

## สารบัญ

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

## ส่วนที่ 1 การประกอบธุรกิจ

### 1. นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

#### 1.1 ความเป็นมาของบริษัทฯ

รัฐบาลไทยในปี 2503 ได้จัดตั้ง บริษัท การบินไทย จำกัด เพื่อให้ประเทศไทยมีสายการบินแห่งชาติที่ให้บริการในระดับสากล โดยการร่วมทุนระหว่างบริษัท เดินอากาศไทย จำกัด กับสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ซีเอสดีเอ็ม มีวัตถุประสงค์แรกเริ่มเพื่อดำเนินธุรกิจการบินระหว่างประเทศ 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 หลังการก่อตั้งในวันที่ 30 มีนาคม 2520 สายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ซีเอสดีเอ็ม ได้โอนหุ้นที่มีอยู่ทั้งหมดให้แก่ บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ทำให้การร่วมทุนสิ้นสุดลง และบริษัทฯ ได้ทำการเพิ่มทุนโดยมีกระทรวงการคลังเข้าเป็นผู้ถือหุ้น ต่อมาเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2531 รัฐบาลในสมัยนายกรัฐมนตรี ฯพณฯ พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ ได้รวมกิจการการบินภายในประเทศที่บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ให้บริการ เข้ากับกิจการของบริษัทฯ ตามมติคณะรัฐมนตรีฝ่ายเศรษฐกิจ ส่งผลให้เงินทุนจดทะเบียนของบริษัทฯ เพิ่มขึ้นเป็น 2,230 ล้านบาท โดยมีกระทรวงการคลังเป็น ผู้ถือหุ้นรายใหญ่

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

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทฯ มีทุนจดทะเบียน 26,989,009,500 บาท มีทุนชำระแล้ว 21,827,719,170 บาท มีกระทรวงการคลังและธนาคารออมสินถือหุ้นคิดเป็นร้อยละ 53.16 ส่วนที่เหลือร้อยละ 46.84 ถือหุ้นโดยประชาชนทั่วไปทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งรวมถึงพนักงานของบริษัทฯ

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

เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2556 บริษัทฯ ได้จัดตั้ง บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียน 1,800 ล้านบาท ชำระแล้วร้อยละ 100 เป็นเงิน 1,800 ล้านบาท โดยมีบริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 100 สายการบินไทยสมายล์ ได้เริ่มดำเนินการบินตั้งแต่วันที่ 10 เมษายน 2557 ด้วยรหัสสายการบิน WE โดยทำการบินจากท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ซึ่งในช่วงแรกทำการบินเส้นทางภายในประเทศ ทั้งหมด 10 เส้นทาง ต่อมาเมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2557 สายการบินไทยสมายล์ ได้เพิ่มการให้บริการจาก

ท่าอากาศยานดอนเมือง โดยทำการบินเฉพาะเส้นทางภายในประเทศ 3 เส้นทาง และตั้งแต่วันที่ 25 ตุลาคม 2557 สายการบินไทยสมายล์ ได้เพิ่มการให้บริการในเส้นทางระหว่างประเทศ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 สายการบินไทยสมายล์ อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสารโดยให้บริการทั้งท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและท่าอากาศยานดอนเมือง โดยมีเที่ยวบินระหว่างประเทศและภายในประเทศบริการจากท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ 20 เส้นทาง และเที่ยวบินภายในประเทศบริการจากท่าอากาศยานดอนเมือง 3 เส้นทาง

## วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นสายการบินที่ลูกค้าเลือกเป็นอันดับแรก ให้บริการดีเลิศด้วย “เสน่ห์ความเป็นไทย”

### The First Choice Carrier with Touches of Thai

การบินไทย มุ่งมั่นที่จะเป็นสายการบินที่ลูกค้าเลือกใช้บริการเป็นอันดับแรก ด้วยการสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า ให้เห็นถึงความค้ำจุนและสร้างความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างบริษัท กับลูกค้า โดยการสร้างประสบการณ์การเดินทางที่ราบรื่นและประทับใจด้วยเอกลักษณ์ความเป็นไทยให้แก่ลูกค้าทุกคนอย่างต่อเนื่อง ด้วยบริการที่ดีเลิศและสม่ำเสมอ (Consistency of Service Excellence) ในทุกจุดสัมผัสของการให้บริการ

## พันธกิจ (Mission)

พันธกิจหลักของบริษัท ประกอบด้วย พันธกิจต่อลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคม ดังนี้

- ให้บริการขนส่งทางอากาศอย่างครบวงจรทั้งภายในและระหว่างประเทศ โดยมุ่งเน้นในเรื่องมาตรฐานความปลอดภัย ความสะอาดสบาย และการบริการที่มีคุณภาพด้วยเอกลักษณ์ความเป็นไทย เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าและความน่าเชื่อถือสูง รวมทั้งเสริมสร้างความประทับใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า
- มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล เพื่อสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กรและสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนที่สูงให้แก่ผู้ถือหุ้น
- เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สร้างความแข็งแกร่งให้กับพนักงาน เพื่อให้ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ตระหนักถึงการให้ความสำคัญแก่ลูกค้า เสริมสร้างขีดความสามารถ ทักษะ และความรับผิดชอบ ตลอดจนเพิ่มพูนความผูกพันต่อองค์กร
- ช่วยเหลือ ส่งเสริม และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม ในฐานะเป็นสายการบินแห่งชาติ

ทั้งนี้ ต้องดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาล

## คุณค่าหลัก (Core Values)

เพื่อให้บริษัท สามารถเติบโตอย่างแข็งแกร่งและยั่งยืน และสามารถแข่งขันได้ในสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บริษัทฯ ส่งเสริมและยึดมั่นในคุณค่าหลักสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

- 1) มุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Customer Satisfaction)
- 2) ให้การบริการระดับโลก (World Class Services)
- 3) สร้างคุณค่าในทุกมิติ (Value Creation)

**กลยุทธ์**

ในปี 2557 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (บริษัทฯ) ประสบปัญหาเรื่องความสามารถในการแข่งขันลดลง มีจำนวนเส้นทางบินที่มีผลประกอบการขาดทุนมากกว่าที่มีกำไร ผู้บินมีแบบเครื่องบินหลากหลายทำให้มีต้นทุนในการบำรุงรักษาสูงกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม การบริหารจัดการต้นทุนในภาพรวมไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร การบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรยังไม่เหมาะสม ประกอบกับสภาวะการแข่งขันของธุรกิจการบินในภูมิภาคมีความรุนแรง และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงทำให้บริษัทฯ ประสบปัญหาขาดทุนอย่างต่อเนื่อง และยังไม่สามารถฟื้นตัว คณะกรรมการและฝ่ายบริหารของบริษัทฯ จึงได้ร่วมกันพิจารณากำหนดแผนปฏิรูปองค์กรระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2558-2560) โดยมีเป้าหมายในการลดการขาดทุนให้ได้อย่างรวดเร็ว และสร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขันเพื่อให้บริษัทฯ สามารถดำเนินการภายใต้การเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมการบินได้อย่างเติบโตและยั่งยืน

**ขั้นตอนการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2558 - 2560**



### แผนปฏิรูประยะที่ 1 (พ.ศ. 2558)

แผนปฏิรูประยะที่ 1 เริ่มดำเนินการในปี 2558 ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์ 21 แผนงานหลักที่สอดคล้องกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดการขาดทุนให้ได้อย่างรวดเร็ว 6 กลยุทธ์ดังกล่าวประกอบด้วย

