์เป็นผู้สนับสนุน บริษัทฯ ได้ระดับการประเมินอยู่ในระดับที่ 2 (Declared) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น โดยการประกาศเจตนารมณ์เข้าเป็นแนวร่วมปฏิบัติ (Collective Action Coalition) ของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต ซึ่งถือเป็นโครงการที่ได้รับการสนับสนุนการจัดทำโดยรัฐบาลและสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อผลักดันให้เกิดการต่อต้านการทุจริตในวงกว้าง

## 11. การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง

บริษัทฯ จัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอกับการดำเนินการธุรกิจและมีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ความมั่นใจว่าระบบที่วางไว้สามารถดำเนินไปได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยมีโครงสร้างการควบคุมภายในครบทั้ง 5 องค์ประกอบและ 17 หลักการ ตามมาตรฐาน Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission : COSO ที่ได้ปรับปรุง Framework ใหม่ ในปี 2556 (COSO 2013) ทั้งนี้ ผลการประเมินการควบคุมภายใน สรุปได้ดังนี้

### สภาพแวดล้อมของการควบคุม

#### 1. องค์กรแสดงถึงความยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรง (Integrity) และจริยธรรม

บริษัทฯ มีประมวลบรรษัทภิบาลและจริยธรรมเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ประจำวันและการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ รวมถึงการปฏิบัติต่อลูกค้า ลูกค้า และบุคคลภายนอก เช่น ยึดมั่นในประโยชน์ของบริษัทฯ ปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ โดยไม่แสวงหาประโยชน์เพื่อตนเองหรือผู้อื่น และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต ไม่ยินยอมให้เกิดการทุจริตขึ้นในงานที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบ เป็นต้น มีข้อกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานจะต้องจัดทำรายงานแจ้งต่อผู้บังคับบัญชาต้นสังกัด ในทันทีที่สงสัยว่าตนเองหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องมีผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกันกับผลประโยชน์ของบริษัทฯ โดยธรรมชาติกำหนดให้มีการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานจะต้องอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติกำหนด มีบทลงโทษที่เหมาะสมหากมีการฝ่าฝืนข้อกำหนดข้างต้น มีการสื่อสารข้อกำหนดและบทลงโทษข้างต้นให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนรับทราบ เช่น รวมอยู่ในการปฐมมนิเทศพนักงานใหม่ ให้พนักงานลงนามรับทราบข้อกำหนดและบทลงโทษ รวมทั้งมีการเผยแพร่ Code of Ethics ให้แก่พนักงานและบุคคลภายนอกได้รับทราบ โดยจัดให้มีการสื่อสารกับพนักงานทุกระดับ และบรรจุในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ในหลักสูตร Orientation รวมทั้งการเผยแพร่ใน Website ของบริษัทฯ มีกระบวนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตาม Code of Ethics เป็นประจำทุกปีโดยผู้เชี่ยวชาญที่เป็นอิสระจากภายนอก เช่น สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย เมื่อปรากฏว่ามีการละเมิดหลักจริยธรรมของบริษัทฯ ให้ผู้บังคับบัญชารวบรวมข้อเท็จจริง หรือดำเนินการสอบสวนลงโทษทางวินัย โดยให้คำนึงถึงพฤติกรรมของการฝ่าฝืน ความจงใจ หรือเจตนา มูลเหตุจูงใจ อายุ ประวัติ ตำแหน่ง หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ฝ่าฝืน รวมทั้งความเสียหายที่บริษัทฯ ได้รับ หรือมูลเหตุอื่นๆ แล้วแต่กรณี กรณีการประพฤติปฏิบัติฝ่าฝืนหลักจริยธรรมของบริษัทฯ ให้ฝ่ายกฎหมายมีอำนาจและหน้าที่ในการพิจารณาและวินิจฉัยภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนดตามระเบียบบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ว่าด้วยการร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตหรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งบริษัทฯ หรือ ธรรมนูญบริษัทฯ หรือจริยธรรม ตามประมวลธรรมนูญบริษัทและจริยธรรม

#### 2. คณะกรรมการมีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร และทำหน้าที่กำกับดูแล (Oversight) และพัฒนาการดำเนินการด้านการควบคุมภายใน

บริษัทฯ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารไว้ในคู่มือกรรมการ รวมถึง Table of Authority โดยอ้างอิงจาก พระราชบัญญัติ บริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 บทบัญญัติที่เกี่ยวข้องในประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 ข้อบังคับและประกาศต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และข้อบังคับและนโยบายของบริษัทฯ มีการจัดทำบันทึกข้อตกลงกับสำนักงานคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบผ่านทางคำสั่งแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบ กฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบ และ Function Description ของหน่วยงาน โดยมีการระบุขอบเขต หน้าที่และความ

รับผิดชอบไว้ในคำสั่งบริษัท ซึ่งสอดคล้องกับระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยคณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยตรวจสอบภายในของรั่ววิสาหกิจ พ.ศ. 2555 คณะกรรมการบริษัทประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญหลากหลายสาขา อาทิ ธุรกิจการเงิน การขนส่ง กฎหมาย ซึ่งสามารถตรวจสอบได้จากประวัติกรรมการ ตลอดจนมีการกำหนดให้มีกรรมการอิสระอย่างน้อย 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมดตามข้อกำหนดของ กสท. และ สคร. โดยในบางขณะมีกรรมการอิสระมากกว่า 50% ของกรรมการทั้งหมด และได้มีการตรวจสอบก่อนการแต่งตั้งว่าเป็นผู้มีคุณสมบัติที่กำหนดไว้ในประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนที่ ทจ. 4/2552 ข้อ 16

### 3. ฝ่ายบริหารได้จัดให้มีโครงสร้างสายการรายงาน การกำหนดอำนาจในการสั่งการและความรับผิดชอบที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ภายใต้การกำกับดูแล (oversight) ของคณะกรรมการ

ฝ่ายบริหารได้มีการกำหนดโครงสร้างที่เหมาะสมทั้งทางธุรกิจและกฎหมาย โดยมีการจัดสายงาน หน่วยงานในการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กำหนดในเอกสาร Function Description และ Job Description โดยให้มีการทบทวนเอกสารดังกล่าวเป็นประจำทุกปี หรือทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง มีการแบ่งแยกหน้าที่ ที่สำคัญระหว่างการประชุมธุรกิจการบินและหน่วยธุรกิจ ซึ่งหน่วยธุรกิจต่างๆสามารถวางแผนการดำเนินงานในหน่วยธุรกิจที่รับผิดชอบได้โดยตรง และรายงานต่อคณะกรรมการบริหารหน่วยธุรกิจ นอกจากนี้ ยังมีกองกำกับกิจกรรมองค์กรและธุรกรรมทำหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ให้สอดคล้องและเป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานสากล ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบินและธุรกิจด้านอื่นๆ มีสำนักงานการตรวจการองค์กรทำหน้าที่รับข้อร้องเรียนและดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องการทุจริตและประพฤติมิชอบ รวมถึงมีสำนักงานการตรวจสอบภายในซึ่งมีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้านตรวจสอบภายในของบริษัทได้อย่างเที่ยงธรรมและมีความเป็นอิสระ

### 4. องค์กรแสดงถึงความมุ่งมั่นในการจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ

บริษัทฯ มีกระบวนการ/วิธีการในการสรรหาบุคลากรที่เป็นไปตามข้อกำหนดตาม พ.ร.บ. คุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรั่ววิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และระเบียบบริษัท ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล โดยมีการกำหนดเกณฑ์ คุณสมบัติ ในการสรรหาเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถตรงตามตำแหน่งงาน รวมทั้งมีกระบวนการ/วิธีการในการวัดและประเมินผลบุคลากรประจำปี การสำรวจความพึงพอใจของหน่วยงานที่มีต่อพนักงานใหม่ เพื่อสอบทานกระบวนการ/วิธีการและนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพ แต่ปัจจุบันพบว่า กระบวนการสอบทานเพื่อวัดและประเมินผลบุคลากรยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อจูงใจและการรักษาบุคลากร ทั้งนี้บริษัทฯ ได้กำหนดการปรับปรุงประเด็นดังกล่าวไว้ในแผนปฏิรูปองค์กร ซึ่งจะดำเนินการในปี 2558 ในส่วนของการพัฒนาคุณภาพบุคลากร บริษัทฯ มีแผนการพัฒนาคุณภาพบุคลากรของบริษัทฯ ทุกระดับและทุกฝ่าย (Strategic Partnership) อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาศักยภาพด้านการบริหาร (Management Competency) ศักยภาพหลัก (Core Competency) และมีคุณลักษณะตรงตามคุณลักษณะที่สำคัญของบริษัทฯ และเพื่อให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีทักษะที่จำเป็นและสอดคล้องกับภารกิจทุกแขนงของบริษัทฯ ซึ่งรวมถึงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร การทำงานเชิงธุรกิจแบบ THAI Spirit ปลุกฝังคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และจิตสำนึกที่ดีให้กับพนักงาน ส่งเสริมให้มีความรักและความผูกพันในองค์กร นอกจากนี้ บริษัทฯ มีแผนที่จะจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan/IDP) โดยมุ่งเน้นพัฒนากลุ่มคนที่มีศักยภาพสูง มีความสามารถและทักษะต่างๆ เพื่อสามารถสืบทอดตำแหน่งระดับบริหาร โดยได้เริ่มดำเนินโครงการ THAI High Flyer เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมต่อการเป็นผู้นำและผู้เชี่ยวชาญในอนาคต และสามารถทดแทนตำแหน่งงานที่จะมีผู้บริหารเกษียณในระยะยาวได้ รวมถึงพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรในทุกๆระดับ อีกทั้งยังมีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้เพื่อให้ครอบคลุมทุกองค์ความรู้ที่สำคัญสำหรับองค์กร



## 5. องค์กรกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญของหน้าที่ในการควบคุมภายในโดยจัดให้มีนโยบายการควบคุมภายในตามคำสั่งบริษัท ที่154/2552 ซึ่งกำหนดให้ผู้บริหารและพนักงานใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ให้ได้ตามเป้าหมายโดยผ่านกระบวนการทำงานที่ได้จัดวางไว้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารได้ถ่ายทอดเป้าหมายโดยกำหนดดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator/KPI) ของแต่ละสายงาน รวมทั้งพนักงานแต่ละตำแหน่งได้จัดทำคำรับรองในการปฏิบัติหน้าที่พร้อมทั้งกำหนด KPI ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของฝ่าย โดยพนักงานและผู้บังคับบัญชาลงนามร่วมกันเพื่อรับทราบหน้าที่รับผิดชอบ และนำผลการดำเนินงานตาม KPI มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติ ซึ่งเชื่อมโยงกับการพิจารณาความดีความชอบเพื่อขึ้นเงินเดือนประจำปี และการให้เงินพิเศษ (Incentives) นอกจากนี้ ตั้งแต่ปี 2555 มีการกำหนดให้ความดีความชอบการดำเนินการตามข้อเสนอแนะของสำนักงานการตรวจสอบภายในเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารร่วมกับพนักงานดำเนินการตามข้อเสนอแนะของสำนักงานการตรวจสอบภายในซึ่งแสดงถึงการมีการควบคุมภายในที่ดีและให้ความมั่นใจว่าการดำเนินงานของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์

### การประเมินความเสี่ยง

## 6. องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจนเพียงพอ เพื่อให้สามารถระบุและประเมินความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

บริษัทฯ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นความปลอดภัย และการให้บริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้าภายใต้วิสัยทัศน์ “First Choice Carrier with Touches of THAI” ซึ่งเน้นการให้บริการแก่ผู้โดยสารอย่างดีที่สุดด้วยความใส่ใจและเป็นไทยที่ลูกค้าเลือกเป็นอันดับแรก โดยวัตถุประสงค์ด้านความปลอดภัยจะต้องเป็นไปตามข้อกำหนดของมาตรฐานการบินสากล นอกจากนี้ยังได้กำหนดการดำเนินงานด้านการเงิน โดยใช้นโยบายควบคุมค่าใช้จ่ายเพิ่มรายได้ รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ ตามหลักมาตรฐานสากล มีการปฏิบัติตามข้อกำหนด และทบทวนสอบทานทุกปี มีการจัดทำบันทึกข้อตกลงกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานด้วย KPI ที่ชัดเจนมาจัดทำเป็นแผนวิสาหกิจ รวมถึงส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานตามแผน มีการกำหนดตัวชี้วัดและรับผิดชอบต่อชัดเจน มีการจัดทำตัวชี้วัดระหว่าง 3 รัฐวิสาหกิจที่ปฏิบัติงานในธุรกิจร่วมกันในการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการด้านระยะเวลาในการผ่านออกนอกประเทศของผู้โดยสารระหว่างประเทศ (Service Time) ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ โดยมีการกำกับดูแลจาก สคร.

## 7. องค์กร/หน่วยงานระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงทุกประเภทที่อาจกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ไว้อย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

บริษัทฯ โดยฝ่ายบริหารความเสี่ยงร่วมกับฝ่ายบริหาร ได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ทั้งจากปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะการแข่งขันในธุรกิจการบิน เศรษฐกิจและการเมืองทั้งของโลกและภูมิภาค และจากปัจจัยภายใน เช่น ประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานและการบริหารจัดการ และได้รับรู้ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านมาตรฐานและกฎระเบียบ เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการอาจไม่สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการ รายได้ผู้โดยสารอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ความเสี่ยงเกี่ยวกับสถานะการเงินของบริษัทฯ เช่น สภาพคล่อง อัตราส่วนทางการเงิน และ Credit Rating เป็นต้น นอกจากนี้สายงานต่าง ๆ ได้มีการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานตามคู่มือบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯและมีการจัดทำดัชนีชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicator/KRI) หากระดับ

คะแนนของความเสี่ยงเข้าสู่ Trigger และ Threshold จะมีการทบทวนมาตรการการควบคุม ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริษัทฯ

#### 8. องค์กร/หน่วยงาน ได้พิจารณาถึงโอกาสที่จะเกิดการทุจริต ในการประเมินความเสี่ยงที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

บริษัทฯ มีการประเมินความเสี่ยงด้านโอกาสเกิดทุจริตในกระบวนการต่างๆ เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง การใช้บัตรโดยสารผิดระเบียบ เป็นต้น นอกจากนี้ ได้มีการนำข้อมูลสถิติและผลการตรวจสอบเรื่องการทุจริต ซึ่งรวบรวมโดยสำนักงานการตรวจการองค์กร มาใช้เป็นแนวทางในการประเมินโอกาสและความน่าจะเป็นในการเกิดทุจริตในฝ่ายต่างๆ โดยมีการวิเคราะห์แรงจูงใจ/แรงกดดัน ซึ่งส่วนใหญ่มาจากเรื่องส่วนตัว หรือความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ของพนักงานบางคน นอกจากนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณา รายงานผลการตรวจสอบกระบวนการต่างๆ จากสำนักงานการตรวจสอบภายใน ซึ่งในการตรวจสอบได้มีการประเมินโอกาสในการเกิดทุจริตและมาตรการป้องกันที่ฝังอยู่ในกระบวนการนั้นๆ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการกำหนดให้มีจุดควบคุมเพื่อป้องกัน การเกิดทุจริต หากคณะกรรมการตรวจสอบเห็นว่า มีประเด็นที่ควรสอบถามผู้บริหารได้มีการเชิญผู้บริหารที่รับผิดชอบเข้าตอบข้อซักถามในการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบตามสมควร

#### 9. องค์กร/หน่วยงานสามารถระบุและประเมินความเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อระบบการควบคุมภายใน

บริษัทฯ มีการประเมินการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงาน เช่น การเมืองและเศรษฐกิจของโลกและของภูมิภาค การเปลี่ยนแปลงทางสังคม การขยายตัวของสายการบินต้นทุนต่ำ การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การเพิ่มขึ้นและการใช้เทคโนโลยีใหม่ของอากาศยาน ธุรกิจการบินในอนาคต ภัยพิบัติและโรคระบาด การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่างๆ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบในการดำเนินธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีในด้านต่างๆ เป็นต้น ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงได้นำปัจจัยต่างๆ เหล่านี้มาประเมินและวิเคราะห์เพื่อระบุเป็นความเสี่ยงและมีการติดตามความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงได้ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนเพื่อควบคุมความเสี่ยง

#### กิจกรรมการควบคุม

#### 10. องค์กร/หน่วยงาน มีมาตรการควบคุมที่ช่วยลดความเสี่ยงที่จะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

บริษัทฯ มีมาตรการควบคุมภายในหลายแนวทาง โดยพิจารณาจากความซับซ้อนของงาน ลักษณะงาน โดยนำแนวทางในการควบคุมความเสี่ยง อาทิ การควบคุมเชิงป้องกัน เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นไปตาม Job Description การกำหนดนโยบายและระเบียบบริษัทฯ ต่างๆ ซึ่งกำหนดอำนาจอนุมัติทำให้สามารถสอบทานความถูกต้องซึ่งกันและกันได้ ด้านสารสนเทศมีการควบคุมสิทธิการเข้าถึงข้อมูล โดยการอนุมัติสิทธิ์เฉพาะบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบที่ได้รับการเสนอชื่อจากผู้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาจะต้องแจ้งยกเลิกสิทธิ์เมื่อพนักงานพ้นจากหน้าที่ความรับผิดชอบแล้ว นอกจากนี้ยังได้กำหนดการควบคุมแบบส่งเสริม เช่น การจัดกิจกรรมให้ความรู้หรือการสร้างตระหนักรู้ในด้านต่างๆ โดยเฉพาะเรื่องการป้องกันการทุจริตและการประพฤติมิชอบ การให้ความรู้ด้านวินัย นอกจากนี้ยังได้มีการระบุกิจกรรมและกรอบเวลาในการดำเนินการควบคุมความเสี่ยง โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อม ขอบเขตการดำเนินงาน ปัจจัยเกี่ยวข้องอื่นๆ และมีการจัดทำ ทบทวน ปรับปรุงระเบียบ วิธีปฏิบัติต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยงในการทำงาน

## 11. องค์กร/หน่วยงาน เลือกและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้วยระบบเทคโนโลยี เพื่อช่วยสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

บริษัทฯ โดยฝ่ายงานบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการจัดทำสถาปัตยกรรมโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และนโยบายมาตรการการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ (Security Policy & Standard) โดยอ้างอิงกรอบมาตรฐาน ISO 27001 และกำหนดให้ทุกหน่วยงานต้องถือปฏิบัติ โดยออกเป็นคำสั่งบริษัท เพื่อใช้เป็นกรอบในการควบคุมโครงสร้างพื้นฐานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัท ให้เป็นมาตรฐานง่ายต่อการปรับเปลี่ยนและบำรุงรักษา และเกิดความมั่นคงปลอดภัย นอกจากนี้ยังได้กำหนดให้มีการควบคุมกระบวนการได้มา การพัฒนาและบำรุงรักษาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยจัดทำเป็นคู่มือบริหารจัดการโครงการ (Project Management Handbook) มีการจัดทำแผนแม่บท IT ของบริษัทฯ (ระยะเวลา 5ปี) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของการลงทุนเพื่อพัฒนาระบบสารสนเทศของบริษัท และทบทวนทุกปีเพื่อให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์บริษัทฯ

## 12. องค์กร/หน่วยงานจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมผ่านทางนโยบาย ซึ่งได้กำหนดสิ่งที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อให้นโยบายที่กำหนดไว้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้

บริษัทฯ ได้นำกฎระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบิน กฎระเบียบทั้งของภาครัฐและองค์กรต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศมาประมวลและจัดทำเป็นนโยบาย ระเบียบปฏิบัติ และคู่มือการปฏิบัติงาน ทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและที่เป็น Electronic File โดยกำหนดให้ผู้บริหารมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการนำนโยบายและแผนงานด้านต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติ โดยมอบนโยบายและแผนการดำเนินงาน ไว้ในแผนงานของฝ่าย คำรับรองการปฏิบัติหน้าที่ ข้อตกลงการให้บริการ และมติการประชุม โดยจะมีการสั่งการและมอบหมายการปฏิบัติไปตามสายการบังคับบัญชา โดยมีบุคลากรตามตำแหน่งงานมีหน้าที่และความรับผิดชอบในกระบวนการต่างๆที่กำหนดไว้ใน Job Description อย่างเหมาะสม มีการกำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจนและมีหัวหน้างานกำกับดูแล ติดตามผลอย่างใกล้ชิด ทั้งจากการประชุมและเอกสาร หากพบข้อผิดพลาดจะทำการแก้ไขทันทีเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย นอกจากนี้ผู้บริหาร หัวหน้างาน ได้ติดตามกำกับดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ และคำสั่งต่างๆ รวมถึงการทบทวนและปรับปรุงแก้ไขนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่างๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบของบริษัทฯ ตามคำสั่งบริษัท ที่ 11/2555

### สารสนเทศและการสื่อสาร

## 13. องค์กร/หน่วยงาน มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้การควบคุมภายในสามารถดำเนินไปได้ตามที่กำหนดไว้

บริษัทฯ มีการกำหนดข้อมูลที่ต้องการใช้ในการดำเนินงานโดยพิจารณาทั้งข้อมูลจากภายในและภายนอก ได้แก่ ข้อมูลด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อกำหนด ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรม การบินและสายการบินคู่แข่งนำมาจัดทำรวบรวมไว้อย่างเป็นระบบ โดยมีการปรับปรุงให้ครบถ้วนเป็นปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง และมีระบบ IT เพื่อรองรับการจัดเก็บ ค้นหาข้อมูล และรองรับการปฏิบัติงาน โดยการพัฒนาระบบ IT ซึ่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของข้อมูล และเทคโนโลยี อาทิ การพัฒนาระบบ Data Warehouse ในการเก็บข้อมูลลูกค้าเพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ การนำระบบ SAP-DE/WISE และ SAP-HCM มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการพิจารณาต้นทุน และความคุ้มค่าได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังมีศูนย์ข้อมูลข่าวสาร ทำหน้าที่กำกับ ดูแล บริหารจัดการงานด้านข้อมูลข่าวสารของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 อย่างเคร่งครัด มีการศึกษา วิเคราะห์

ประเมินปัจจัยแวดล้อม โดยจัดทำ Feasibility Study เพื่อพิจารณาความคุ้มค่าในการดำเนินงาน หรือการลงทุนผ่านทางคณะกรรมการหรือคณะทำงานชุดต่างๆ เพื่อบริหารโครงการลงทุนให้เป็นไปตามเป้าหมาย และได้ประโยชน์สูงสุด

#### 14. องค์กร/หน่วยงานสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร ซึ่งรวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน ที่จำเป็นต่อการสนับสนุนให้การควบคุมภายในดำเนินไปได้ตามที่วางไว้

บริษัทฯ มีระบบสารสนเทศ และกระบวนการสื่อสารข้อมูลภายในอย่างเพียงพอ และมีประสิทธิภาพ มีช่องทางในการสื่อสารทั้งภายในฝ่าย และระหว่างฝ่าย เพื่อให้พนักงาน และผู้บริหารได้รับทราบ และสามารถเข้าถึงข้อมูลในการปฏิบัติงาน ข่าวสารที่จำเป็น ได้อย่างรวดเร็วผ่านทางช่องทางต่างๆ เช่น การประชุม เอกสาร e-mail Intranet ของบริษัทฯ ตลอดจน Mobile Application เป็นต้น มีคู่มืองานสารบรรณและข้อมูลข่าวสารลับในการกำหนดระดับชั้นความลับของข้อมูลในบริษัทฯ รวมถึงการจัดทำรายงานข้อมูลที่สำคัญถึงคณะกรรมการบริษัทฯ อย่างสม่ำเสมอ เช่น รายงานทางการเงิน การเปิดเผยข้อมูลประกอบงบการเงิน นโยบายการบัญชีและประมาณการที่สำคัญ รวมทั้งข้อสังเกตจากการตรวจสอบและสอบทานงบการเงินของผู้สอบบัญชี รายงานสภาพคล่องทางการเงินและสถานะหนี้ของบริษัทฯ รายงานผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ร่วมทุนและบริษัทย่อย เป็นต้น นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จัดให้มีช่องทางสำหรับพนักงานสามารถแจ้งข้อมูลหรือเบาะแสเกี่ยวกับการทุจริตภายในบริษัทฯ (นโยบาย Whistle Blower) ตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริต หรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตัวอย่าง หรือลายลักษณ์อักษร โดยข้อมูลจะถูกเก็บเป็นความลับ

#### 15. องค์กร/หน่วยงานได้สื่อสารกับหน่วยงานภายนอก เกี่ยวกับประเด็นที่อาจมีผลกระทบต่อการควบคุมภายใน

บริษัทฯ ได้จัดทำรายงานประจำปี เผยแพร่ให้แก่ผู้ถือหุ้นทุกราย และเผยแพร่ทาง Website ของบริษัทฯ ฝ่ายภาพลักษณ์และสื่อสารองค์กร ได้ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของบริษัทฯ ผ่านทางสื่อต่างๆ รวมถึง Mobile Application ตลอดจนจัดให้มีช่องทางในการร้องเรียน/สื่อสารข้อมูลจากลูกค้า สายการบินลูกค้า และหน่วยงานภายนอกที่มาใช้บริการ เช่น Department of Civil Aviation และ/หรือ Airport Authority ของแต่ละประเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการบินโดยผ่านทางจดหมาย e-Mail หรือ แบบฟอร์ม Customer Relation ถึงผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ มีการเชิญนักวิเคราะห์หลักทรัพย์และผู้แทนจากสถาบันการเงินมารับฟังการชี้แจงผลประกอบการของบริษัทฯ จากผู้บริหารระดับสูงในทุกไตรมาสเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการลงทุน นอกจากนี้มีการจัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อรับฟังปัญหาและข้อร้องเรียนที่เกิดจากการให้บริการ รวมถึงการรับข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาปรับปรุงการให้บริการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนมีการติดต่อสื่อสารเพื่อรับนโยบายจากหน่วยงานราชการ และกระทรวงต่างๆ รวมถึงการจัดทำรายงานเพื่อเสนอต่อหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้มีการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกสามารถแจ้งข้อมูล หรือเบาะแสเกี่ยวกับการฉ้อฉลหรือทุจริตมายังกรรมการผู้อำนวยการใหญ่โดยตรง โดยผ่านทางเอกสาร หรือ e-mail

#### การติดตามประเมินผล

#### 16. องค์กร/หน่วยงาน ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการควบคุมภายในยังดำเนินไปอย่างครบถ้วน เหมาะสม

บริษัทฯ มีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน โดยผู้บริหารทุกระดับรับทราบ และตระหนักถึงความรับผิดชอบที่มีต่อการติดตามผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงาน เช่น จัดให้มีการประชุมภายในฝ่ายเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามดัชนีชี้วัด (KPI) มีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนงาน หรืองบประมาณ เสนอต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ ทุกฝ่ายมีการประเมินการควบคุมภายใน และจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ข้อ 6 เป็น

ประจำปี นอกจากนั้น ยังมีการตรวจสอบ และประเมินผลการควบคุมภายในเป็นรายครั้ง โดยผู้ตรวจสอบจากสำนักงานการตรวจสอบภายในของบริษัทฯ ซึ่งเป็นหน่วยงานอิสระขึ้นตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ ตลอดจนมีผู้ตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก เช่น Bureau Veritas, IATA Operational Safety Audit (IOSA), กรมการบินพลเรือน และองค์การมาตรฐานสากล (ISO) ต่างๆ เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและมีการพิจารณาเพื่อปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบดังกล่าว

#### 17. องค์กร/หน่วยงาน ประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อบุคคลที่รับผิดชอบ

บริษัทฯ โดยสำนักงานการตรวจสอบภายในได้กำหนดแนวทางการจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ และการติดตามผลการดำเนินการตามรายงานผลการตรวจสอบ โดยจัดทำรายงานการตรวจสอบ และข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไขปรับปรุง นำเสนอต่อผู้บริหารหน่วยงานที่ได้รับการตรวจสอบ และผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องเพื่อรับทราบและดำเนินการตามข้อเสนอแนะ และจัดทำรายงานประเด็นสำคัญที่พบและข้อเสนอแนะเสนอต่อกรรมการผู้อำนวยการใหญ่และคณะกรรมการตรวจสอบ โดยสำนักงานมีการติดตามความคืบหน้าการดำเนินการตามข้อเสนอแนะในรายงานผลการตรวจสอบทุกประเด็น จนกว่าจะมีการดำเนินการแล้วเสร็จครบถ้วน รวมถึงสรุปผลความคืบหน้า นำเสนอต่อกรรมการผู้อำนวยการใหญ่และคณะกรรมการตรวจสอบทุกไตรมาส เพื่อให้มั่นใจว่ามีการนำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ในกรณีที่พบหรือมีข้อสงสัยว่ามีรายการหรือการกระทำที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อผลการดำเนินงานของบริษัทฯ อย่างร้ายแรง เช่น การขัดแย้งทางผลประโยชน์ การทุจริต มีสิ่งผิดปกติหรือความบกพร่องที่สำคัญในระบบการควบคุมภายใน หรือมีการฝ่าฝืนกฎ ระเบียบ เป็นต้น หัวหน้าสำนักงานการตรวจสอบภายในจะรายงานต่อกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และคณะกรรมการตรวจสอบทันที

ทั้งนี้ ในการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 2/2558 เมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2558 โดยมีกรรมการอิสระทั้ง 11 ท่าน ซึ่งรวมกรรมการตรวจสอบจำนวน 3 ท่านด้วยแล้ว เข้าร่วมประชุมด้วย แล้วสรุปได้ว่าระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ มีความเพียงพอกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ

## 12. รายการระหว่างกัน

### 12.1 รายการระหว่างกัน

บริษัทฯ มีรายการระหว่างกันที่สำคัญกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่ และนิติบุคคล/บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2557 ดังนี้