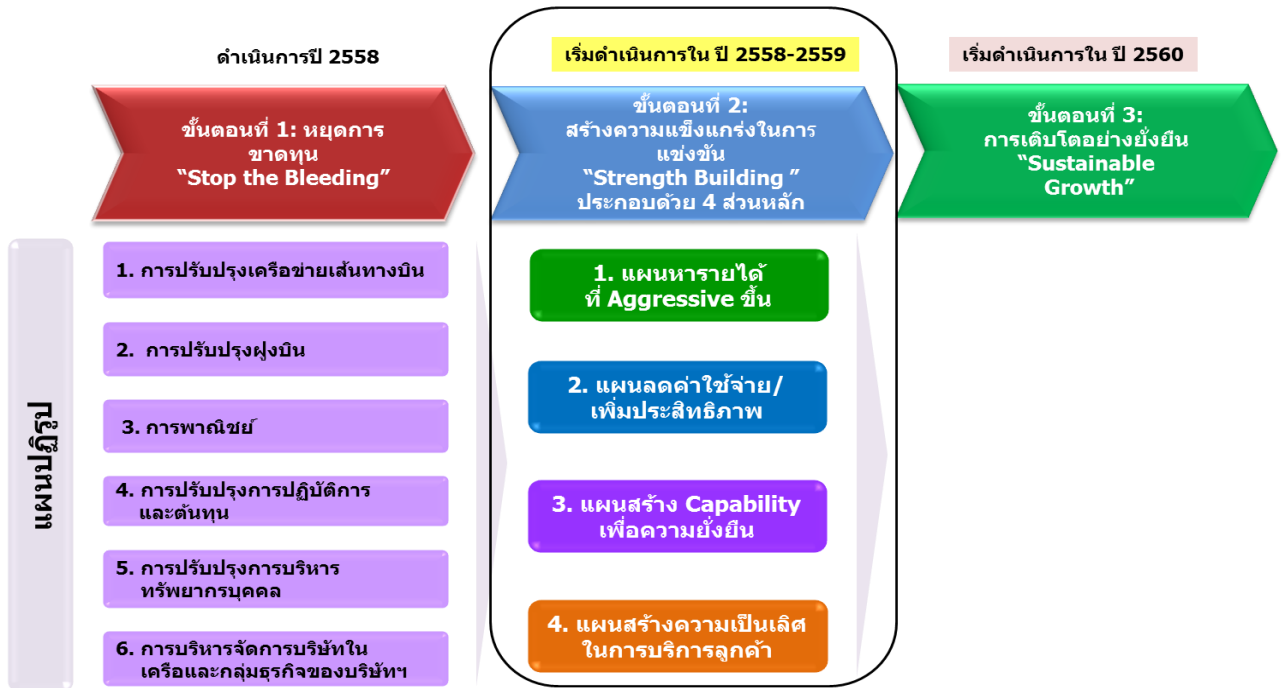
1. กลยุทธ์การปรับปรุงเครือข่ายเส้นทางบิน
2. กลยุทธ์การปรับปรุงฝูงบิน
3. กลยุทธ์การพาณิชย์
4. กลยุทธ์การปรับปรุงการปฏิบัติการและต้นทุน
5. กลยุทธ์การปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคล
6. กลยุทธ์การบริหารจัดการบริษัทในเครือและกลุ่มธุรกิจของบริษัทฯ

บริษัทฯ ได้เร่งดำเนินการตามแผนปฏิรูป ระยะที่ 1 โดยปิดสถานีและลดเที่ยวบินที่ไม่ทำกำไร ปลดประจำการเครื่องบินที่มีอายุการใช้งานสูงเกินอายุเฉลี่ยของอุตสาหกรรม เพื่อลดแบบและชนิดของเครื่องบินให้น้อยลง รวมทั้งลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร และค่าใช้จ่ายอื่นที่เกี่ยวข้องกับการปิดสถานีและลดเที่ยวบิน เร่งขายเครื่องบินที่ปลดระวาง จัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) เพื่อให้ผลตอบแทนที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน

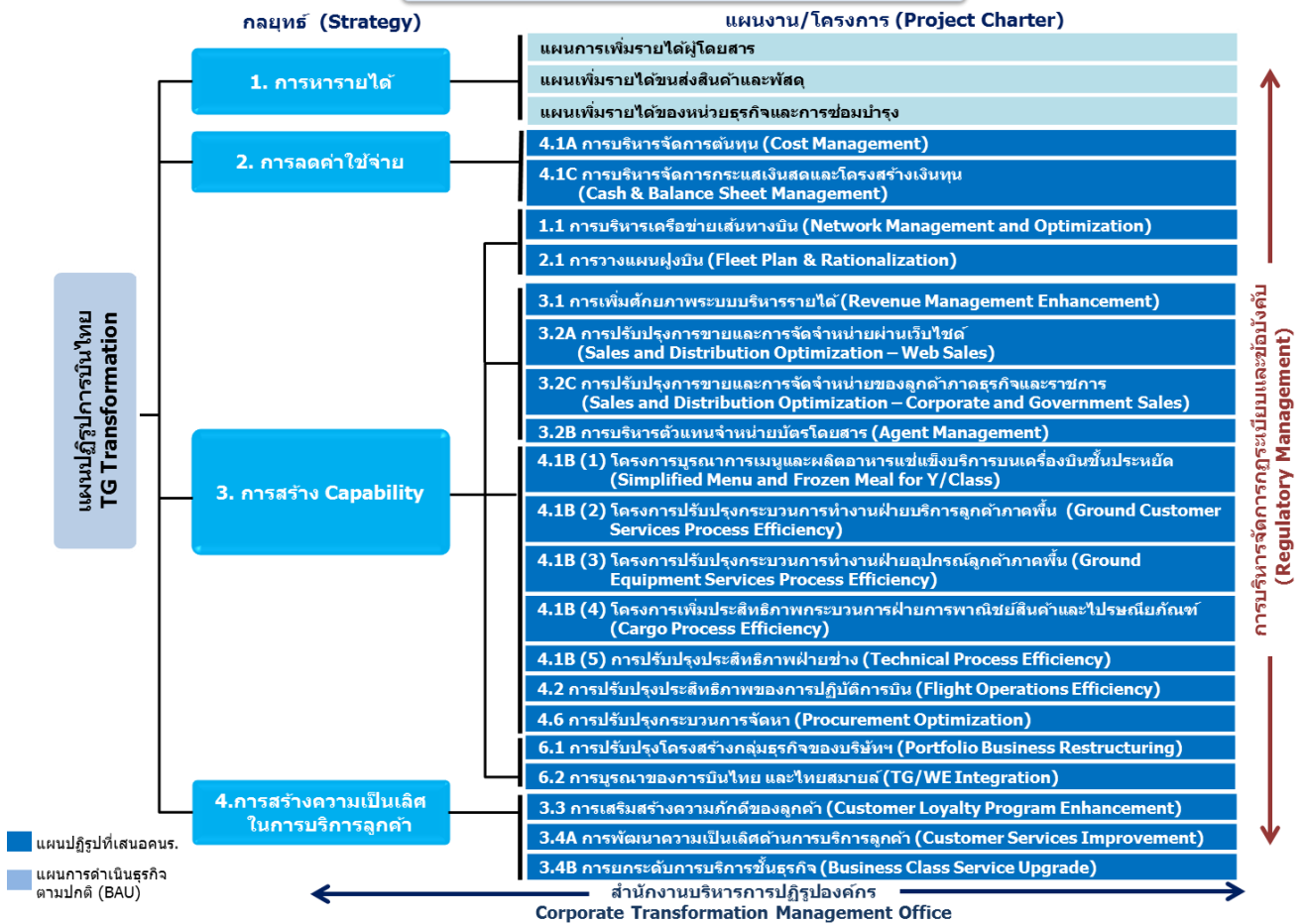
### แผนปฏิรูประยะที่ 2 (พ.ศ. 2559)