นิติบุคคล/บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2557	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2556	
กระทรวงการคลัง	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ โดยถือหุ้นประมาณร้อยละ 51.03</li> <li>▪ กรรมการของบริษัทฯ ได้แก่ นายรังสรรค์ ศรีวรศาสตร์ เป็นปลัดกระทรวงการคลัง และ นายพงษ์ภาณุ เศวตรุนทร์ เป็นรองปลัดกระทรวงการคลัง</li> </ul>	กระทรวงการคลังกู้เงินจากสถาบันการเงินต่างประเทศให้บริษัทฯ กู้ต่อ ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> <li>• เงินกู้ยืมระยะยาว ซึ่งยังคงมียอดคงค้างและดอกเบี้ยจ่าย ดังนี้                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- เงินกู้ยืมระยะยาวคงค้าง</li> <li>- ดอกเบี้ยจ่าย</li> </ul> </li> </ul>	15,471.25 382.73	17,375.52 208.49	การกำหนดราคา/เงื่อนไขและอัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดเงื่อนไขกับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน เงินกู้ดังกล่าวมีอายุ 17 ปี ครบกำหนดสัญญา 15 กรกฎาคม 2573

นิติบุคคล/บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2557	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2556	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>หมายเหตุ</b> นายรังสรรค์ ศรีวรศาสตร์ ปลัดกระทรวงการคลัง ดำรงตำแหน่งกรรมการ เมื่อวันที่ 29 เมษายน 2557 ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● บริษัทฯ มีรายการเช่าที่ดินจากที่ราชพัสดุ กระทรวงการคลัง ดังนี้                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- เช่าที่ดินราชพัสดุ จังหวัดระยอง</li> <li>- เช่าที่ดินราชพัสดุ จังหวัดขอนแก่น</li> <li>- เช่าที่ดินราชพัสดุ จังหวัดอุดรธานี</li> <li>- เช่าที่ดินราชพัสดุ จังหวัดสุราษฎร์ธานี</li> <li>- เช่าที่ดินราชพัสดุ จังหวัดกระบี่</li> </ul> </li> </ul>	5.01	5.00	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
ธนาคารออมสิน	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ มีอำนาจควบคุมธนาคาร ออมสิน</li> </ul>	1. บริษัทฯ ได้กู้เงินจากธนาคารออมสิน ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> <li>● เงินกู้ยืมระยะยาว                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดเงินคงค้าง 568.00</li> <li>- ดอกเบี้ยจ่าย 30.29</li> </ul> </li> </ul>	568.00 30.29	1,890.00 100.41	การกำหนดราคา/เงื่อนไขและอัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดเงื่อนไขกับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน เงินกู้ดังกล่าวมียอดคงค้าง 2 ฉบับ และมีอายุ 7 ปี ครบกำหนดสัญญา 8 ตุลาคม 2558 และ 13 ตุลาคม 2558 ตามลำดับ

นิติบุคคล/บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2557	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2556	
		2. บริษัทฯ ทำสัญญาวงเงินกู้ประเภทเงินทุนหมุนเวียน กับธนาคารออมสิน จำนวนเงินไม่เกิน 7,000 ล้านบาท - ค่าธรรมเนียมวงเงินกู้ - ค่าธรรมเนียมวงเงินกู้ค้างจ่าย  ● เงินกู้ระยะสั้น - ยอดเงินคงค้าง - ดอกเบี้ยจ่าย	4.32    7,000.00 61.70	17.50    4.46   0.00 0.00	การกำหนดราคา/เงื่อนไขและอัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดเงื่อนไขกับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน โดยมีรายละเอียดเงื่อนไขสำคัญ ดังนี้ - สัญญาวงเงินกู้หมุนเวียน (Committed Revolving Credit Line) - ระยะเวลาไม่เกิน 7 ปี นับจากวันที่ลงทุนในสัญญาเงินกู้ ปัจจุบันมีการเบิกใช้วงเงินกู้ดังกล่าว ดังนี้ - สัญญาเงินกู้ระยะสั้น มียอดคงค้าง 3 ฉบับ คือ 1) เงินกู้ 365 วันครบกำหนดสัญญา 25 กันยายน 2558 2) เงินกู้ 365 วัน ครบกำหนดสัญญา 27 ตุลาคม 2558 3) เงินกู้ 365 วัน ครบกำหนดสัญญา 28 ตุลาคม 2558
		3. บริษัทฯ ขายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้บริการเช่าพื้นที่และบริการอื่นๆ แก่ธนาคารออมสิน - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	2.16  0.44	3.68  1.20	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน



นิติบุคคล/บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2557	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2556	
ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ มีอำนาจควบคุมธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย</li> </ul>	บริษัทฯ ได้กู้เงินระยะสั้นจากธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ซึ่งยังคงมียอดคงค้างและผลกำไรที่ต้องชำระดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>เงินกู้ระยะสั้น                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดเงินคงค้าง</li> <li>- การชำระผลกำไร</li> </ul> </li> </ul>	3,000.00 42.04	0.00 0.00	การกำหนดราคา/เงื่อนไขและอัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดเงื่อนไขกับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน เงินกู้ดังกล่าวมีอายุ 183 วันครบกำหนดสัญญา 30 มกราคม 2558 และ 17 กุมภาพันธ์ 2558
ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ มีอำนาจควบคุมธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย</li> </ul>	1. บริษัทฯ ทำสัญญาวงเงินกู้ประเภทเงินทุนหมุนเวียนกับธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย จำนวนเงิน 3,600 ล้านบาท <ul style="list-style-type: none"> <li>- ค่าธรรมเนียมวงเงินกู้</li> <li>- ค่าธรรมเนียมวงเงินกู้ค้างจ่าย</li> </ul>	3.60 0.50	3.60 0.50	การกำหนดราคา/เงื่อนไขและอัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดเงื่อนไขกับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน เงินกู้ดังกล่าวมีอายุ 5 ปี นับตั้งแต่วันที่ 20 กรกฎาคม 2555 – 20 กรกฎาคม 2560 ปัจจุบันยังไม่มีดอกเบี้ยค้างจ่าย

นิติบุคคล/บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2557	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2556	
		2. บริษัท ขายบัตรโดยสารเครื่องบิน แก่ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	1.12 0.00	0.74 0.00	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กระทรวงการคลัง ควบคุมโดยผ่านทางธนาคารแห่งประเทศไทยและกองทุนฟื้นฟูและพัฒนา ระบบสถาบันการเงินซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)</li> <li>▪ กรรมการของบริษัท ได้แก่ นายอาร์พงศ์ ภูซอุม เป็นประธานกรรมการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)</li> </ul>	1. บริษัท ได้กู้เงินระยะสั้นจากธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) <ul style="list-style-type: none"> <li>• เงินกู้ระยะสั้น                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดเงินคงค้าง</li> <li>- ดอกเบี้ยจ่าย</li> </ul> </li> </ul>	3,000.00 37.58	0.00 0.00	การกำหนดราคา/เงื่อนไขและอัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดเงื่อนไขกับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน เงินกู้ดังกล่าวมีอายุ 91 วัน ครบกำหนดสัญญา 25 มีนาคม 2558
		2. บริษัท ขายบริการให้เช่าสำนักงาน ตู้ ATM ค่าน้ำ-ไฟ และ Lease line แก่ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม</li> <li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง</li> </ul>	2.76 0.27	3.28 0.19	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2557	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2556	
บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด และของบริษัทฯ</li> <li>▪ กรรมการของบริษัทฯ ได้แก่ นายรัฐพล ภัคดีภูมิ เป็นกรรมการของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> นายรัฐพล ภัคดีภูมิ ดำรงตำแหน่งกรรมการเมื่อวันที่ 5 สิงหาคม 2557 ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)</p>	1. บริษัทฯ ซื้อบริการฝากส่งไปรษณีย์ในประเทศและต่างประเทศ และซื้ออุปกรณ์ไปรษณีย์ จากบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 14.80</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 0.08</li> </ul>		13.27 0.00	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด
		2. บริษัทฯ ขายบัตรโดยสารเครื่องบิน แก่บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม 5.54</li> <li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง 0.91</li> </ul>		7.08 1.17	
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และของบริษัทฯ</li> <li>▪ กรรมการของบริษัทฯ ได้แก่ นางสร้อยทิพย์ ไตรสุทธิ์ เป็นกรรมการของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย</li> </ul>	1. บริษัทฯ จ่ายค่า commission ในการจำหน่ายบัตรโดยสารของบริษัทฯ ในอัตราร้อยละ 5 แก่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 1.72</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 0.51</li> </ul>		4.15 0.00	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด

นิติบุคคล/บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2557	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2556	
	<b>หมายเหตุ</b> นางสร้อยทิพย์ ไตรสุทธิ์ ดำรงตำแหน่งกรรมการ เมื่อวันที่ 5 สิงหาคม 2557 ของ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)	2. บริษัท ขายบัตรโดยสาร เครื่องบิน และให้เช่า สำนักงานสาขาที่จังหวัดตรัง แก่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย - ยอดรายได้รวม 76.92 - ยอดลูกหนี้คงค้าง 8.60			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และของบริษัทฯ</li> <li>▪ กรรมการของบริษัทฯ ได้แก่ นายอารีพงศ์ ภู่ชอุ่ม เป็นกรรมการของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)</li> </ul>	1. บริษัท ชื่อน้ำมันเครื่องบิน และน้ำมันรถยนต์จากบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) - ยอดค่าใช้จ่ายรวม 11,709.33 - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 970.67			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด
		2. บริษัท ขายบัตรโดยสาร เครื่องบิน และให้บริการสอบเทียบเครื่องมือวัด (AC Dielectric Tester) แก่บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) - ยอดรายได้รวม 156.14 - ยอดลูกหนี้คงค้าง 39.65			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2557	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2556	
บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และของบริษัทฯ</li> </ul>	1. บริษัทฯ ประกอบกิจการและเช่าพื้นที่ในเขตท่าอากาศยานต่าง ๆ เพื่อใช้สำหรับจอดอากาศยาน จอดพาหนะขนถ่ายสินค้า เก็บอุปกรณ์ภาคพื้นดิน เก็บตู้คอนเทนเนอร์ ตั้งสำนักงานสายการบินและบริการอื่น ๆ จากบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 8,357.55</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 159.77</li> </ul>			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด
		2. บริษัทฯ มีรายได้จากการขายบัตรโดยสารเครื่องบิน และได้รับส่วนแบ่งรายได้ 2% จากการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมการใช้สนามบิน (Passenger Service Charges) ให้กับบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม 80.10</li> <li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง 6.78</li> </ul>			

นิติบุคคล/บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2557	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2556	
บริษัท ผลิตไฟฟ้าและน้ำเย็น จำกัด	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยและของบริษัท</li> <li>การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท ผลิตไฟฟ้าและน้ำเย็น จำกัด</li> </ul>	บริษัทฯ ซื้อไอน้ำและน้ำเย็นจากบริษัท ผลิตไฟฟ้าและน้ำเย็น จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 136.98</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้ค้าง 12.03</li> </ul>			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด
สถาบันการบินพลเรือน	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของสถาบันการบินพลเรือนและของบริษัทฯ</li> </ul>	1. บริษัทฯ จัดส่งนักบินบริษัทฯ ไปอบรมด้านกิจการบิน จากสถาบันการบินพลเรือน <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 50.47</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้ค้าง 8.05</li> </ul>			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด
		2. บริษัทฯ ขายบัตรโดยสารเครื่องบิน แก่สถาบันการบินพลเรือน <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม 0.13</li> <li>- ยอดลูกหนี้ค้าง 0.00</li> </ul>			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2557	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2556	
บริษัท ไทย-อะมาติอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด (บริษัทย่อย)	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัท เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทไทย-อะมาติอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด โดยถือหุ้นประมาณร้อยละ 55</li> </ul>	1. บริษัท ได้รับเงินมัดจำค่าเช่าพื้นที่ในอาคารสำนักงานจังหวัดหาดใหญ่ และภูเก็ตจากบริษัท ไทย-อะมาติอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดเจ้านั้นคงค้าง</li> </ul>	0.16	0.13	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2. บริษัท ขายบัตรโดยสารเครื่องบิน และให้บริการเช่าพื้นที่สำนักงานและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ แก่บริษัท ไทย-อะมาติอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม</li> <li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง</li> </ul>	2.37 0.14	2.67 0.42	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2557	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2556	
บริษัท วิงสแปน เซอร์วิส เซส จำกัด (บริษัทย่อย)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัท เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท วิงสแปน เซอร์วิส เซส จำกัด โดยถือหุ้นประมาณร้อยละ 49</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัท ได้แก่ นายปานทิต ชนะภัย เป็นประธานกรรมการ และนางวสุกานต์ วิศาลสวัสดิ์ เรืออากาศเอก กนก ทองเผือก นางชาริตา ลีลายุทธ และร้อยตรีอนุสรณ์ นาคศรีชุม เป็นกรรมการของบริษัท วิงสแปน เซอร์วิส เซส จำกัด</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> นายปานทิต ชนะภัย ลาออกจากประธานกรรมการเมื่อวันที่ 22 สิงหาคม 2557 เรืออากาศเอก กนก ทองเผือก นางชาริตา ลีลายุทธ และร้อยตรีอนุสรณ์ นาคศรีชุม ดำรงตำแหน่งกรรมการเมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน 2557 ของบริษัท วิงสแปน เซอร์วิส เซส จำกัด นางวสุกานต์ วิศาลสวัสดิ์ ลาออก</p>	1. บริษัท ให้เงินกู้ยืมระยะสั้นแก่บริษัท วิงสแปน เซอร์วิส เซส จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- เงินกู้ยืมระยะสั้น 20.00</li> <li>- ดอกเบี้ยรับ 1.37</li> </ul>	20.00	20.00	การกำหนดราคา/เงื่อนไขเป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดเงื่อนไขกับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน โดยมีรายละเอียดเงื่อนไขสำคัญ ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>- อ้างอิงกับอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมสำหรับลูกค้ารายใหญ่ชั้นดีประเภทเงินกู้แบบมีระยะเวลา MLR ต่อปี ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศสี่แห่ง โดยมีกำหนดชำระดอกเบี้ยเป็นรายเดือน และไม่มีหลักประกัน</li> </ul> เมื่อวันที่ 24 กันยายน 2556 บริษัท วิงสแปน เซอร์วิส เซส จำกัด ได้ทำบันทึกข้อตกลงเพิ่มเติมสัญญาฉบับใหม่ โดยขอขยายระยะเวลาการชำระหนี้ออกไปอีกเป็นเวลา 1 ปี ตามสัญญาฉบับวันที่ 28 กันยายน 2555 และครบกำหนดชำระในวันที่ 27 กันยายน 2557 บริษัท วิงสแปน เซอร์วิส เซส จำกัด ได้ต่ออายุสัญญาออกไปเป็นแบบปีต่อปี แต่ไม่เกิน 5 ครั้ง และเงื่อนไขการชำระหนี้อื่นเป็นไปตามเงื่อนไขของสัญญาเดิม
		2. บริษัท ซื้อบริการจัดส่งพนักงานแรงงานภายนอกเพื่อปฏิบัติงานในบริษัท จากบริษัท วิงสแปน เซอร์วิส เซส จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 863.52</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้ค้าง 412.10</li> </ul>	863.52	913.68	