ปี 2559 บริษัทฯ ได้ดำเนินการตามแผนปฏิรูประยะที่ 2 ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ และ 20 แผนงานหลักที่สอดคล้องกัน โดยบางแผนงานเป็นการดำเนินการต่อเนื่องจากแผนปฏิรูประยะที่ 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขัน (Strength Building) ซึ่ง 4 กลยุทธ์ดังกล่าวประกอบด้วย การหารายได้ที่ Aggressive การลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพ การสร้าง Capability เพื่อความยั่งยืน และการสร้างความเป็นเลิศในการบริการลูกค้า บริษัทฯ ได้ดำเนินการตามแผนปฏิรูประยะที่ 2 โดยปรับปรุงระบบหลักที่เป็นรากฐาน (Foundation) ในการดำเนินการของบริษัทฯ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบริษัทฯ ได้แก่ วางระบบบริหารเครือข่ายการบิน เพื่อให้บริษัทฯ สามารถสร้างเครือข่ายการบินที่ทำให้ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิกลายเป็นศูนย์กลางการบินของภูมิภาค ระบบบริหารการจัดหารายได้ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการหารายได้ ปรับปรุงระบบการขายพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ อีกทั้งได้ปรับปรุงการบริการ เพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการ โดยยกระดับการให้บริการ ผลิตภัณฑ์ และอาหารที่ให้บริการในชั้นธุรกิจ รวมถึงปรับปรุงกระบวนการทำงานของฝ่ายต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้มากขึ้น และลดต้นทุนการดำเนินการ เช่น ปรับปรุงกระบวนการบริการในชั้นประหยัด กระบวนการทำงานของหน่วยธุรกิจพาณิชย์สินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ บริหารต้นทุน และกำกับดูแลค่าใช้จ่ายอย่างเข้มงวด และมีการกำหนดค่าตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงานตามแผนปฏิรูป และเตรียมคำตอบแทนให้พนักงานของหน่วยงานที่สามารถลดค่าใช้จ่ายที่ไม่ใช่ค่าใช้จ่ายน้ำมัน ทั้งนี้ การดำเนินการตามแผนปฏิรูปมีการกำกับดูแลอย่างต่อเนื่องและใกล้ชิด โดยคณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปองค์กร ผ่านสำนักบริหารการปฏิรูปบริษัทฯ โดยมีการติดตามการดำเนินงานรายสัปดาห์ และคณะกรรมการบริษัทฯ ติดตามผลการดำเนินการทุกเดือน

## แผนปฏิรูปบริษัท การบินไทย



## แผนปฏิรูปการบินไทยปี 2559



### แผนปฏิรูประยะที่ 3 (พ.ศ.2560)

การดำเนินการแผนปฏิรูประยะที่ 3 (พ.ศ. 2560) มีวัตถุประสงค์เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) และกลับมาทำกำไรอย่างยั่งยืนด้วย โดยจะมุ่งเน้นเรื่องการหารายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร การบริหารจัดการหน่วยธุรกิจ ได้แก่ การซ่อมบำรุงอากาศยาน การให้บริการภาคพื้น ครีวการบิน การบริการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ อีกทั้งจะต้องเร่งขายเครื่องบินที่ปลดประจำการแล้ว และบริหารจัดการทรัพย์สินที่ไม่มีความจำเป็นในการถือครองทั้งอสังหาริมทรัพย์ในประเทศและต่างประเทศ ในการดำเนินการแผนปฏิรูปปี 2560 จะเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี ของบริษัทฯ และได้มีการปรับปรุงแผนปฏิรูปให้มีความเหมาะสม โดยปรับกลยุทธ์เป็น 6 กลยุทธ์ และ 16 แผนงานหลัก โดยแบ่งเป็นแผนปฏิรูปที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปี 2559 จำนวน 12 แผน และแผนดำเนินการสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ที่ต้องติดตามอย่างใกล้ชิดจำนวน 4 แผน ทั้งนี้กลยุทธ์ทั้ง 6 กลยุทธ์ มีดังนี้

1. กลยุทธ์พัฒนาเครือข่ายการบินที่แข่งขันได้และทำกำไร และลดความซับซ้อนของฝูงบิน
2. กลยุทธ์เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเสริมสร้างรายได้
3. กลยุทธ์สร้างความเป็นเลิศในการให้บริการ (Service Ring)
4. กลยุทธ์มีต้นทุนที่แข่งขันได้ และการดำเนินการมีประสิทธิภาพ
5. กลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืน และพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพดีเยี่ยม
6. กลยุทธ์บริหารบริษัทในเครือและกลุ่มธุรกิจ และพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจใหม่เพื่อความยั่งยืน

### 1.2 การเปลี่ยนแปลงลักษณะการประกอบธุรกิจของปีที่ผ่านมา

- การบริหารจัดการด้านการเงิน

- ในปี 2559 บริษัทฯ ได้บริหารจัดการด้านการเงินแบบองค์รวม โดยพิจารณาในด้านการบริหารเงินสด โครงสร้างเงินกู้ยืม ตลอดจนการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันอย่างมีความคล่องตัวและสอดคล้องกับสถานการณ์ราคาน้ำมันในตลาดโลก
- ด้านการบริหารเงินสด บริษัทฯมีการบริหารกระแสเงินสดคงเหลือให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยพิจารณาประกอบกับวงเงินสินเชื่อระยะสั้นที่มีอยู่กับสถาบันการเงินต่างๆ มีการกระชับจำนวนบัญชีที่ใช้งานจริงๆ เท่านั้น ทำให้เงินสดโดยเฉลี่ยของบริษัทลดลงสามารถนำไปชำระคืนหนี้ระยะสั้นและลดค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยของบริษัทได้
- บริษัทฯ มีการปรับโครงสร้างเงินกู้ยืมโดยปรับให้สอดคล้องกับรายได้และค่าใช้จ่ายหลากหลายสกุลเงินที่มีมากกว่า 50 สกุลเงิน โดยมุ่งเน้นการหลีกเลี่ยงการก่อหนี้หรือเพิ่มค่าใช้จ่ายในสกุลเงิน USD เนื่องจากบริษัทฯ มีภาระค่าใช้จ่ายเป็น USD มากอยู่แล้ว บริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนแบบสมดุล (Natural Hedging) คือจัดการให้รายจ่ายหรือการชำระคืนหนี้เป็นสกุลเงินเดียวกันกับรายได้มากที่สุด โดยมีการปรับโครงสร้างเงินกู้ให้เหมาะสมกับกระแสเงินสดคงเหลือของแต่ละสกุลเงิน โดยใช้เครื่องมือทางการเงินได้แก่ Cross Currency Swap (CCS) และ/หรือ Interest Rate Swap (IRS) ตามความเหมาะสมของตลาดโดยพิจารณาสกุลเงินที่เป็นประโยชน์แก่บริษัทฯ มากที่สุด