นิติบุคคล/บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2557	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2556	
	จากบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 15 เมษายน 2557	3. บริษัทฯ ให้บริการเช่าพื้นที่สำนักงานและอุปกรณ์สำนักงาน แก่บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเซส จำกัด - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	5.22 0.33	3.37 2.09	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		4. บริษัทฯ จ่ายค่าแรงล่วงหน้าให้แก่บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเซส จำกัด - ยอดลูกหนี้คงค้าง	320.26	401.95	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด
บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด (บริษัทย่อย)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัทฯ เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด โดยถือหุ้นประมาณร้อยละ 49</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นาวาอากาศตรี อัมภานุร วัฒนางกูร เป็นประธานกรรมการ นายธงชัย สิงห์กุล นาวาอากาศตรีสถาพร เจริญศิริ</li> </ul>	1. บริษัทฯ ซื้อมีการบริการฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เพื่อฝึกทบทวนตามวาระที่กำหนดไว้ (Recurrent Crew) ภายในบริษัทฯ จากบริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด - ยอดค่าใช้จ่ายรวม - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง	0.12 0.00	0.00 0.00	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด

นิติบุคคล/บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2557	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2556	
	เรืออากาศเอก กนก ทองเผือก และนางสาววนิดา เดชะตุงคะ เป็นกรรมการของบริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด <b>หมายเหตุ</b> นายธงชัย สิงห์กุล ลาออกจากกรรมการเมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2557 นาวาอากาศตรี สดภาพ เจริญศิริ ดำรงตำแหน่ง กรรมการเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2554 เรืออากาศเอก กนก ทองเผือก และนางสาววนิดา เดชะตุงคะ ดำรงตำแหน่งกรรมการเมื่อวันที่ 29 กันยายน 2557 ของบริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด	2. บริษัทฯ ให้บริการใช้ เครื่องมือและอุปกรณ์ในการฝึกอบรมด้านการบิน และให้บริการเช่าพื้นที่สำนักงาน และอุปกรณ์สำนักงาน แก่ บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด - ยอดรายได้รวม - ยอดดุลหนึ่งค่าง	18.18 4.46	5.16 2.23	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
บริษัท ทัวร์เอื้องหลวง จำกัด (บริษัทย่อย)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัทฯ ถือหุ้นในบริษัท ทัวร์เอื้องหลวง จำกัด ร้อยละ 49</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นายนิรุฒ มณีพันธ์ และนาย ดนุช บุญนาท เป็นกรรมการของบริษัท ทัวร์เอื้องหลวง จำกัด</li> </ul> <b>หมายเหตุ</b> นายนิรุฒ มณีพันธ์	1. บริษัทฯ จ่ายค่าตอบแทน (Commission) จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของบริการเอื้องหลวง แก่บริษัท ทัวร์เอื้องหลวง จำกัด - ยอดค่าใช้จ่ายรวม - ยอดเจ้าหนี้ค่าง	21.65 0.00	22.53 0.00	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด

นิติบุคคล/บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2557	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2556	
	และนายดอนช บุนนาค ลาออกจากกรรมการ เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2557 ของบริษัททัวริเอ็องหลวง จำกัด	2. บริษัทฯ ขายทัวร์เอ็องหลวงให้แก่บริษัท ทัวริเอ็องหลวง จำกัด - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	50.72 9.56	59.87 2.37	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด (บริษัทย่อย)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัทฯ เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ร้อยละ 100</li> <li>▪ กรรมการของบริษัทฯ ได้แก่ นายอำพน กิตติอำพน และนายคณิศ แสงสุพรรณ เป็นประธานกรรมการผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นายโชคชัย ปัญญาวงศ์ เรืออากาศเอก มนตรี จำเรียง และเรืออากาศโท สุรพล อิศรางกูร ณ อยุธยา เป็นกรรมการของบริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b>กรรมการของบริษัทฯ คือ นายอำพน กิตติอำพน ลาออกจากประธานกรรมการ เมื่อวันที่ 1</p>	1. บริษัทฯ จ่ายเงินค่าหุ้นสามัญร้อยละ 25 ของทุนจดทะเบียนของบริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด - จำนวนเงิน	350.00	449.99	
		2. บริษัทฯ ซื้อบริการ Block Space จากบริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด - ยอดค่าใช้จ่ายรวม - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง	2,549.06 2,549.06	0.00 0.00	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด
		3. บริษัทฯ ให้บริการเช่าเครื่องบิน น้ำมันเครื่องบิน บริการภาคพื้นดิน ลานจอด สนามบิน ค่าเบี่ยงประกันเครื่องบิน บัตรผ่านขึ้น			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2557	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2556	
	กรกฎาคม 2557 และนายคณิศ แสงสุพรรณ ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2557 ผู้บริหารของบริษัทฯ คือ นายโชคชัย ปัญญารงค์ ลาออกจากกรรมการเมื่อวันที่ 4 กันยายน 2557 เรืออากาศเอก มนต์รี จำเรียง และเรืออากาศโท สุรพล อิศรางกูร ณ อยุธยา ดำรงตำแหน่งกรรมการ เมื่อวันที่ 18 กันยายน 2557 ของ บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด	เครื่องบิน พนักงานบินใช้ เครื่องบินจำลอง และอาหารขึ้นเครื่องบิน - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	2,736.79 2,825.91	0.00 0.00	
บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด (บริษัทร่วม)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัท ถือหุ้นในบริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด ประมาณร้อยละ 40</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นายปานชิต ชนะภัย และ ร้อยตรี อนุสรณ์ นาคศรีชุ่ม เป็นประธานกรรมการ เรืออากาศเอกมนตรี จำเรียง นายตनुช บุนนาค และเรืออากาศโท เฉลิมพล อินทรวงศ์ เป็น</li> </ul>	บริษัท ซื่อบริการห้องพักของ บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด สำหรับผู้โดยสารของบริษัทฯ - ยอดค่าใช้จ่ายรวม - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง	0.06 0.00	0.15 0.01	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด

นิติบุคคล/บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2557	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2556	
	กรรมการของบริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด <b>หมายเหตุ</b> นายปานชิต ชนะภัย ลาออกจากประธานกรรมการ เมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2557 ร้อยตรี อนุสรณ์ นาคศรีชุม ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการเมื่อวันที่ 24 พฤศจิกายน 2557 เรืออากาศเอก มนตรี จำเรียง และนายดนุช บุนนาค ลาออกจากกรรมการ เมื่อวันที่ 24 พฤศจิกายน 2557 เรืออากาศโท เฉลิมพล อินทรวงศ์ ดำรงตำแหน่งกรรมการเมื่อวันที่ 24 พฤศจิกายน 2557 ของบริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด				

นิติบุคคล/บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2557	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2556	
บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (บริษัทร่วม)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัทฯ ถือหุ้นในบริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ประมาณร้อยละ 22.59</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ คือ เรืออากาศเอกมนตรี จำเรียง นางวสุกานต์ วิศาลสวัสดิ์ ร้อยโท อริศศักดิ์ พัดชื่นใจ และเรืออากาศโท เฉลิมพล อินทรวงศ์ เป็นกรรมการของบริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> เรืออากาศโท เฉลิมพล อินทรวงศ์ ดำรงตำแหน่งกรรมการเมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน 2557 ของบริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) นางวสุกานต์ วิศาลสวัสดิ์ ลาออกจากบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 15 เมษายน 2557 และร้อยโท อริศศักดิ์ พัดชื่นใจ เกษียณอายุเมื่อวันที่ 30 กันยายน 2557</p>	1. บริษัทฯ ซื้อบริการเติมน้ำมันเครื่องบินจากบริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 301.32</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 30.96</li> </ul>			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด
		2. บริษัทฯ มีการให้บริการขนส่งและการบริการด้านอาหารให้แก่บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม 0.03</li> <li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง 0.00</li> </ul>			

นิติบุคคล/บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2557	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2556	
บริษัท โรงแรมรอยัล ออคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) (บริษัทร่วม)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัทฯ ถือหุ้นในบริษัท โรงแรมรอยัล ออคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ประมาณร้อยละ 24</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ คือ นายปานทิต ชนะภัย นายदनุช บุนนาค และร้อยตรีอนุสรณ์ นาคศรีชุ่ม เป็นกรรมการของบริษัท โรงแรมรอยัล ออคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> นายปานทิต ชนะภัย และนายदनุช บุนนาค ลาออกจากกรรมการเมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน 2557 ร้อยตรีอนุสรณ์ นาคศรีชุ่ม ดำรงตำแหน่งกรรมการเมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน 2557 ของบริษัท โรงแรมรอยัล ออคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)</p>	บริษัทฯ ซื้อบริการห้องพักของบริษัท โรงแรมรอยัล ออคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) สำหรับผู้โดยสารของบริษัทฯ	- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 2.20 - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 0.01	4.91 0.36	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด

นิติบุคคล/บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2557	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2556	
บริษัท ครัวการบินภูเก็ต จำกัด (บริษัทร่วม)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัทฯ ถือหุ้นในบริษัท ครัวการบินภูเก็ต จำกัด ประมาณร้อยละ 30</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นายโชคชัย ปัญญายงค์ เป็นประธานกรรมการ นายธีรพล โชติชนาภิบาล และเรืออากาศโท สุรพล อิศรางกูร ณ อยุธยา เป็นกรรมการของบริษัท ครัวการบินภูเก็ต จำกัด</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> นายธีรพล โชติชนาภิบาล ลาออกจากกรรมการ เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2557 และเรืออากาศโท สุรพล อิศรางกูร ณ อยุธยา ดำรงตำแหน่งกรรมการ เมื่อวันที่ 27 กันยายน 2554 ของบริษัท ครัวการบินภูเก็ต จำกัด นายโชคชัย ปัญญายงค์ เกษียณอายุเมื่อวันที่ 30 กันยายน 2557</p>	1. บริษัทฯ ซื้ออาหารและบริการจากบริษัท ครัวการบินภูเก็ต จำกัด	- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 26.70 - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 0.07	- 46.97 - 2.74	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด
		2. บริษัทฯ มีรายได้จากการขายวัตถุดิบและการให้บริการแก่บริษัท ครัวการบินภูเก็ต จำกัด	- ยอดรายได้รวม 1.29 - ยอดลูกหนี้คงค้าง 0.004	- 2.57 - 0.24	



นิติบุคคล/บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2557	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2556	
บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด (บริษัทร่วม)	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทฯ ถือหุ้นในบริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด ประมาณร้อยละ 30</li> <li>ผู้บริหารของบริษัทฯ คือ นางสาวกานต์ วิศาลสวัสดิ์ และ นายนิรุฒ มณีพันธ์ เป็นกรรมการของบริษัท โรงแรมท่าอากาศยาน สุวรรณภูมิ จำกัด</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> นางสาวกานต์ วิศาลสวัสดิ์ ลาออกจากบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 15 เมษายน 2557 และ นายนิรุฒ มณีพันธ์ ลาออกจากกรรมการเมื่อวันที่ 15 ตุลาคม 2557 ของบริษัท โรงแรมท่าอากาศยาน สุวรรณภูมิ จำกัด</p>	บริษัทฯ ซื้อบริการห้องพักจากบริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด สำหรับผู้โดยสารของบริษัทฯ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 21.04</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 0.43</li> </ul>			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด
บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) (บริษัทร่วม)	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทฯ ถือหุ้นในบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ร้อยละ 39.20</li> <li>ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นายโชคชัย ปัญญาวงศ์</li> </ul>	1. บริษัทฯ ชำระค่าบริการอุปกรณ์ บริการภาคพื้นจังหวัดอุบลราชธานี และค่า Engineer Licence ของบริษัทสายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด

นิติบุคคล/บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2557	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2556	
	นายธีรพล โชติชนาภิบาล เรืออากาศเอก มนตรี จำเรียง และเรืออากาศโท สุรพล อิศรางกูร ณ อยุธยา เป็น กรรมการของบริษัท สายการบิน การบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)	- ยอดค่าใช้จ่ายรวม - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง	10.57 0.08	13.27 0.03	
	<b>หมายเหตุ</b> นายโชคชัย ปัญญาสงค์ และนายธีรพล โชติชนาภิบาล ลาออกจากกรรมการ เมื่อวันที่ 4 กันยายน 2557 และ วันที่ 3 กันยายน 2557 ตามลำดับ เรืออากาศเอก มนตรี จำเรียง และเรือ อากาศโท สุรพล อิศรางกูร ณ อยุธยา ดำรงตำแหน่งกรรมการ เมื่อวันที่ 12 กันยายน 2557 ของบริษัทสายการ บินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)	2. บริษัท ให้บริการเช่า เครื่องบินและให้บริการด้าน ธุรกิจการบิน แก่บริษัท สายการบิน การบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้ รายได้จาก การให้บริการด้านธุรกิจการ บินโดย หลักประกอบด้วย ค่า ซ่อมบำรุงอากาศยาน ค่าซ่อม บำรุงอุปกรณ์ ค่าน้ำมัน เครื่องบิน เป็นต้น - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	70.96 46.56	171.26 49.44	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2557	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2556	
บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (บริษัทร่วมลงทุน)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด และของบริษัท</li> <li>▪ บริษัท ถือหุ้นประมาณร้อยละ 1.42 ในบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัท คือ ร้อยโท อธิศักดิ์ พัดชื่นใจ เป็นกรรมการของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด</li> <li>▪ <b>หมายเหตุ</b> ร้อยโทอธิศักดิ์ พัดชื่นใจ เกษียณอายุเมื่อวันที่ 30 กันยายน 2557</li> </ul>	1. บริษัท ชื่อบริการนำร่อง (Navigation) และเช่าอุปกรณ์สื่อสารจากบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด	- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 2,001.61 - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 85.88	- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 1,815.44 - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 130.87	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด
		2. บริษัท ขายบัตรโดยสารเครื่องบิน และให้บริการขนส่งแก่บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด	- ยอดรายได้รวม 26.98 - ยอดลูกหนี้คงค้าง 0.18	- ยอดรายได้รวม 12.49 - ยอดลูกหนี้คงค้าง 0.01	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

ทั้งนี้ บริษัทฯ ยังมีรายการระหว่างกันที่เป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบริการสาธารณูปโภคต่าง ๆ (ซึ่งประกอบด้วย ค่าไฟฟ้า ประปา และโทรศัพท์) ที่บริษัทฯ มีการทำรายการกับหน่วยงานของรัฐ และ/หรือรัฐวิสาหกิจที่ทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการสาธารณูปโภคต่าง ๆ ดังกล่าว เป็นจำนวนเงิน 95.86 ล้านบาท สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2557 และมียอดคงค้าง 1.74 ล้านบาท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557

## 12.2 ความจำเป็นและความสมเหตุสมผลของรายการระหว่างกัน

คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณารายการระหว่างกันสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2557 และมีความเห็นว่ารายการระหว่างกันดังกล่าว เป็นรายการที่เป็นไปตามธุรกิจปกติของบริษัท มีความสมเหตุสมผลมีการกำหนดราคาและเงื่อนไขอื่นๆ ตามราคาตลาดเช่นเดียวกับการกำหนดราคาให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และไม่มีการถ่ายเทผลประโยชน์ระหว่างบริษัท และบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง

## 12.3 ขั้นตอนการอนุมัติการทำรายการระหว่างกัน

การเข้าทำรายการระหว่างกันข้างต้น เป็นไปตามธุรกิจปกติของบริษัท และได้ดำเนินการอนุมัติตามขั้นตอนของบริษัท ซึ่งมีมาตรการที่รัดกุมของระเบียบราชการและรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ กรรมการและผู้บริหารที่มีส่วนได้เสียในเรื่องนั้นๆ จะไม่มีส่วนในการอนุมัติการทำรายการ

## 12.4 นโยบายการทำรายการระหว่างกันในอนาคต

คณะกรรมการตรวจสอบและบริษัท จะร่วมกันดูแลรายการระหว่างกันดังกล่าวที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่จะเป็นไปด้วยความสมเหตุสมผลและมีอัตราตอบแทนที่ยุติธรรม พร้อมทั้งผ่านการอนุมัติตามขั้นตอนและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง และจะเปิดเผยชนิดและมูลค่าของรายการระหว่างกันของบริษัท กับบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งภายใต้ประกาศและข้อบังคับของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) คณะกรรมการกำกับตลาดทุน สำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.)

## การรับรองความถูกต้องของข้อมูล

บริษัทฯ ได้สอบทานข้อมูลในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีฉบับนี้แล้ว ด้วยความระมัดระวัง บริษัทฯ ขอรับรองว่า ข้อมูลดังกล่าวถูกต้องครบถ้วน ไม่เป็นเท็จ ไม่ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิดหรือไม่ขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ นอกจากนี้บริษัทฯ ขอรับรองว่า

(1) งบการเงินและข้อมูลทางการเงินที่สรุปมาในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี ได้แสดงข้อมูลอย่างถูกต้องครบถ้วนในสาระสำคัญเกี่ยวกับฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน และกระแสเงินสดของบริษัทฯ และบริษัทฯ ย่อยแล้ว

(2) บริษัทฯ ได้จัดให้มีระบบการเปิดเผยข้อมูลที่ดี เพื่อให้แน่ใจว่าบริษัทฯ ได้เปิดเผยข้อมูลในส่วนที่เป็นสาระสำคัญทั้งของบริษัทฯ และของบริษัทฯ ย่อยอย่างถูกต้องครบถ้วนแล้ว รวมทั้งควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามระบบดังกล่าว

(3) บริษัทฯ ได้มีระบบการควบคุมภายในที่ดี และควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามระบบดังกล่าว และบริษัทฯ ได้แจ้งข้อมูลการประเมินระบบการควบคุมภายใน ณ วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2558 ต่อผู้สอบบัญชีและคณะกรรมการตรวจสอบของบริษัทฯ แล้ว ซึ่งครอบคลุมถึงข้อบกพร่องและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของระบบการควบคุมภายใน รวมทั้งการกระทำที่มีขอบที่อาจมีผลกระทบต่อการจัดทำรายงานทางการเงินของบริษัทฯ และบริษัทฯ ย่อย

ในการนี้ เพื่อเป็นหลักฐานว่าเอกสารทั้งหมดเป็นเอกสารชุดเดียวกันกับที่บริษัทฯ ได้รับรองความถูกต้องแล้ว บริษัทฯ ได้มอบหมายให้ นางสาววิมล บัวเลิศ เป็นผู้ลงลายมือชื่อกำกับเอกสารนี้ไว้ทุกหน้าด้วย หากเอกสารใดไม่มีลายมือชื่อของ นางสาววิมล บัวเลิศ กำกับไว้ บริษัทฯ จะถือว่าไม่ใช่ข้อมูลที่บริษัทฯ ได้รับรองความถูกต้องของข้อมูลแล้วดังกล่าวข้างต้น

<u>ชื่อ</u>	<u>ตำแหน่ง</u>	<u>ลายมือชื่อ</u>
1. พล.อ.อ. ดรีทศ สนั่นแจ้ง	กรรมการ	.....
2. นายคณิต แสงสุพรรณ	กรรมการ	.....
3. พล.อ.อ. ม.ล. สุปรีชา กมลาศน์	กรรมการ	.....

### ผู้รับมอบอำนาจ

<u>ชื่อ</u>	<u>ตำแหน่ง</u>	<u>ลายมือชื่อ</u>
นางสาววิมล บัวเลิศ	ผู้อำนวยการใหญ่ สำนักเลขานุการบริษัทฯ	.....

## เอกสารแนบ 1

## รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจควบคุมและเลขานุการบริษัทฯ

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. นายอารีพงศ์ ภู่อุ่ม</b> ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วาระที่ 1 22 เม.ย. 2552 - 25 เม.ย. 2555 วาระที่ 2 25 เม.ย. 2555 - ปัจจุบัน <u>ตำแหน่งในบริษัทฯ</u> - รองประธานกรรมการคนที่ 1 - รักษาการประธานกรรมการ - กรรมการอิสระ - ประธานคณะกรรมการ กำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูป	57	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี (International Management) Boston University, USA</li> <li>ปริญญาโท (Finance) Marshall University, USA</li> <li>ปริญญาเอก (Finance) University of Mississippi, USA</li> <li>หลักสูตร DCP 3/2000, หลักสูตร DCP Refresher 2/2009</li> <li>สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> <li>หลักสูตร "Government Debt Monitoring System" โดยธนาคารโลก (World Bank)</li> <li>หลักสูตร "Global Trend and Public Enterprise Reform" Harvard University สหรัฐอเมริกา</li> <li>หลักสูตร "Awareness, Vision, Imagination, Responsibility, Action (AVIRA)" สถาบัน INSEAD ประเทศฝรั่งเศส</li> <li>หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สถาบันวิทยาการ ตลาดทุน (วตท.) สถาบันวิทยาการ ตลาดทุน</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	2557 - ปัจจุบัน	<b>1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์</b> กรรมการ ประธานกรรมการ <b>2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ</b> ปลัดกระทรวงพลังงาน	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ธนาคาร กรุงไทย จำกัด (มหาชน) กระทรวงพลังงาน			
					2557 - ปัจจุบัน			<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>		
					2557 - ปัจจุบัน			2556 - 2557	เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ	สำนักนายกรัฐมนตรี
						2557 - 2557	กรรมการ	ธนาคารแห่งประเทศไทย		
						2556 - 2557	กรรมการ	บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน)		
						2553 - 2557	ประธานกรรมการ	ธนาคารอาคารสงเคราะห์		
						2553 - 2556	ปลัดกระทรวงการคลัง	กระทรวงการคลัง		
						2554 - 2555	ประธานกรรมการสลากกินแบ่งรัฐบาล	สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล กระทรวงการคลัง		
						2553 - 2554	ประธานกรรมการ	บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน)		
						2552 - 2553	อธิบดีกรมสรรพสามิต	กระทรวงการคลัง		
	2552 - 2553	กรรมการอิสระ และกรรมการตรวจสอบ	บริษัท ปตท. เคมิคอล จำกัด (มหาชน)							
	2552 - 2553	กรรมการ	ธนาคารไทยพาณิชย์ 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
<b>2. พลอากาศเอก ตรีศ สมนแจ้ง</b> ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 5 ส.ค. 2557 <u>ตำแหน่งในบริษัท</u> - รองประธานกรรมการคนที่ 2 - กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม - กรรมการอิสระ	58	<ul style="list-style-type: none"> <li>วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยทหารมวินด์ สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี</li> <li>หลักสูตรเสนาธิการกิจ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ</li> <li>วิทยาลัยเสนาธิการทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ</li> <li>หลักสูตรการบริหารเศรษฐกิจสาธารณะสำหรับนักบริหารชั้นสูง สถาบันพระปกเกล้า</li> <li>หลักสูตรป้องกันราชอาณาจักร ภาครัฐร่วมเอกชน (ปรอ.) วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	<b>1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์</b> <b>2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ</b> ผู้บัญชาการทหารอากาศ ประธานกรรมการ สมาชิกคณะรักษาความสงบแห่งชาติ สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ	ไม่มี  กองทัพอากาศ บริษัท อุตสาหกรรมการบิน จำกัด
					ปัจจุบัน		
					ปัจจุบัน		
ปัจจุบัน							
<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>					2556 - 2557	เสนาธิการทหารอากาศ	กองทัพอากาศ
					2555	ปลัดบัญชาทหารอากาศ	กองทัพอากาศ
<b>3. นายคณิต แสงสุพรรณ</b> ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วาระที่ 1 22 เม.ย. 2552 - 28 เม.ย. 2553 วาระที่ 2 28 เม.ย. 2553 - 24 เม.ย. 2556 วาระที่ 3 24 เม.ย. 2556 - ปัจจุบัน <u>ตำแหน่งในบริษัท</u> - กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม - กรรมการอิสระ - ประธานกรรมการบริหาร	56	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี เศรษฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> <li>ปริญญาโท เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต (ภาคภาษาอังกฤษ) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> <li>ปริญญาเอก เศรษฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต University of Toronto, Canada</li> <li>หลักสูตร DAP 21/2004 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	<b>1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์</b> <b>2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ</b> ประธานกรรมการด้านวิชาการ ประธานกรรมการ กรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเงินการคลัง	ไม่มี  มูลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ธนาคารแห่งประเทศไทย คณะกรรมการหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ
					ปัจจุบัน		
					ปัจจุบัน		
ปัจจุบัน							
<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>					2549 - 2551	กรรมการอิสระ	ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน)

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
4. พลโท ชาดอุดม ดิตตะสิริ ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 27 ม.ค. 2558 ตำแหน่งในบริษัท กรรมการบริษัท	58	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า</li> <li>หลักสูตรหลักประจำ ชุดที่ 66 โรงเรียนเสนาธิการทหารบก</li> <li>ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การทหาร) โรงเรียนเสนาธิการทหารบก</li> <li>วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 53</li> <li>หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 18 สถาบันวิทยาการตลาดทุน</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์	ไม่มี
					ปัจจุบัน	2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ	กองบัญชาการกองทัพบก
					ปัจจุบัน	รองเสนาธิการทหารบก	
						สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง					2556	กรรมการ ผู้อำนวยการใหญ่	สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก
					2554	ปลัดบัญชาธิการบก	
					2553	รองปลัดบัญชาธิการบก	

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
5. นายพงษ์ภาณุ เศวตรุนทร์ ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 20 ธ.ค. 2556 ตำแหน่งในบริษัทฯ - กรรมการบริษัทฯ - ประธานคณะกรรมการ กิจการสัมพันธ์	55	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bachelor of Commerce (Economics) , University of Auckland , New Zealand</li> <li>Master of Art (Economics), Northwestern University , USA</li> <li>หลักสูตร DCP 17/2002, หลักสูตร FSD 2/2008, หลักสูตร RCP 21/2009 , หลักสูตร FGP 7/2003 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> <li>วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร 2548</li> <li>สถาบันวิทยากรตลาดทุน รุ่นที่ 1</li> <li>ผู้บริหารกระบวนการยุติธรรมระดับสูง รุ่นที่ 15</li> <li>ผู้บริหารระดับสูงด้านการค้าและการพาณิชย์ รุ่นที่ 5 สถาบันวิทยากรการค้า</li> <li>สถาบันพัฒนากรรมการ (Institute of Directors)</li> <li>Advanced Management Program, Harvard Business Program</li> <li>สถาบันพัฒนากรรมการและผู้บริหารระดับสูง ภาครัฐ รุ่นที่ 6 (PDI Public Director Institute)</li> <li>Financial Institutions Governance Program</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน 2554 - ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ กรรมการ กรรมการ	ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท ฝ้าจิบ จำกัด (มหาชน)
					2554 - ปัจจุบัน 2552 - ปัจจุบัน 2551 - ปัจจุบัน	2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ รองปลัดกระทรวงการคลัง กรรมการ กรรมการ	กระทรวงการคลัง บริษัท ไทยศรีประกันภัย จำกัด การรถไฟฟ้านครหลวงแห่งประเทศไทย
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					2553 - 2554 2552 - 2553	อธิบดีกรมสรรพสามิต อธิบดีกรมบัญชีกลาง	กรมสรรพสามิต กรมบัญชีกลาง

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. พลอากาศโท ภักดี แสง-ชูโต ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 30 ธ.ค. 2557 <u>ตำแหน่งในบริษัท</u> กรรมการบริษัท	58	• ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิศวกรรมอากาศยาน โรงเรียนนายเรืออากาศ	ไม่มี	ไม่มี	ก.ค. 2554 - ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ ประจำสำนักพระราชวังพิเศษ (รองหัวหน้า สำนักงานราชเลขาธุการ ในพระองค์สมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ สยามมกุฎราชกุมาร)	ไม่มี สำนักพระราชวัง	
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง			
					เม.ย. 49 - ก.ค. 54	รองผู้บัญชาการสำนักงานผู้บังคับบัญชา หน่วยถวายความปลอดภัยรักษาพระองค์	สำนักบัญชาการทหารสูงสุด กองบัญชาการกองทัพไทย	
7. นายรังสรรค์ ศรีวรศาสตร์ ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 29 เม.ย. 2557 <u>ตำแหน่งในบริษัท</u> - กรรมการบริษัท - ประธานคณะกรรมการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทน	59	• บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี) มหาวิทยาลัยรามคำแหง • นิติศาสตรบัณฑิต (นิติศาสตร์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช • บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจ) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ หลักสูตร DCP 81/2006, หลักสูตร SFE 2/2008 หลักสูตร Re DCP 1/2008, หลักสูตร FND 39/2008 หลักสูตร ACP 26/2009, หลักสูตร RCP 28/2012, หลักสูตร FGP 7/2013 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)	ไม่มี	ไม่มี	มิ.ย. 56 - ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ประธานกรรมการ กรรมการ/ประธานกรรมการกำหนดค่าตอบแทน	ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	
					ก.ย. 57 - ปัจจุบัน			2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ ปลัดกระทรวงการคลัง
					ต.ค. 56 - ปัจจุบัน	ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					ต.ค.55 - ต.ค.56	รองปลัดกระทรวงการคลัง หัวหน้ากลุ่ม ภารกิจด้านรายได้	กระทรวงการคลัง	
	2553 - 2555	อธิบดีกรมบัญชีกลาง	กระทรวงการคลัง					
	2552 - 2553	ผู้ตรวจราชการกระทรวงการคลัง	กระทรวงการคลัง					