- การจัดการด้านการเงินเหล่านี้มีผลทำให้ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยของบริษัทฯ ลดลง 10% จาก 5.9 พันล้านบาทในปี 2558 เป็น 5.3 พันล้านบาทในปี 2559 ในขณะที่เงินกู้เฉลี่ยของบริษัทฯ ลดลง 4% จาก 190 พันล้านบาทเป็น 182 พันล้านบาท หรือต้นทุนทางการเงิน (Cost of Fund) ของบริษัทฯ ลดลง 0.40%
- การวางระบบบริหารเครือข่ายเส้นทางบิน ดำเนินการเสร็จตามแผน ทำให้จัดทำตารางบิน (TPI) เสร็จ 4 ฤดูกาลล่วงหน้าด้วยระบบใหม่ และวางโครงสร้างตารางเที่ยวบินสนับสนุนการเป็นศูนย์กลางการบิน (Bank Structure) ที่สุวรรณภูมิใหม่เพื่อเป็นศูนย์กลาง (Hub) หลักของภูมิภาค
- ในปี 2559 บริษัทฯ ได้เพิ่มเครือข่ายเส้นทางบินและความถี่ ไปยุโรปและตะวันตก (เดहरาน, มอสโกว์, ภูเก็ต-แฟรงค์เฟิร์ต) และเพิ่มความถี่ไป ลอนดอน บรัสเซลส์ ออสโล
- การวางระบบบริหารราคาดำเนินการแล้วเสร็จเช่นกัน ทำให้สามารถเปรียบเทียบราคาขายบัตรโดยสารของบริษัทฯ กับสายการบินคู่แข่ง และปรับปรุงราคาได้อย่างรวดเร็ว และอยู่ระหว่างเร่งฝึกอบรมบุคลากรที่จะดำเนินการระบบบริหารรายได้ใหม่ เพื่อให้มีความชำนาญเพิ่มขึ้น และใช้ประโยชน์จากระบบบริหารราคาขายได้เต็มที่
- การยกระดับการให้บริการ ผลิตภัณฑ์ และอาหารที่ให้บริการในชั้นธุรกิจ เป็นไปตามแผน และได้รับการตอบรับจากผู้โดยสารอย่างดี ขณะนี้อยู่ระหว่างทยอยเปลี่ยนการบริการในชั้นธุรกิจให้เป็นไปตามกระบวนการบริการแบบใหม่
- บริษัทฯ ได้รับมอบเครื่องบินแบบแอร์บัส A350-900 XWB ใหม่ จำนวน 2 ลำ ที่มีความสะดวกสบายและทันสมัย ซึ่งเบื้องต้นได้ทำการทดลองบินเส้นทางกรุงเทพฯ – เชียงใหม่ และกรุงเทพฯ – ภูเก็ต ระหว่างวันที่ 4 – 15 กันยายน 2559 และต่อมาจึงได้นำเข้าประจำเส้นทาง กรุงเทพฯ – โรม กรุงเทพฯ – มิลาน และ กรุงเทพฯ – สิงคโปร์
- บริษัทฯ ได้จัดหาระบบเชื่อมโยงข้อมูลการบริการในเที่ยวบิน การบริการภาคพื้น และฝ่ายช่าง เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาการบริการและพิจารณาชดเชยให้ผู้โดยสารที่ประสบปัญหาได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม สำหรับการขายผ่านเว็บไซต์ บริษัทฯ ได้ปรับปรุงระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์อย่างต่อเนื่องและมีแผนที่จะนำระบบใหม่มาใช้ในปี 2560
- การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จที่หน่วยธุรกิจสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ ทำให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการของหน่วยธุรกิจดังกล่าวลดลงอย่างต่อเนื่อง และจะได้ขยายผลต่อไปยังฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้น และฝ่ายอื่นๆ ต่อไป

นอกจากนี้ ในปี 2559 บริษัทฯ ยังได้พัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ดังนี้

- **การพัฒนาและปรับปรุงการบริการในทุกจุดสัมผัสตาม Service Ring**

บริษัทฯ มุ่งบูรณาการการบริการในทุกจุดสัมผัสสู่ความเป็นเลิศอย่างครบวงจร เพื่อให้การบริการในทุกจุดบริการ ตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการเดินทางของผู้โดยสารเป็นไปอย่างราบรื่น ไร้รอยต่อ สร้างประสบการณ์ที่ประทับใจให้กับผู้โดยสาร นอกจากนี้ ยังมีองค์ความรู้การให้บริการลูกค้าของทุกจุดบริการ ที่สามารถใช้เป็นมาตรฐานการให้บริการ รวมถึงมีกลไกเชื่อมต่อการประสานงานของทุกจุดบริการเพื่อไขข้อข้องใจ และแก้ปัญหาให้กับผู้โดยสารได้ตรงประเด็น รวดเร็ว ทุกที่ทุกเวลา และเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้โดยสารในยุคดิจิทัล โดยบริษัทฯ ได้เพิ่มช่องทางการจ่ายเงินใน Website ให้มากขึ้น เพิ่มช่องทางการเช็คอินด้วยตนเองที่โรงแรมโนโวเทล สุวรรณภูมิ (จะขยายต่อไปในโรงแรมโนโวเทล) เพิ่มเคาน์เตอร์ Bag Drop ที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ สำหรับลูกค้าที่เช็คอินด้วยตนเอง (e-check-in) และตั้งแต่เดือนกรกฎาคม



2559 มอบบริการ Free Wi-Fi จำนวน 20 MB สำหรับลูกค้าชั้นหนึ่ง และจำนวน 5 MB สำหรับลูกค้าชั้นธุรกิจบนเครื่องบินแบบแอร์บัส A380-800 และ A350-900

- **การอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินแบบใหม่**

บริษัทฯ ได้จัดระบบการฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินรุ่นใหม่ โดยเชื่อมโยงหลักการฝึกอบรมแบบ Competency Base Training และพื้นฐานความรู้ด้าน Safety, Security และ Service เพื่อสร้างมนต์เสน่ห์ด้านการบริการที่มุ่งเน้น Customer Experience Management รวมถึงการสร้างจิตสำนึกด้านการให้บริการที่มุ่งเน้นบทบาทและหน้าที่ในการให้บริการที่มีความปลอดภัยและมีคุณภาพ รวมถึงการสร้างความภาคภูมิใจในการเป็นพนักงานต้อนรับของบริษัทฯ ที่มีส่วนผลักดันให้บริษัทฯ มีศักยภาพในการแข่งขันระดับโลก

- **New Business Class Service**

บริษัทฯ ได้จัดทำแผนปฏิรูปบริษัทฯ ด้านการปรับปรุงการบริการในชั้นธุรกิจแบบใหม่ โดยเป็นการปรับทั้งระบบบุคลากร อาหารและเครื่องดื่ม โดยพื้นฐานแนวคิดที่ทำให้การบริการแตกต่าง มีต้นทุนที่เหมาะสม และตรงตามความต้องการของลูกค้า เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ โดยได้เริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่ 17 กันยายน 2559 ในเที่ยวบินกรุงเทพฯ-นาริตะ-กรุงเทพฯ และได้พิจารณาข้อมูลที่ได้รับจากลูกค้าเพื่อนำมาปรับปรุงการบริการมาโดยตลอด ในปัจจุบัน สามารถดำเนินการได้ในเที่ยวบินยุโรป ญี่ปุ่น ตะวันออกกลาง ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์

- **การปลดระวางเครื่องบิน**

ในการจัดหา ปลดระวาง และจำหน่ายเครื่องบิน เครื่องยนต์อะไหล่ และอุปกรณ์การบินหมุนเวียน บริษัทฯ ได้พิจารณาความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาวะตลาดเครื่องบิน แนวโน้มอุตสาหกรรมการบินโลก แผนการตลาดของบริษัทฯ และศักยภาพของฝูงบินปัจจุบัน ทั้งนี้ ในปี 2559 บริษัทฯ ได้รับมอบเครื่องบินแบบแอร์บัส A350-900 จำนวน 2 ลำ และได้รับอนุมัติให้ปลดระวางเครื่องบินเช่าแบบโบอิง 777-200 จำนวน 2 ลำ

ปี 2559 บริษัทฯ ได้ดำเนินการขายเครื่องบินและส่งมอบเรียบร้อยแล้วจำนวน 5 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบเอทีอาร์ 72 จำนวน 2 ลำ พร้อมเครื่องยนต์อะไหล่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 2 ลำ และเครื่องบินแบบแอร์บัส A340-500 จำนวน 1 ลำ สำหรับเครื่องบินที่คณะกรรมการบริษัทฯ อนุมัติขายแล้ว และอยู่ในขั้นตอนการจัดทำข้อตกลงและสัญญาซื้อขาย ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 3 ลำ