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
8. นายรัฐพล ภักดีภูมิ ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 5 ส.ค. 2557 <u>ตำแหน่งในบริษัท</u> กรรมการอิสระ	47	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตร์ (เครื่องกล) University of Colorado, Boulder, USA</li> <li>MBA (การตลาดและธุรกิจระหว่างประเทศ) Sasin Graduate Institute of Business Administration</li> <li>ปริญญาโท Executive Master's in International Logistics and Supply Chain Strategy, Georgia Institute of Technology, Atlanta, USA</li> <li>Executive Program in General Management, Strategies for Sustainable Business MIT Sloan School of Management, USA</li> <li>หลักสูตร DCP 52/2004 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> <li>หลักสูตรการเมืองการปกครองในระบอบ ประชาธิปไตยสำหรับนักบริหารระดับสูงรุ่นที่ 13 (ป.ป.ร. 13) สถาบันพระปกเกล้า</li> <li>สมาชิกหน่วยฝึกการบินพลเรือนกองทัพอากาศ รุ่นที่ 65 (ทอ. 65) หน่วยฝึกการบินพลเรือน กองทัพอากาศ</li> <li>หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน รุ่นที่ 1 (ว.พ.น. 1) สถาบันวิทยาการพลังงาน</li> <li>หลักสูตรกฎหมายปกครองสำหรับผู้บริหาร ระดับสูง (กปส.) รุ่นที่ 1 สำนักงานศาลปกครอง</li> <li>หลักสูตรการบริหารจัดการความมั่นคงแห่งชาติ (บมช.) รุ่นที่ 5 สำนักข่าวกรองแห่งชาติ</li> <li>2013 Southeast Asia Regional Program Fellows, Eisenhower Fellowships</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	2557- ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ กรรมการ กรรมการตรวจสอบ กรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ ประธานกรรมการบริหารและ กรรมการผู้จัดการใหญ่ กรรมการ ประธานกรรมการ กรรมการ กรรมการตรวจสอบ อนุกรรมการกำหนดผลตอบแทน อนุกรรมการพัฒนาธุรกิจ อนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี	บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)  บริษัท เจเนอรัล อิเล็กทรอนิกส์ คอมเมอร์ช เซอร์วิสเชส จำกัด บริษัท สหชาติเศรษฐกิจ จำกัด บริษัท ดีเอ็กซ์อินโนเวชั่น จำกัด บริษัท ไพรซ์นีย์ไทย จำกัด
					2557 - ปัจจุบัน		
					ปัจจุบัน 2554 - ปัจจุบัน ส.ค. 57 - ปัจจุบัน	ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง	

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
9. นายวิโรจน์ สันติประภาพ ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 28 ส.ค. 2557 <u>ตำแหน่งในบริษัท</u> กรรมการอิสระ	45	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เศรษฐศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 1) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> <li>• A.M. in Economics, Harvard University, Cambridge, MA, USA</li> <li>• Ph.D. in Economics, Harvard University, Cambridge, MA, USA</li> <li>• Corporate Strategy Executive Education Program, Sloan School M.I.T., USA</li> <li>• หลักสูตร DAP 63/2007, หลักสูตร DCP 194/2014 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> <li>• ประกาศนียบัตรหลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 4/2550 สถาบันวิทยาการตลาดทุน (วตท.) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	<b>1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์</b> กรรมการ <b>2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ</b> ที่ปรึกษา กรรมการ กรรมการ กรรมการ	บริษัท กรุงเทพดุสิตเวชการ จำกัด (มหาชน)
					ปัจจุบัน		สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย
					ปัจจุบัน		คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
ปัจจุบัน	ธนาคารแห่งประเทศไทย						
ปัจจุบัน	บริษัท อักษรเอ็ดดูเคชั่น จำกัด						
<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>					2552 - 2556	รองผู้จัดการ หัวหน้าสายงานวางแผน กลยุทธ์องค์กร	ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

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>10. นายวีระวงศ์ จิตต์มิตรภาพ</b> ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วาระที่ 1 22 เม.ย. 2552 - 28 เม.ย. 2553 วาระที่ 2 28 เม.ย. 2553 - 24 เม.ย. 2556 วาระที่ 3 24 เม.ย. 2556 - 1 ก.ค. 2557 วาระที่ 4 28 ส.ค. 2557 - ปัจจุบัน <u>ตำแหน่งในบริษัท</u> - ประธานกรรมการตรวจสอบ - กรรมการอิสระ - ประธานคณะกรรมการ ด้านกฎหมาย	56	<ul style="list-style-type: none"> <li>• นิติศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>• นิติศาสตรมหาบัณฑิต University of Pennsylvania, USA</li> <li>• เนติบัณฑิตไทย</li> <li>• สำนักอบรมศึกษากฎหมาย แห่งเนติบัณฑิตยสภา</li> <li>• หลักสูตร DCP /2000, หลักสูตร EDC 1/2012</li> <li>• สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> <li>• หลักสูตร วทท. รุ่นที่ 12</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	<b>1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์</b> กรรมการและกรรมการสรรหา ค่าตอบแทน และบรรษัทภิบาล	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	
					ปัจจุบัน			กรรมการและประธานกรรมการสรรหา
					ปัจจุบัน	กรรมการและกรรมการตรวจสอบ	บริษัท เบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน)	
					ปัจจุบัน	<b>2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ</b> ทนายความ	บริษัท วีระวงศ์, ซินวัฒน์ และเพียงพอง จำกัด	
					ปัจจุบัน		กรรมการ	บริษัท Frasers Centrepoint Limited (ประเทศสิงคโปร์)
					<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>			
					2556 - 2557		กรรมการ	บริษัท Frasers and Neave, Limited, Singapore
2555 - 2557	กรรมการและกรรมการตรวจสอบ	บริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)						
2554 - 2556	กรรมการ	บริษัท ไมเนอร์อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)						
2552 - 2556	กรรมการ	บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)						
2550 - 2554	กรรมการและกรรมการตรวจสอบ	บริษัท อาหารสยาม จำกัด (มหาชน)						
2549 - 2557	กรรมการและกรรมการตรวจสอบ	บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน)						
<b>11. พลอากาศเอก ทิวเกียรติ ชยเมฆะ</b> ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 29 เม.ย. 2557 <u>ตำแหน่งในบริษัท</u> กรรมการบริษัท	58	<ul style="list-style-type: none"> <li>• หลักสูตร เสนาธิการกิจ รุ่นที่ 35 โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ</li> <li>• บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ปี 2549 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์</li> <li>• หลักสูตรวิทยาลัยเสนาธิการทหาร รุ่นที่ 38 วิทยาลัยเสนาธิการทหาร</li> <li>• หลักสูตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐ ร่วมเอกชน รุ่นที่ 21 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ต.ค. 2557 - ปัจจุบัน	<b>1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์</b> <b>2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ</b> ผู้ช่วยผู้บัญชาการทหารอากาศ สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ	ไม่มี	
					ปัจจุบัน			กองทัพอากาศ
					<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>			
					เม.ย. 2557	ผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษกองทัพอากาศ	กองทัพอากาศ	
					ต.ค. 2556	รองเสนาธิการทหารอากาศ	กองทัพอากาศ	
ต.ค. 2555	ผู้ช่วยเสนาธิการทหารอากาศ ฝ่ายกำลังพล	กองทัพอากาศ						
ต.ค. 2552	ผู้บัญชาการโรงเรียนการบิน	กองทัพอากาศ						

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. นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 28 ส.ค. 2557 ตำแหน่งในบริษัท กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ	50	<ul style="list-style-type: none"> <li>• วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยม) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>• MBA (Finance) The Wharton Graduate School of Business Administration, University of Pennsylvania, PA., USA</li> <li>• หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน (ปรอ.) วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร</li> <li>• หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สถาบันวิทยาการตลาดทุน</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	<b>1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์</b> กรรมการและ ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง กรรมการ ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร และรองประธานคณะกรรมการสรรหาและ กำหนดค่าตอบแทน กรรมการ กรรมการอำนวยการบริหาร และ ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง <b>2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ</b> กรรมการ หัวหน้าคณะที่ปรึกษาของคณะกรรมการ ทรัพยากรบุคคล	ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	
					ปัจจุบัน		บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)	
					ปัจจุบัน		บริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน)	
					ปัจจุบัน		บริษัท เมืองไทย กรุ๊ป โฮลดิ้ง จำกัด	
					ปัจจุบัน		สภาอากาศไทย	
					<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>			
					2554 - 2555		ประธานกรรมการ	บริษัท หลักทรัพย์จัดการกองทุน กสิกรไทย จำกัด
2554 - 2555	ประธานกรรมการ	บริษัท ศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำกัด						
2553 - มี.ค. 2556	รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส	ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)						
2553 - มี.ค. 2556	สมาชิกคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร	ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)						
ม.ค. 2552 - ธ.ค. 2552	ประธานกรรมการ	บริษัท หลักทรัพย์กสิกรไทย จำกัด (มหาชน)						
2548 - 2553	เลขานุการคณะกรรมการทรัพยากรบุคคลและ กำหนดอัตราค่าตอบแทน	ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)						
เม.ย. 2548 - ส.ค. 2553	รองกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารสายงาน ทรัพยากรบุคคล	ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)						

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
13. นางสาวรอยทิพย์ ไตรสุทธิ์ ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 5 ส.ค. 2557 ตำแหน่งในบริษัท กรรมการบริษัท	60	<ul style="list-style-type: none"> <li>ศิลปศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> <li>นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> <li>วารสารศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> <li>หลักสูตร DCP 88/2007, หลักสูตร ACP 26/2009 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> <li>หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร (วปอ. รุ่นที่ 45) วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร</li> <li>หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 15 สถาบันวิทยาการตลาดทุน</li> <li>หลักสูตรนักบริหารระดับสูงด้านการพัฒนาธุรกิจ อุตสาหกรรมและการลงทุน (วธอ. 1)</li> <li>หลักสูตรนักบริหารการยุติธรรมทางปกครอง ระดับสูง (มยป. 5)</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ก.ค. 2557 - ปัจจุบัน ปัจจุบัน ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ ปลัดกระทรวงคมนาคม กรรมการ กรรมการ	ไม่มี กระทรวงคมนาคม การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					ก.ค. 2555 - มี.ย. 2557 มี.ย. 2551 - ก.ค. 2555	รองปลัดกระทรวงคมนาคม ผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายและ แผนการขนส่งและจราจร	กระทรวงคมนาคม กระทรวงคมนาคม

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
14. พลอากาศเอก หม่อมหลวง สุปรัชญา กมลลาภ ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วาระที่ 1 12 ต.ค.2554-25 เม.ย. 2555 วาระที่ 2 25 เม.ย. 2555-ปัจจุบัน <u>ตำแหน่งในบริษัท</u> - กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม - กรรมการอิสระ	62	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี วิศวกรรมอากาศยาน โรงเรียนนายเรืออากาศ รุ่นที่ 17</li> <li>โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง รุ่นที่ 46</li> <li>โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ รุ่นที่ 30</li> <li>วิทยาลัยการทัพอากาศ รุ่นที่ 29</li> <li>วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 46</li> <li>หลักสูตร DAP 54/2006 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ ข้าราชการบำนาญ	ไม่มี กระทรวงกลาโหม
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					2554	ประธานคณะที่ปรึกษา	กองบัญชาการกองทัพไทย
2551	หัวหน้านายทหารฝ่ายเสนาธิการ ประจำผู้บัญชาการทหารสูงสุด	กองบัญชาการกองทัพไทย					
2550	รองผู้บัญชาการ	กองบัญชาการยุทธทางอากาศ					
15. นายจรัมพร โชติกเสถียร ได้รับการแต่งตั้งเป็น กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ วันที่ 4 ธ.ค. 2557 ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 27 ม.ค. 2558 <u>ตำแหน่งในบริษัท</u> กรรมการบริษัท และ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่	57	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี สาขา Electrical Engineering and Computer Science, Massachusetts Institute of Technology ประเทศสหรัฐอเมริกา</li> <li>ปริญญาโท บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย Harvard ประเทศสหรัฐอเมริกา</li> <li>หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรรัฐร่วมเอกราช (ปรอ.) วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร ปี 2547</li> <li>หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 11 สถาบันวิทยาการตลาดทุน (วตท.)</li> <li>หลักสูตร DCP รุ่น 185/2557 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ กรรมการ	ไม่มี มูลนิธิศึกษาพัฒนา มูลนิธิวิจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ
					ปัจจุบัน	กรรมการ	
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
2553 - 2557	กรรมการและผู้จัดการ	ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย					
2554	คณะกรรมการ	นโยบายสถาบันการเงิน (กนส) ธนาคารแห่งประเทศไทย					
2553	ประธานกรรมการ	บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด					
2553	ประธานกรรมการ	บริษัท สำนักหักบัญชี (ประเทศไทย) จำกัด					
2553	ประธานกรรมการ	บริษัท เซ็ดเทรค ดอท คอม จำกัด					
2553	ประธานกรรมการ	บริษัท แฟมิลี่ โนวาว จำกัด					
2551 - 2553	รองผู้จัดการใหญ่และ Chief Information Officer	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)					

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
16. เรืออากาศเอก มนตรี จำเริญ ได้รับแต่งตั้งวันที่ 9 ก.ย. 2557 <u>ตำแหน่งในบริษัท</u> - รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายกลยุทธ์องค์กรและพัฒนา อย่างยั่งยืน	57	<ul style="list-style-type: none"> <li>• วิทยาศาสตรบัณฑิต วิศวกรรมเครื่องกล โรงเรียนนายเรืออากาศ</li> <li>• ปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต กิตติมศักดิ์ สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ตะวันออก</li> <li>• Mini MBA (SASIN)</li> <li>• Intensive Professional Program (NIDA)</li> <li>• Pilot Recruitment License (IATA), Miami USA</li> <li>• หลักสูตรการกำกับดูแลกิจการสำหรับกรรมการ และผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจและ องค์กรมหาชน สถาบันพระปกเกล้า</li> <li>• หลักสูตร "Leadership Succession Program" มูลนิธิสถาบันวิจัย และพัฒนาองค์กรภาครัฐ (IRDP) จัดตั้งโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง</li> <li>• หลักสูตร Anti-Corruption For Executive Program (ACEP) สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> <li>• หลักสูตร Business Leader Development Program University Of Oxford, UK.</li> </ul>	0.000029	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ กรรมการ กรรมการ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ กรรมการ	บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด
					ปัจจุบัน		
					ปัจจุบัน		
ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง							
					2553 - 2557	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายช่าง	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
17. นาวาอากาศตรี อธิษฐาวุธ วัฒนางกูร ได้รับแต่งตั้งวันที่ 13 พ.ย. 2555 <u>ตำแหน่งในบริษัท</u> - รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สนับสนุนการถวายบินแก่องค์ ประธานศูนย์สนับสนุนการ ปฏิบัติการ	55	• Diplom Prufung Bauingenieurwesen (Master Degree Level), Civil Engineering, Hochschule Der Bundeswehr Muenchen, Germany	0.000064	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ ประธานกรรมการ	ไม่มี  บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					2555	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายมาตรฐาน ความปลอดภัยและพัฒนาทรัพยากรการบิน	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					2553 - 2555	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายปฏิบัติการ	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					2551 - 2553	ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรการบิน	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	
18. เรืออากาศเอก กนก ทองเผือก ได้รับแต่งตั้งวันที่ 9 ก.ย. 57 <u>ตำแหน่งในบริษัทฯ</u> - รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายทรัพยากรบุคคลและกำกับ กิจกรรมองค์กร - รักษาการ ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล - รักษาการ ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร - รักษาการ ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายกฎหมาย	57	<ul style="list-style-type: none"> <li>• นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง</li> <li>• รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>• บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์</li> <li>• หลักสูตร UCLA Extension Executive Management Program 2005, University Of California, Los Angeles USA</li> <li>• หลักสูตร DCP (DCP Segment 1-6), หลักสูตร DAP, หลักสูตร DCG</li> <li>• สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย</li> <li>• หลักสูตร Public Procurement Training System, International Trade Centre (Phase 1-2) UNCTAD/WTO</li> <li>• หลักสูตร Corporate Secretary Development Program รุ่นที่ 9 สมาคมบริษัทจดทะเบียน</li> <li>• หลักสูตร Executive Development for Competitiveness โครงการ Executive Program จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย</li> <li>• หลักสูตรธรรมาภิบาลของผู้บริหารระดับกลางสำหรับหน่วยงานด้านกฎหมายในภาครัฐและเอกชน รุ่นที่ 1 สถาบันพระปกเกล้า</li> <li>• หลักสูตรการบริหารจัดการภาครัฐร่วมเอกชน รุ่นที่ 1 สำนักงานตำรวจแห่งชาติ</li> <li>• หลักสูตรผู้บริหารกระบวนการยุติธรรมระดับสูง รุ่นที่ 14 สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม</li> <li>• หลักสูตรนักบริหารยุทธศาสตร์การป้องกันและปราบปรามการทุจริตระดับสูง รุ่นที่ 4 สถาบันการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ สัณญา ธรรมศักดิ์</li> </ul>	0.000041	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ ประธานกรรมการ กรรมการ	ไม่มี บริษัท วิงสแปนเซอร์วิสเซส จำกัด บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด	
					ปัจจุบัน			ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง
					2555 - 2557	ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	
					2554 - 2555	ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	
2553 - 2554	ผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหารงานประชุม	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. เรืออากาศโท สุรพล อิศรางกูร ณ อยุธยา ได้รับแต่งตั้งวันที่ 9 ก.ย. 57 ตำแหน่งในบริษัทฯ - รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายการพาณิชย์	59	<ul style="list-style-type: none"> <li>• วิทยาศาสตร์บัณฑิต โรงเรียนนายเรืออากาศ</li> <li>• การจัดการมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> </ul>	0.00016	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ กรรมการ	บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)			
					ปัจจุบัน	2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ กรรมการ		บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด		
					ปัจจุบัน	กรรมการ				
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง			2554 - 2557	กรรมการผู้จัดการ ฝ่ายครีวการบิน	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					2552- 2554	ผู้อำนวยการ ฝ่ายวางแผนการตอบสนอง ภาวะฉุกเฉินและวิกฤติ	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)			
20. เรืออากาศโท เฉลิมพล อินทรวงศ์ ได้รับแต่งตั้งวันที่ 9 ก.ย. 57 ตำแหน่งในบริษัทฯ - รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายช่าง	58	<ul style="list-style-type: none"> <li>• วิทยาศาสตร์บัณฑิต (ทอ.) วิศวกรรมเครื่องกล โรงเรียนนายเรืออากาศ</li> <li>• รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต การจัดการ สำหรับนักบริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์</li> </ul>	0.00023	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ กรรมการ	บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)			
					ปัจจุบัน	2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ กรรมการ		บริษัท ดอนเมืองอินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเทล จำกัด		
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง				2552 - 2557	ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน

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. ร้อยตรี อนุสรณ์ นาคศรีชุ่ม ได้รับแต่งตั้งวันที่ 9 ก.ย.2557 <u>ตำแหน่งในบริษัทฯ</u> - รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ หน่วยธุรกิจบริการการบิน - รักษาการ กรรมการผู้จัดการ ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้น	59	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bachelor of Science, Mechanical Engineering, Mapua Institute of Technology, Philippines</li> <li>Master of Science, Mechanical Engineering, Oklahoma State University, United States</li> <li>บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ กรรมการ	บริษัท โรงแรมรอยัลล่อคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)
					ปัจจุบัน	2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ กรรมการ	บริษัท วิงสแปนเซอร์วิสเซส จำกัด
					ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ	บริษัท ดอนเมืองอินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเทล จำกัด
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					2557	กรรมการผู้จัดการ ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้น	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					2553 – 2557	ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายบริการลานจอด และอุปกรณ์ภาคพื้น	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
22. นาวาอากาศตรี สภาพร เจริญศิริ ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 ต.ค.2557 <u>ตำแหน่งในบริษัทฯ</u> - รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายปฏิบัติการ	59	<ul style="list-style-type: none"> <li>วิทยาศาสตร์บัณฑิต วิศวกรรมอากาศยาน โรงเรียนนายเรืออากาศ</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ กรรมการ	ไม่มี
					ปัจจุบัน	2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ กรรมการ	สถาบันการบินพลเรือน
					ปัจจุบัน	กรรมการ	บริษัท วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด บริษัท ไทยฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					2555 - 2557	ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายปฏิบัติการบิน	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					2555	ผู้อำนวยการภารกิจพิเศษ ฝ่ายปฏิบัติการสนับสนุนการบิน	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					2553 - 2555	ผู้อำนวยการภารกิจพิเศษ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรการบิน	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
23. นางชาริตา สีลายุทธ ได้รับแต่งตั้งวันที่ 24 ก.พ. 2557 <u>ตำแหน่งในบริษัท</u> - ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายบริหารงานลงทุนสัมพันธ์ - รักษาการ รองกรรมการ ผู้อำนวยการใหญ่ สายการเงินและการบัญชี	53	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บัณฑิตบัณฑิต การบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>• บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> </ul>	0.000037	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ กรรมการ	ไม่มี  บริษัท วิงสแปนเซอร์วิสเซส จำกัด
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					2551 - 2557	ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายบัญชีบริหารและงบประมาณ	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
24. นายปานทิต ชนะภัย ได้รับแต่งตั้งวันที่ 25 ก.ค. 2557 <u>ตำแหน่งในบริษัท</u> - ที่ปรึกษารองกรรมการ ผู้อำนวยการใหญ่	60	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachelor of Arts, West Liberty State College, USA</li> <li>• Master of Arts, International Relations The University of Connecticut, USA</li> <li>• หลักสูตร DAP 111/2008 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> </ul>	0.001629	ไม่มี		1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ	ไม่มี  ไม่มี
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					พ.ย.2555-ก.ค.2557	กรรมการผู้จัดการ หน่วยธุรกิจบริการ ภาคพื้น ระดับรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					2554 - 2555	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายการพาณิชย์	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
2552 - 2554	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วไป	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
25. นายธีรพล โชติชนหาภิบาล ได้รับแต่งตั้งวันที่ 25 ก.ค. 2557 <u>ตำแหน่งในบริษัท</u> - ที่ปรึกษากรรมการ ผู้อำนวยการใหญ่	57	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bachelor of Arts, Maths &amp; Economics University College of wales, Great Britain</li> <li>Master of Science, Operations Research University of Southampton, Great Britain</li> </ul>	0.000995	ไม่มี		1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ	ไม่มี ไม่มี
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					ก.พ. - ก.ค. 2557	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายการพาณิชย์	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					มิ.ย. 2556 - ก.พ. 2557	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายกลยุทธ์และพัฒนาธุรกิจ	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					มี.ค 2554 - มิ.ย. 2556	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายผลิตภัณฑ์และบริการลูกค้า	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					2553 - 2554	ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายพัฒนาและสนับสนุนการ พาณิชย์	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					2553	กรรมการผู้จัดการ ฝ่ายครีเอทีฟ	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					2550 - 2553	ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายพัฒนาและสนับสนุนการ การพาณิชย์	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
2549-2550	ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายขาย	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
26. นายคณฐ บุนนาค ได้รับแต่งตั้งวันที่ 25 ก.ค. 2557 <u>ตำแหน่งในบริษัท</u> -ที่ปรึกษากรรมการ ผู้อำนวยการใหญ่	51	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bachelor of Special Studies, Mathematics Cornell College, USA</li> <li>Bachelor of Science in Systems Science and Engineering Washington University at ST. Louis, USA</li> <li>Master of Construction Management  Washington University at St. Louis, USA</li> </ul>	0.000052	ไม่มี		1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ	ไม่มี ไม่มี
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					ก.พ. 2557 - ก.ค. 2557	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายรายได้เสริมองค์กร	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					มี.ย. 2556 - ก.พ. 2557	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายผลิตภัณฑ์และบริการลูกค้า	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					พ.ย. 2555 - มี.ย. 2556	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายการพาณิชย์	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
ก.พ. 2554 - พ.ย 2555	กรรมการผู้จัดการ หน่วยธุรกิจ การบริการภาคพื้น	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					
2549 - 2554	ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายวางแผนการตลาด และการบริหารรายได้	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					
27. นายนิรุฒ มณีพันธ์ ได้รับแต่งตั้งวันที่ 25 ก.ค. 2557 <u>ตำแหน่งในบริษัท</u> - ที่ปรึกษากรรมการ ผู้อำนวยการใหญ่	46	<ul style="list-style-type: none"> <li>นิติศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 2) มหาวิทยาลัยรามคำแหง</li> <li>เนติบัณฑิตไทย สมัยที่ 45</li> <li>Master of Comparative Jurisprudence (M.C.J) Howard University, Washington D.C., USA</li> <li>Master of Laws (LL.M.)  Temple University, Philadelphia Pennsylvania USA</li> </ul>	0.001112	ไม่มี		1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ	ไม่มี ไม่มี
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					2555 - 2557	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายทรัพยากรบุคคลและกำกับกิจกรรมองค์กร	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					2554 - 2555	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สำนักเลขานุการบริษัท	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					2551 - 2554	ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายกฎหมาย และกำกับกิจกรรมองค์กร	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
28. นายรัช ตันตน์หันตา ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 ต.ค. 2554 <u>ตำแหน่งในบริษัท</u> - ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายการเงินองค์กร	45	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bachelor of Science in Business Administration, Boston University, United States</li> <li>Master of Business Administration, The American University, United States</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี		1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ	ไม่มี ไม่มี
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					2548 – 2554	ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
29. นางสาววนิดา เตชะตุงคะ ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 ต.ค. 2557 <u>ตำแหน่งในบริษัท</u> - ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายบัญชีการเงิน	59	<ul style="list-style-type: none"> <li>บัญชีบัณฑิต การบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขที่ 3135 (CPA)</li> </ul>	0.000105	ไม่มี		1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ กรรมการ	ไม่มี บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					2551- 2557	ผู้อำนวยการ ฝ่ายประเมินผล การปิดบัญชีและงบการเงิน	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
30. นางสุวิมล บัวเลิศ ได้รับแต่งตั้งวันที่ 13 พ.ย. 2555 <u>ตำแหน่งในบริษัท</u> - เลขานุการบริษัท - ผู้อำนวยการใหญ่ สำนักเลขานุการบริษัท	53	<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 (ผู้นำวิสัยทัศน์) วิทยาลัยนักบริหาร สำนักงาน ก.พ.</li> <li>หลักสูตรพื้นฐานกฎหมายและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทจดทะเบียน, CSP, DCP 195/2014 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี		1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ กรรมการ ประธานกรรมการตรวจสอบ	ไม่มี บริษัท ไทย-อะมาดิอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด บริษัท ไทย-อะมาดิอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					2555 - ปัจจุบัน	ผู้อำนวยการใหญ่ สำนักเลขานุการบริษัท	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					2554 - 2555	ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายบริหารทั่วไป	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					2553 - 2554	ผู้อำนวยการ ฝ่ายปฏิบัติการคลังสินค้า	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
2546 - 2553	ผู้อำนวยการ ฝ่ายควบคุมมาตรฐานและพัฒนาการตลาด	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					

**เอกสารแนบ 2**
**รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการของบริษัทย่อย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557**

รายชื่อบริษัทย่อย	รายชื่อกรรมการ	บริษัทย่อย				
		บริษัท ไทย-อะมาติอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด	บริษัท ริงสแปน เซอร์วิสเซส จำกัด	บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด	บริษัท ท้าวเอื้องหลวง จำกัด	บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด
1	นายคณิศ แสงสุพรรณ					X
2	เรืออากาศเอก มนต์รี จำเรียง					/
3	เรืออากาศโท สุรพล อิศรางกูร ณ อยุธยา					/
4	นายวรเนติ หล้าพระบาง					/
5	นางสร้อยทิพย์ ไตรสุทธิ์					/
6	นายอัษฎพร จารุจินดา					/
7	นายราชมพ ศรีสุมารรรถ					/
8	นายดุลยพงศ์ สุขานุศาสน์	X			X	
9	นายพูนศักดิ์ ชุมช่วย	//	/			
10	นางสุวิมล บัวเลิศ	/				
11	นายวิโรจน์ โตเจริญวานิช	/				
12	นายคาร์ล โจฮัน เรอ์ นอร์ดวิส	/				
13	นางณัฏฐ์ณัชชา ไชยประเสริฐ	/				
14	นางอัญชลี เต็งประทีป	/				
15	เรืออากาศเอก กนก ทองเผือก		X	/		
16	นางชาริตา ลีลายุทธ		/			
17	ร้อยตรี อนุสรณ์ นาคศรีชุ่ม		/			
18	นายวิจิตร ณ ระนอง		/			
19	นาวาอากาศตรี อังภาวุฑ วัฒนางกูร			X		
20	เรืออากาศเอก ชูชาติ จันตบุตร			/		
21	นาวาอากาศตรี สภาพร เจริญศิริ			/		
22	เรืออากาศเอก วีระศักดิ์ วิรุฬห์เพชร			/		
23	นางสาววนิดา เตชะตุงคะ			/		
24	นายสมชาย วัฒนะพยุงกุล			/	/	
25	หม่อมหลวง พุทธิสาร วรารรรถ				/	