นอกจากนี้ ยังมีเครื่องบินที่รอการขาย 22 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A300-600R จำนวน 1 ลำ แอร์บัส A340-500 จำนวน 3 ลำ แอร์บัส A340-600 จำนวน 6 ลำแบบโบอิง 747-400 จำนวน 2 ลำ เครื่องบินขนส่งสินค้าแบบ โบอิง 747-400BCF จำนวน 2 ลำ และรวมถึงเครื่องบินที่ได้รับอนุมัติให้ทำการขายในปี 2558 แต่ผู้ซื้อขอยกเลิกการซื้อขาย อีกจำนวน 8 ลำ คือ เครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 4 ลำ และเครื่องบินแบบโบอิง 737-400 จำนวน 4 ลำ ขณะนี้อยู่ระหว่างการดำเนินการขายใหม่

- **โครงการร่วมใจจากองค์กร (MSP)**

บริษัทฯ มีโครงการร่วมใจจากองค์กร MSP สำหรับพนักงานทุกระดับ ที่มีอายุครบ 48 ปีบริบูรณ์และอายุงานครบ 15 ปีขึ้นไป ทั้งนี้ไม่รวมนักบินและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยมีพนักงานผ่านการอนุมัติให้ออกตามโครงการจำนวนทั้งสิ้น 280 คน ดังนี้

ครั้งที่ 1 วันที่ 1 มิถุนายน 2559	จำนวน	11	คน
ครั้งที่ 2 วันที่ 1 กรกฎาคม 2559	จำนวน	269	คน

### 1.3 รางวัลที่บริษัทฯ ได้รับ

ในปี 2559 บริษัทฯ ได้รับรางวัลในด้านต่างๆ อาทิ

#### รางวัลสายการบินยอดเยี่ยม

- รางวัลสายการบินยอดเยี่ยมแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จาก TTTG Travel Awards 2016
- รางวัลสายการบินยอดเยี่ยมอันดับที่ 1 จากสกายแทร็กซ์ 2 รางวัล ได้แก่
  - รางวัลอันดับที่ 1 ประเภทสายการบินที่มีการปรับปรุงคุณภาพการบริการดีขึ้นมากที่สุด (World's Most Improved Airline)
  - รางวัลอันดับที่ 1 ประเภทสายการบินที่ให้บริการสปาเลาจน์ยอดเยี่ยม (World's Best Airline Lounge Spa)
- การจัดอันดับจากสกายแทร็กซ์ ให้เป็น 1 ใน 3 ของสายการบิน ที่ให้บริการยอดเยี่ยม 3 ประเภท ได้แก่
  - สายการบินที่ให้บริการอาหารสำหรับชั้นประหยัดยอดเยี่ยม (Best Economy Class Onboard Catering)
  - สายการบินที่มีพนักงานให้บริการยอดเยี่ยมของเอเชีย (Best Airline Staff Service in Asia)
  - สายการบินที่ให้บริการภาคพื้นดินสนามบินยอดเยี่ยม (World's Best Airport Services)
- รางวัล "2016 People's Choice Awards Thailand Voted by Chinese Tourists" ประเภท สายการบินที่นักท่องเที่ยวจีนชื่นชอบที่สุดประจำปี 2559 (Top Choice Award - Airline Category) จากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
- รางวัล Best Check-in Service Award-Waiting Time in Check-in Queue –Airlines จากท่าอากาศยานนานาชาติฮ่องกง

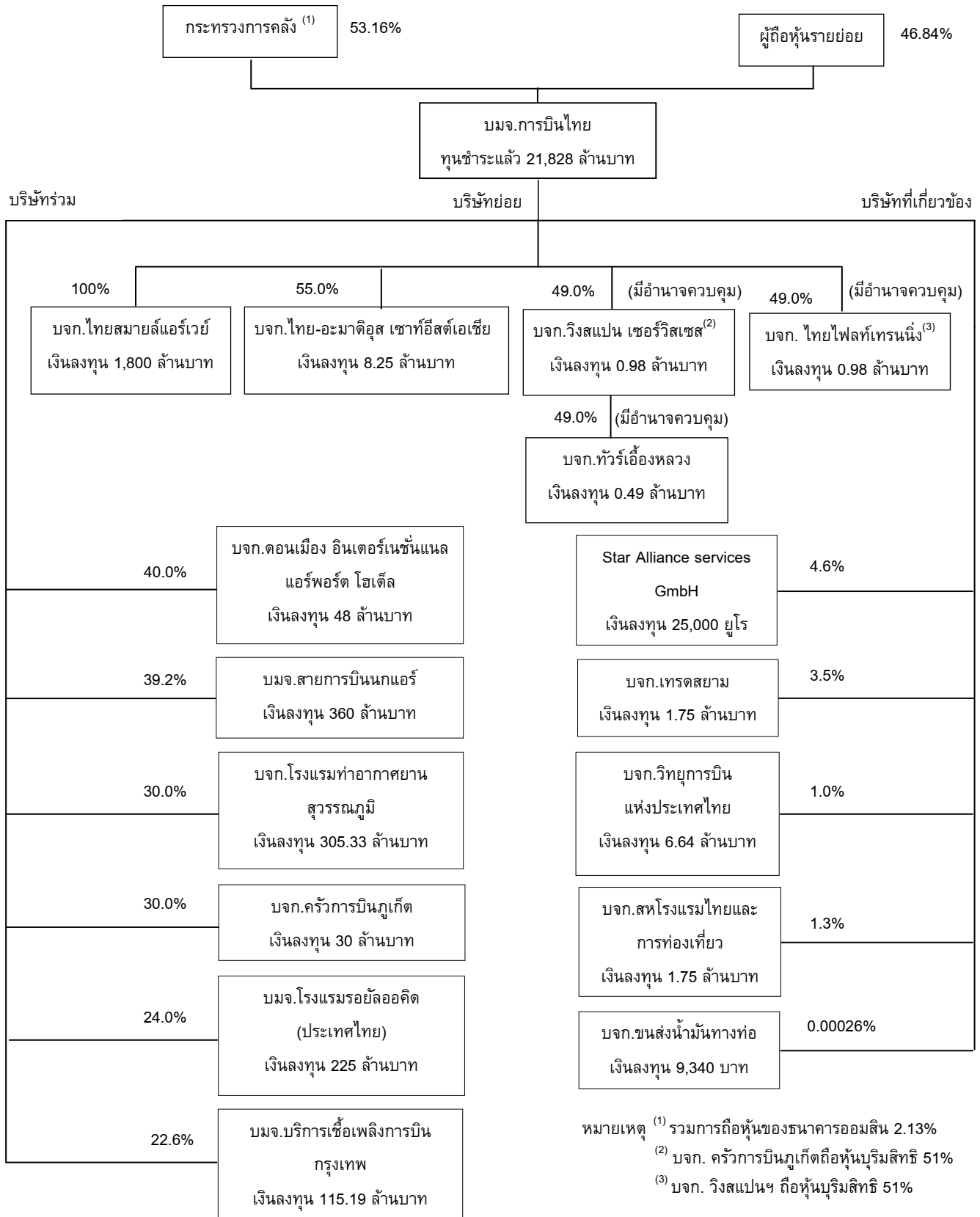
#### รางวัลด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย

- รางวัลสำนักงานสีเขียว จากกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม
- รางวัลสถานประกอบการต้นแบบดีเด่นด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานระดับประเทศ ประจำปี 2559 จากกระทรวงแรงงาน สำหรับฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ และอาคารศูนย์ปฏิบัติการ
- รางวัลสถานที่ดีเด่นที่เอื้อต่อคนพิการ จากกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