**หมายเหตุ**

ข้อมูลตามหนังสือรับรองบริษัทฯ ฉบับล่าสุด

X = ประธานกรรมการ

/ = กรรมการ

// = ประธานกรรมการบริหาร

### เอกสารแนบ 3

รายละเอียดเกี่ยวกับหัวหน้างานตรวจสอบภายใน

ชื่อ	นาย สมนึก ชำรงธรรมวงศ์
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการใหญ่สำนักงานการตรวจสอบภายใน
ประวัติการศึกษา	บัญชีบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ประวัติการทำงาน	ผู้อำนวยการใหญ่ สำนักงานการตรวจสอบภายใน รองผู้อำนวยการใหญ่ สำนักงานการตรวจสอบภายใน ผู้อำนวยการฝ่ายตรวจสอบหน่วยสนับสนุนธุรกิจ สำนักงานการตรวจสอบภายใน ผู้จัดการตรวจสอบอาวุโส สำนักงานการตรวจสอบภายใน ผู้จัดการแผนกตรวจสอบระบบงานฝ่ายตรวจสอบ

ประวัติการอบรม

- หลักสูตร Training on Financial and Procurement Internal Audit Management จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- หลักสูตร Executive Development for Competitiveness จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายละเอียดเกี่ยวกับหัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ

ชื่อ	เรืออากาศเอก กนก ทองเผือก
ตำแหน่ง	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายทรัพยากรบุคคลและกำกับกิจกรรมองค์กร
ประวัติการศึกษา	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ประวัติการทำงาน	ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหารงานประชุม ผู้อำนวยการ ฝ่ายกำกับกิจกรรมองค์กร

### ประวัติการอบรม

- หลักสูตร UCLA Extension Executive Management Program 2005, University Of California, Los Angeles USA.
- หลักสูตร Director Certification Program (DCP Segment 1-6) สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตร Developing CG Policy Statement (DCG) สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตร Public Procurement Training System, International Trade Centre (Phase 1-2) UNCTAD/WTO
- หลักสูตร “Corporate Secretary Development Program” รุ่นที่ 9 สมาคมบริษัทจดทะเบียน
- หลักสูตร Executive Development for Competitiveness โครงการ Executive Program จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- หลักสูตรธรรมเนียมปฏิบัติของผู้บริหารระดับกลางสำหรับหน่วยงานด้านกฎหมายในภาครัฐและเอกชน รุ่นที่ 1 สถาบันพระปกเกล้า
- หลักสูตรการบริหารจัดการภาครัฐร่วมเอกชน รุ่นที่ 1 สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
- หลักสูตรผู้บริหารกระบวนการยุติธรรมระดับสูง รุ่นที่ 14 สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม
- หลักสูตรนักบริหารยุทธศาสตร์การป้องกันและปราบปรามการทุจริตระดับสูง รุ่นที่ 4 สถาบันการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ สัญญา ธรรมศักดิ์

### หน้าที่ความรับผิดชอบ

หัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานมีหน้าที่รับผิดชอบในการเป็นศูนย์กลางรวบรวมกฎ กฏหมาย กฎระเบียบ นโยบาย ข้อบังคับ และข้อกำหนดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทั้งหมดของบริษัทฯ เช่น ก.ล.ต. กรมการบินพาณิชย์ FAA, ICAO รวมถึงกฎหมาย หรือข้อบังคับต่างประเทศที่บริษัทฯ ทำการบิน พร้อมทั้งสอบถามข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน และเป็นศูนย์กลางในการกำกับดูแลให้หน่วยงานต่างๆ ในบริษัทฯ ดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ นอกจากการที่บริษัทฯ ประกาศใช้คู่มือประมวลบรรษัทภิบาลและจริยธรรมแล้ว ยังได้กำหนดนโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบของบริษัทฯ โดยกำหนดให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบของบริษัทฯ และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ควบคู่กับคู่มือประมวลบรรษัทภิบาลและจริยธรรมอย่างเคร่งครัด รวมถึงมีการสื่อสารกับพนักงานให้รู้ เข้าใจ และตระหนัก ถึงความสำคัญของการศึกษากฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งปฏิบัติตาม และปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วนตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้

## เอกสารแนบ 4

### รายงานคณะกรรมการธรรมาภิบาล

คณะกรรมการบริษัทฯ มีเจตนารมณ์อันแน่วแน่ในการดำเนินธุรกิจภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ควบคู่ไปกับการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการของบริษัทฯ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ถือหุ้น นักลงทุน และผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้มอบหมายให้คณะกรรมการธรรมาภิบาล ซึ่งประกอบด้วยกรรมการอิสระ 4 ท่าน ทำหน้าที่เสนอแนะแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีต่อคณะกรรมการบริษัทฯ ตรวจสอบการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของกรรมการ และฝ่ายบริหารให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตลอดจนพิจารณาแนวปฏิบัติที่ดีให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และหลักเกณฑ์ของ ASEAN Corporate Governance Scorecard (ASEAN CG Scorecard) เพื่อนำมาทบทวน ปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ ให้มีความต่อเนื่อง เหมาะสมและทันสมัย

ในปี 2557 คณะกรรมการธรรมาภิบาลมีการประชุมรวมทั้งสิ้น 2 ครั้ง และได้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ กำหนดไว้อย่างครบถ้วน สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. พิจารณาเรื่องการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรต่อต้านคอร์รัปชัน (ประเทศไทย) เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรฯ สามารถบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่วางไว้อย่างเป็นรูปธรรม
2. พิจารณาและให้ความเห็นชอบแผนการปรับปรุงด้านการจัดอันดับการกำกับดูแลกิจการของบริษัทฯ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
3. ให้ข้อเสนอแนะและแนวปฏิบัติในเรื่องเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียน 2557 และนำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณาต่อไป
4. ให้ข้อเสนอแนะเรื่องการทบทวน บทบาท หน้าที่ และอำนาจของคณะกรรมการธรรมาภิบาล (กฎบัตร) ให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของ ASEAN CG Scorecard
5. พิจารณาเรื่องร้องเรียนด้านธรรมาภิบาลด้วยความระมัดระวัง โปร่งใส และเป็นธรรม เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ

จากการที่บริษัทฯ ยึดมั่นในการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างจริงจัง เป็นผลให้บริษัทฯ ได้รับการประเมินจากองค์กรต่างๆ ดังนี้

1. สมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย (Thai Investors Association) ทำการประเมินคุณภาพการจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้น (AGM Checklist) โดยให้บริษัทฯ 100 คะแนนเต็ม จัดอยู่ในระดับ “ดีเยี่ยม” เป็นเวลาติดต่อกัน 2 ปี
2. สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ประเมินการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งในปี 2557 ทางสมาคมฯ ได้มีการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ในการประเมินตาม ASEAN CG Scorecard โดยให้บริษัทฯ อยู่ในเกณฑ์ “ดีมาก”

คณะกรรมการธรรมาภิบาลของบริษัทฯ มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการของบริษัทฯ เพื่อส่งเสริมและยกระดับมาตรฐานให้บริษัทฯ มีหลักการกำกับดูแลกิจการที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

พลตำรวจเอก อุดลย์ แสงสิงแก้ว  
ประธานกรรมการธรรมาภิบาลของบริษัทฯ  
ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2557

## เอกสารแนบ 5

### รายงานสรุปกิจกรรมของคณะกรรมการตรวจสอบประจำปี 2557

คณะกรรมการตรวจสอบของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวน 3 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและมีประสบการณ์ด้าน กฎหมาย การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารความเสี่ยง และการสอบทานความน่าเชื่อถือของงบการเงิน ในปี 2557 คณะกรรมการบริษัทฯ มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบหลายคราวเนื่องจากการลาออกของกรรมการบริษัทฯ โดยล่าสุด คณะกรรมการบริษัทฯ มีคำสั่งแต่งตั้งนายวีระวงศ์ จิตต์มิตรภาพ เป็นประธานกรรมการตรวจสอบแทน พลเอกอนันตพร กาญจนรัตน์ ตั้งแต่วันที่ 12 พฤศจิกายน 2557 ณ ปัจจุบัน คณะกรรมการตรวจสอบประกอบด้วยนายวีระวงศ์ จิตต์มิตรภาพ เป็นประธานกรรมการตรวจสอบ นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย และนายรัฐพล ภัคดีภูมิ เป็นกรรมการตรวจสอบ

ในปี 2557 คณะกรรมการตรวจสอบได้มีการประชุมร่วมกับ ผู้สอบบัญชี ผู้ตรวจสอบภายใน และผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้อง รวม 9 ครั้ง การเข้าร่วมประชุมของกรรมการแต่ละท่านได้รายงานไว้ในหัวข้อการกำกับดูแลกิจการ ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้รายงานสรุปประเด็นที่สำคัญและความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบต่อคณะกรรมการบริษัทฯ ตามที่เห็นสมควร โดยมีสาระสำคัญดังนี้

**1. การสอบทานรายงานทางการเงิน** คณะกรรมการตรวจสอบได้สอบทานงบการเงินรายไตรมาสและงบการเงินประจำปี 2557 ร่วมกับผู้บริหารสายการเงินและการบัญชี และผู้สอบบัญชี เพื่อพิจารณารายงานทางการเงิน การเปิดเผยข้อมูลประกอบงบการเงิน นโยบายการบัญชีและประมาณการที่สำคัญ ข้อสังเกตจากการตรวจสอบและสอบทานงบการเงินของผู้สอบบัญชี รวมทั้งได้พิจารณาค่าอธิบายและการวิเคราะห์ฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทฯ คณะกรรมการตรวจสอบได้ขอความเห็นจากผู้สอบบัญชีในเรื่องความถูกต้อง ครบถ้วนของงบการเงิน ความเหมาะสมของวิธีการบันทึกบัญชีและเปิดเผยข้อมูล รวมทั้งรายการปรับปรุงบัญชีที่สำคัญ เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดทำงบการเงินเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมายและมาตรฐานบัญชีตามหลักการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป รวมทั้งมีการเปิดเผยข้อมูลในงบการเงินอย่างเพียงพอและทันเวลา

นอกจากนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้ประชุมร่วมกับผู้สอบบัญชีเป็นการเฉพาะ 1 ครั้ง โดยไม่มีผู้บริหารเข้าร่วมเพื่อหารือเกี่ยวกับความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่และการแสดงความเห็นของผู้สอบบัญชี

**2. การสอบทานความเพียงพอและประสิทธิผล ของระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง** คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาความเพียงพอเหมาะสมของระบบการควบคุมภายใน โดยได้พิจารณารายงานผลการตรวจสอบจากสำนักงานการตรวจสอบภายใน ผลการจัดทำแบบประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง ตามระเบียบ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 และผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายบริหารความเสี่ยงได้เข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อรายงานเกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญของบริษัทฯ และแนวทางในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าวเป็นประจำทุกปี

ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้ประชุมร่วมกับฝ่ายบริหารทั้งคณะ 1 ครั้ง และได้เชิญผู้บริหารระดับสูงเข้าชี้แจงและร่วมหารือในวาระที่เกี่ยวข้องตามความเหมาะสม เพื่อหารือเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัทฯ ประเด็นข้อตรวจพบต่างๆ ที่มีนัยสำคัญ รวมทั้งการปรับปรุงการดำเนินการตามข้อเสนอแนะในรายงานการตรวจสอบ โดยได้เน้นย้ำให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลให้หน่วยงานมีระบบการควบคุมภายในที่ดียิ่งขึ้น

**3. การกำกับดูแลงานตรวจสอบภายใน** คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาอนุมัติแผนการตรวจสอบของสำนักงานการตรวจสอบภายใน แผนการฝึกอบรม การปรับแผนการตรวจสอบให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของบริษัทฯ และ

เหมาะสมกับทรัพยากรของสำนักงานการตรวจสอบภายใน รวมทั้งได้รับทราบผลการดำเนินงาน และปัญหาอุปสรรคต่างๆ ของสำนักงานการตรวจสอบภายในทุกไตรมาส

คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาและให้ความเห็นต่อคณะกรรมการบริษัท เกี่ยวกับการแต่งตั้งและคุณสมบัติของผู้อำนวยการใหญ่สำนักงานการตรวจสอบภายใน รวมทั้งได้เห็นชอบแผนการดำเนินงานของผู้อำนวยการใหญ่สำนักงานการตรวจสอบภายใน ในเรื่องแนวทางการบริหารจัดการสำนักงานฯ โดยเฉพาะการบริหารจัดการด้านบุคลากร แผนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการตรวจสอบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งได้พิจารณาความเพียงพอเหมาะสมของทรัพยากรของสำนักงานการตรวจสอบภายใน และให้การสนับสนุนการขอรับพนักงานใหม่ของสำนักงานการตรวจสอบภายในด้วย

**4. การสอบทานการปฏิบัติตามกฎหมาย** คณะกรรมการตรวจสอบได้มีการประชุม และรับทราบรายงานจากสายทรัพยากรบุคคลและกำกับกิจกรรมองค์กร ซึ่งทำหน้าที่กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง เพื่อรับทราบและให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการกำกับติดตามดังกล่าว

**5. การพิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกัน** คณะกรรมการตรวจสอบมีบทบาทในการสอบทานและให้ความเห็นต่อการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันตามประกาศคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ก่อนการนำเสนอขออนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นรายการที่ผ่านกระบวนการอนุมัติอย่างโปร่งใส โดยผู้มีส่วนได้เสียไม่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเป็นรายการที่กระทำโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัทฯ เสมือนการทำรายการกับบุคคลภายนอก ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้รับทราบรายงานรายการที่เกี่ยวข้องกันทุกไตรมาส รวมทั้งได้สอบทานการเปิดเผยข้อมูลรายการระหว่างกันว่าเป็นไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วน

**6. กฎบัตรและการประเมินตนเองของคณะกรรมการตรวจสอบ** คณะกรรมการตรวจสอบได้ทบทวนกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ รวมทั้งได้ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเองตามแนวทางปฏิบัติที่ดีของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และคู่มือปฏิบัติสำหรับคณะกรรมการตรวจสอบในรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุงปี 2555) โดยคณะกรรมการตรวจสอบได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองทั้งคณะและเป็นรายบุคคล ผลการประเมินสรุปได้ว่า คณะกรรมการตรวจสอบได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างรอบคอบและเป็นอิสระ สอดคล้องตามแนวทางปฏิบัติที่ดี และกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบ

**7. การเสนอแต่งตั้งผู้สอบบัญชี** คณะกรรมการตรวจสอบนำเสนอคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณาและขออนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นแต่งตั้ง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) เป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ ประจำปี 2558

จากการดำเนินการตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย คณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็นว่า บริษัทฯ ได้จัดทำงบการเงินอย่างถูกต้องตามควรในสาระสำคัญตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างเพียงพอ ครบถ้วนและเชื่อถือได้ การทำธุรกรรมรายการที่เกี่ยวข้องกันเป็นไปอย่างสมเหตุผลและมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างเพียงพอ บริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอ มีการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องโดยไม่พบข้อบกพร่องที่เป็นสาระสำคัญ

นายวีระวงศ์ จิตต์มิตรภาพ

ประธานกรรมการตรวจสอบ

วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2558

**เอกสารแนบ 4**

**รายละเอียดเกี่ยวกับรายการประเมินราคาทรัพย์สิน**

**(ไม่มี)**