#### รางวัลอื่นๆ

- รางวัลปฏิทินดีเด่นรองชนะเลิศ ชนิดปฏิทินแขวน ประเภทส่งเสริมเอกลักษณ์และศิลปวัฒนธรรมของชาติ ในชื่อชุด "A Circle of Journey" จากการประกวด ปฏิทินดีเด่นรางวัล "สุริยศศิธร" ครั้งที่ 36 ประจำปี 2559 จัดโดยสมาคมนักประชาสัมพันธ์ แห่งประเทศไทย
- รางวัลรายงานความยั่งยืน (Sustainability Report Award) ประเภทดีเด่น จากสมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย

1.4 โครงสร้างการถือหุ้นของบริษัทฯ



## 2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

### โครงสร้างรายได้ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

รายได้ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ใน 3 ปีที่ผ่านมา มีดังนี้

	ปี 2559		ปี 2558		ปี 2557	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
รายได้จากกิจการขนส่ง						
ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน	148,060	81.6	152,488	79.2	154,881	76.0
ค่าระวางขนส่งและไปรษณีย์ภัณฑ์	18,578	10.3	18,651	9.7	23,601	11.6
<b>รวมรายได้จากกิจการขนส่ง</b>	<b>166,638</b>	<b>91.9</b>	<b>171,139</b>	<b>88.9</b>	<b>178,482</b>	<b>87.6</b>
รายได้การบริการอื่นๆ <sup>(1)</sup>	11,674	6.4	11,588	6.0	9,885	4.8
<b>รวมรายได้จากการขายหรือการให้บริการ</b>	<b>178,312</b>	<b>98.3</b>	<b>182,727</b>	<b>94.9</b>	<b>188,367</b>	<b>92.4</b>
รายได้อื่น <sup>(2)</sup>	3,134	1.7	9,864	5.1	15,522	7.6
<b>รวมรายได้</b>	<b>181,446</b>	<b>100.0</b>	<b>192,591</b>	<b>100.0</b>	<b>203,889</b>	<b>100.0</b>

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

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

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

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

### 1) กิจการขนส่งทางอากาศ

กิจการขนส่งทางอากาศถือเป็นกิจการหลักของบริษัทฯ ประกอบด้วยบริการขนส่งผู้โดยสาร บริการขนส่งสินค้า พัสดุภัณฑ์ และไปรษณีย์ภัณฑ์ โดยให้บริการขนส่งในเส้นทางบินไปยังจุดบินต่างๆ ทั้งแบบเที่ยวบินประจำและเที่ยวบินเช่าเหมาลำ ครอบคลุมทั้งเส้นทางบินระหว่างประเทศและภายในประเทศ

## 2) หน่วยธุรกิจ

หน่วยธุรกิจของบริษัท มีความเกี่ยวเนื่องโดยตรงกับกิจการขนส่งและมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้การดำเนินธุรกิจสายการบินเป็นไปอย่างราบรื่น แต่ละหน่วยธุรกิจมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เครื่องบินสามารถเดินทางจากสถานีต้นทางถึงสถานีปลายทางตรงตามกำหนดเวลาที่ระบุในตารางบิน ด้วยความสะอาด รวดเร็ว และปลอดภัย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่บริษัทฯ พร้อมทั้งสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ใช้บริการ ทั้งนี้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขนส่งมีรายละเอียดการให้บริการดังนี้

### ธุรกิจการบริการคลังสินค้า (Cargo Handling Services)

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

### ธุรกิจการบริการลูกค้าภาคพื้น (Ground Customer Services)

ให้บริการอำนวยความสะดวกโดยตรงกับผู้โดยสารตั้งแต่เข้ามาสู่ท่าอากาศยาน ผ่านขั้นตอนต่างๆ จนเข้าสู่ตัวอากาศยาน จากตัวอากาศยานสู่ภาคพื้น ในเที่ยวบินทั้งขาเข้า-ขาออก โดยให้บริการแก่ผู้โดยสารของบริษัท และผู้โดยสารของสายการบินลูกค้า

### ธุรกิจการบริการอุปกรณ์ภาคพื้น (Ground Equipment Services)

ให้บริการที่เกี่ยวข้องกับอากาศยาน อำนวยความสะดวกบริเวณลานจอดอากาศยาน ให้กับบริษัทฯ และสายการบินลูกค้า ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีความปลอดภัยสูงสุด พร้อมทำการบินเข้า-ออก ได้ตรงเวลา

### ธุรกิจครัวการบิน (Catering Services)

ดำเนินการในการผลิตอาหารสำหรับบริการผู้โดยสารทั้งเที่ยวบินในประเทศและระหว่างประเทศของบริษัท รวมถึงอาหารสำหรับบริการผู้โดยสารของสายการบินชั้นนำอื่นๆ พร้อมทั้งดำเนินธุรกิจภาคพื้นที่เกี่ยวข้องกับอาหาร เช่น ภัตตาคาร ณ ท่าอากาศยานนานาชาติ ร้านเบเกอรี่พัฟฟ์แอนด์พาย (Puff & Pie Bakery House) การให้บริการจัดเลี้ยงทั้งในและนอกสถานที่ และร้านอาหารสวัสดิการพนักงาน

## 3) กิจการอื่นๆ

ในส่วนของกิจการอื่นๆ ที่สนับสนุนการขนส่ง ได้แก่ ฝ่ายช่าง การบริการอำนวยความสะดวก การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน การจำหน่ายสินค้าที่ระลึก และบริการเครื่องฝึกบินจำลอง

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**กิจการขนส่งทางอากาศ**

บริษัทฯ เป็นสายการบินแห่งชาติ ที่ให้บริการด้านการขนส่งทางอากาศ เป็นกิจการหลักซึ่งได้พัฒนาการขนส่งไปสู่ภูมิภาคต่างๆ ของโลก ประกอบด้วย

- กิจการขนส่งผู้โดยสาร
- กิจการขนส่งสินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์

โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการดังนี้

**กิจการขนส่งทางอากาศ**

**กิจการขนส่งผู้โดยสาร**

กิจการขนส่งผู้โดยสารมีเป้าหมายในการพัฒนาตลาดและเครือข่ายเส้นทางบินอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นขีดความสามารถและดำเนินการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิให้เป็นศูนย์กลางการบิน (Hub) ที่สำคัญของภูมิภาค

**2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์ หรือบริการ**

**2.1.1 ผู้บินของบริษัทฯ**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทฯ และสายการบินไทยสมายล์ มีจำนวนเครื่องบินที่ใช้ปฏิบัติการบินจำนวน 95 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินพิสัยไกลที่ใช้ทำการบินเส้นทางข้ามทวีป จำนวน 38 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A380-800 แอร์บัส A350-900 โบอิง 747-400 โบอิง 777-200ER/300ER เครื่องบินพิสัยกลางที่ใช้ทำการบินเส้นทางภูมิภาค จำนวน 35 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบโบอิง 777-200/300 แอร์บัส A330-300 โบอิง 787-8 และเครื่องบินลำตัวแคบที่ใช้ทำการบินเส้นทางระยะใกล้ จำนวน 22 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบโบอิง 737-400 และเครื่องบินแบบแอร์บัส A320-200

**เครื่องบินที่ใช้ในการปฏิบัติการบิน**

แบบเครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	
	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558
แอร์บัส A380-800	6	6
แอร์บัส A350-900	2	-
โบอิง 747-400	10	10
โบอิง 777-200ER	6	6
โบอิง 777-300ER	14	14
โบอิง 777-300	6	6
โบอิง 777-200	6	8
แอร์บัส A330-300	17	17
โบอิง 787-8	6	6
โบอิง 737-400	2	2
แอร์บัส A320-200	20	20
<b>รวม</b>	<b>95</b>	<b>95</b>

ในปี 2559 บริษัทฯ ได้รับมอบเครื่องบินแบบแอร์บัส A350-900 จำนวน 2 ลำ เพื่อนำมาใช้ในเส้นทางบินภูมิภาค และเส้นทางบินข้ามทวีป

### 2.1.2 การพัฒนาเส้นทางบินและจุดบิน

ในปี 2559 บริษัทฯ มีเป้าหมายปรับปรุงเครือข่ายเส้นทางบินตามแผนปฏิบัติการการบินไทย เพื่อสร้างความแข็งแกร่งของเครือข่ายเส้นทางบินของบริษัทฯ โดยดำเนินการปรับเวลา หรือแบบเครื่องบิน ให้เหมาะสมกับสภาพตลาดของแต่ละจุดบิน รวมทั้งพัฒนาตลาด โดยเน้นการปรับความถี่ของเที่ยวบินในจุดบินที่มีศักยภาพ สร้างความแข็งแกร่งของเครือข่ายเส้นทางบินรอบๆ ประเทศไทย โดยเพิ่มจุดบินใหม่ และเพิ่มการใช้ประโยชน์จากความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตร เพื่อขยายเครือข่ายเส้นทางบินให้ครอบคลุมลูกค้าได้ทุกกลุ่มเป้าหมาย เพิ่มความคล่องตัวในการปรับแผนตารางการบินให้สอดคล้องกับสถานะความต้องการในแต่ละฤดูกาล รวมทั้งตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของการเดินทางและสถานะการแข่งขัน รวมถึงเตรียมการเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อรองรับการเปิดเสรีภายใต้กรอบประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) อีกด้วย

บริษัทฯ ยังคงความร่วมมือกับสายการบินนกแอร์ในเส้นทางบินรอง โดยบริษัทฯ มีเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Flight) กับสายการบินนกแอร์ในเส้นทางไปกลับ ดอนเมือง-ร้อยเอ็ด ส่งผลให้บริษัทฯ สามารถจัดส่งผู้โดยสารจากต่างประเทศเข้ามาท่าอากาศยานในประเทศไทยได้อย่างต่อเนื่อง และครอบคลุมเมืองในภูมิภาคอย่างทั่วถึง ในส่วนของสายการบินไทยสมายล์ ทำการบินทดแทนการบินไทย และทำการบินเสริมในจุดบินที่เหมาะสม รวมทั้งขยายเส้นทางบินให้ครอบคลุมในภูมิภาคอาเซียน จีน และอินเดีย เพื่อเสริมความแข็งแกร่งของเครือข่ายเส้นทางบินของบริษัทฯ โดยทำการบินภายในประเทศ รวม 10 เมือง ไปยัง อุตรธานี อุบลราชธานี ขอนแก่น เชียงใหม่ เชียงราย ภูเก็ต กระบี่ หาดใหญ่ สุราษฎร์ธานี และนราธิวาส เส้นทางภายในประเทศข้ามภาค คือ เชียงใหม่-ภูเก็ต และทำการบินไปยังต่างประเทศ รวม 10 เมือง ได้แก่ ฉางซา ฉงชิ่ง ปีนัง มณฑลเฉิงเต๋อ ย่างกุ้ง พุททคยา พาราณสี ชัยปุระ เสียมราฐ และ ลัคเนา

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 2559 บริษัทฯ และสายการบินไทยสมายล์มีเครือข่ายเส้นทางบินให้บริการครอบคลุม 78 จุดบิน ใน 32 ประเทศทั่วโลก โดยเป็น 11 จุดบินภายในประเทศ (ไม่รวมกรุงเทพมหานคร)

### เส้นทางบินภายในประเทศ

บริษัทฯ ได้พัฒนาเที่ยวบินภายในประเทศ โดยให้ความสำคัญกับจุดบินหลัก ขณะที่จุดบินรองและจุดบินย่อยบางจุด บริษัทฯ ได้ร่วมมือกับสายการบินพันธมิตร เพื่อรักษาส่วนแบ่งการตลาด

บริษัทฯ ทำการบินจากกรุงเทพฯ ด้วยความถี่ 137 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ดังนี้ ภาคเหนือ ได้แก่ เชียงใหม่ ภาคใต้ ได้แก่ ภูเก็ต กระบี่ และเกาะสมุย โดยมีการเสริมผลิตภัณฑ์และให้บริการโดยสายการบินไทยสมายล์ ด้วยความถี่ 378 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ทำการบินในเส้นทางหลัก ได้แก่ กรุงเทพฯ-เชียงใหม่ กรุงเทพฯ-ภูเก็ต กรุงเทพฯ-กระบี่ และทำการบินทดแทนการบินไทย ในเส้นทางกรุงเทพฯ-เชียงราย กรุงเทพฯ-สุราษฎร์ธานี กรุงเทพฯ-หาดใหญ่ กรุงเทพฯ-ขอนแก่น กรุงเทพฯ-อุตรธานี กรุงเทพฯ-อุบลราชธานี เชียงใหม่-ภูเก็ต และเส้นทางอื่น ได้แก่ กรุงเทพฯ-นราธิวาส

**ข้อมูลเส้นทางบินภายในประเทศ**

	ปี 2559	ปี 2558	ปี 2557
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>	12,420.8	11,074.5	11,328.4
ร้อยละของรายได้จากการขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	9.7	9.0	9.4
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs) (ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>	4,183.7	3,684.4	3,226.9
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs) (ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>	5,824.0	5,213.2	4,694.7
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	71.8	70.7	68.7
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	11/11	11/11	10/10
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	515/434	448/413	314/371

หมายเหตุ:

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



### เส้นทางบินระหว่างประเทศ

บริษัทฯ ทำการบินเส้นทางระหว่างประเทศทั้งสิ้น 670 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ โดยแบ่งเป็น 2 เส้นทางหลัก ได้แก่ เส้นทางภูมิภาคเอเชีย 537 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ไปยัง 50 จุดบิน ใน 20 ประเทศ และเส้นทางข้ามทวีป 133 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ไปยัง 17 จุดบิน ใน 12 ประเทศ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### เส้นทางภูมิภาคเอเชีย

บริษัทฯ ได้ปรับแผนเครือข่ายการบินให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาเครือข่ายการบินให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาคเอเชีย ครอบคลุม 50 จุดบิน ใน 20 ประเทศ โดยบริษัทฯ แบ่งเส้นทางบินในภูมิภาคเอเชียเป็น 5 เส้นทาง ได้แก่ เส้นทางสายเหนือ เส้นทางสายใต้ เส้นทางสายตะวันตก เส้นทางสายตะวันออกกลาง และเส้นทางสายอินโดจีน

### ข้อมูลเส้นทางภูมิภาคเอเชีย

	ปี 2559	ปี 2558	ปี 2557
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>	71,207.6	66,909.6	60,343.2
ร้อยละของรายได้จากการขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	55.8	54.6	49.9
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs)(ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>	28,785.5	28,675.2	25,340.3
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs)(ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>	40,063.8	38,465.4	36,573.7
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	71.8	74.5	69.3
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	50/47	47/47	46/47
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	537/512	506/497	453/507

หมายเหตุ:

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

### เส้นทางสายเหนือ

เป็นเส้นทางที่มีปริมาณผู้โดยสารหนาแน่น ทำกำไรสูงให้บริษัทฯ อย่างต่อเนื่อง โดยบริษัทฯ มีจุดบินไปยัง 19 จุดบิน ใน 5 ประเทศ ด้วยความถี่ 245 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ ซ่งกวง โตเกียว (นาริตะและฮาเนดะ) โอซากา นาโกยา ฟูกูโอกะ ซัปโปโร ไทเป โซล มะนิลา ปักกิ่ง ปูซาน เชียงไฮ้ กวางโจว คุนหมิง เซี่ยะเหมิน และเฉิงตู

สำหรับจุดบินของสายการบินไทยสมายล์ ได้แก่ ฉางซา ฉงชิ่ง

### เส้นทางสายใต้

เป็นเส้นทางที่มีการแข่งขันสูงจากการที่สายการบินต้นทุนต่ำทำการบินด้วยความถี่สูงหลายสายการบิน บริษัทฯ มีจุดบินให้บริการ 5 จุดบิน ใน 3 ประเทศ ด้วยความถี่ 71 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ สิงคโปร์ กัวลาลัมเปอร์ เดนปาซาร์ และจาการ์ตา

สำหรับจุดบินของสายการบินไทยสมายล์ ได้แก่ ปีนัง

### เส้นทางสายตะวันตก

เส้นทางนี้มีปริมาณผู้โดยสารหนาแน่นสูง มีการเจริญเติบโตที่ดี โดยเฉพาะตลาดหลัก ได้แก่ อินเดีย ในขณะเดียวกัน การแข่งขันทวีความรุนแรงมากขึ้น เนื่องจากสายการบินจากอินเดียมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว และมุ่งเข้าสู่ประเทศไทย เช่นเดียวกัน บริษัทฯ มีจุดบินให้บริการ 18 จุดบิน ใน 6 ประเทศ ด้วยความถี่ 137 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ เดลี มุมไบ กัลกัตตา ไฮเดอราบาด บังคาลอร์ ธากา โคลัมโบ การูมาณฑุ ย่างกุ้ง เจนไน การากี อิสลามาบัต ลาสฮอร์

สำหรับจุดบินของสายการบินไทยสมายล์ ได้แก่ มันทะเลย์ ย่างกุ้ง พุทธคยา พาราณสี ชัยปุระ ลัคเนา

### เส้นทางสายตะวันออกกลาง

สายการบินตะวันออกกลางมีความเข้มแข็งด้านเงินทุน ซึ่งเอื้อต่อการขยายฝูงบินและเส้นทางบินได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เส้นทางสายตะวันออกกลางเป็นเส้นทางที่มีการแข่งขันสูง

บริษัทฯ มีจุดบินให้บริการไปยัง 3 จุดบิน ใน 3 ประเทศ ด้วยความถี่ 14 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ ดูไบ มัสกัต และเพิ่มจุดบินใหม่ไปยัง เตหะราน เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2559

### เส้นทางสายอินโดจีน

เป็นเส้นทางที่เป็นจุดแข็งของเครือข่ายเส้นทางบินภูมิภาค เนื่องจากมีการเจริญเติบโตที่ดี และมีศักยภาพในการทำกำไรสูง ขณะเดียวกันมีการแข่งขันจากสายการบินต้นทุนต่ำเพิ่มขึ้น รวมถึงสายการบินต่างๆ ทำการบินตรงจาก ตะวันออกกลางและยุโรปเพิ่มมากขึ้น โดยบริษัทฯ มีจุดบินให้บริการ 5 จุดบิน ใน 3 ประเทศ ด้วยความถี่ 70 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ เวียงจันทน์ พนมเปญ ฮานอย และไฮจิมีนห์ สำหรับจุดบินของสายการบินไทยสมายล์ ได้แก่ เสียมราฐ

## เส้นทางข้ามทวีป

### เส้นทางอเมริกาเหนือ

สำหรับเส้นทางสายนี้เป็นตลาดที่มีขนาดใหญ่ และมีการแข่งขันสูงมาก การให้บริการเส้นทางบินขึ้นอยู่กับ การเชื่อมโยงกับเครือข่ายภายในสหรัฐอเมริกาและแคนาดา

ปัจจุบันบริษัทฯ ไม่ได้ทำการบินโดยตรงไปยังเส้นทางอเมริกาเหนือ บริษัทฯ ได้ทำความร่วมมือกับพันธมิตร การบินสตาร์อัลไลแอนซ์ (Star Alliance) ทำเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Flight) ไปยังจุดบินอื่นๆ อาทิ เส้นทางข้าม แปซิฟิก บริษัทฯ ได้ทำเที่ยวบินรหัสร่วมกับบอลลินิปปอนแอร์เวย์ ในเส้นทางจากญี่ปุ่นเข้าอเมริกาเหนือ คือ เส้นทาง โตเกียว ไปยัง ลอสแอนเจลิส ชิคาโก นิวยอร์ก ซานฟรานซิสโก วอชิงตัน ดี.ซี. ซีแอตเทิล และแซนโฮเซ

บริษัทฯ ได้ทำเที่ยวบินรหัสร่วมกับสายการบิน อีวา แอร์เวย์ โดยมีได้หัวเป็นศูนย์กลางไปยัง นิวยอร์ก ซานฟรานซิสโก แวนคูเวอร์ ลอสแอนเจลิส ซีแอตเทิล เท็กซัส และโทรอนโต และบริษัทฯ ได้ทำการบินรหัสร่วมกับ สายการบินเอเชียในเส้นทางเกาหลี เข้าอเมริกาเหนือ เส้นทางโซล ไปยัง ลอสแอนเจลิส ซานฟรานซิสโก นิวยอร์ก และ ซีแอตเทิล

สำหรับเส้นทางข้ามแอตแลนติก บริษัทฯ ได้ทำการบินรหัสร่วมกับสายการบินลูฟท์ฮันซา โดยมีแฟรงค์เฟิร์ตเป็น ศูนย์กลางไปยังนิวยอร์ก แอตแลนตา ไมอามี ชิคาโก ดัลลัส และวอชิงตัน ดี.ซี. บริษัทฯ ได้ทำการบินรหัสร่วมกับสายการ บินบริสเซลส์ โดยมีบริสเซลส์เป็นศูนย์กลางไปยังนิวยอร์ก วอชิงตัน ดี.ซี. และโทรอนโต บริษัทฯ ได้ทำการบินรหัสร่วมกับ สายการบินแอร์แคนาดา ในเส้นทาง แฟรงค์เฟิร์ต ไปยัง มอนทรีออล และโทรอนโต เส้นทางฮ่องกง ไปยัง โทรอนโต และ แวนคูเวอร์ เส้นทางลอนดอน ไปยัง โทรอนโต เส้นทางซูริก ไปยังโทรอนโต เส้นทางโตเกียว ไปยัง แวนคูเวอร์ รวมทั้งหมด 14 จุดบินในสหรัฐอเมริกา และแคนาดา

ทั้งนี้บริษัทฯ มีรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากเที่ยวบินรหัสร่วม เนื่องจากมีนโยบายมุ่งเน้นการขายเส้นทางเครือข่าย โดยจะ ส่งเสริมการขายร่วมกับสายการบินพันธมิตรมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้บริษัทฯ มีรายได้เพิ่มขึ้นในเส้นทางที่บริษัทฯ ทำการบิน เองและมีเที่ยวบินเชื่อมต่อกับสายการบินอื่นในรูปแบบเที่ยวบินรหัสร่วม

### เส้นทางยุโรป

บริษัทฯ มีบริการเที่ยวบินไปยัง 12 จุดบินใน 10 ประเทศของภูมิภาคยุโรป ด้วยความถี่รวม 89 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ ลอนดอน แฟรงค์เฟิร์ต ปารีส โรม โคเปนเฮเกน สตอกโฮล์ม ซูริก มิวนิค บรัสเซลส์ มิลาน ออสโล และเพิ่มจุดบินใหม่ไปยัง มอสโก เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2559

สำหรับตลาดที่บริษัทฯ ไม่ได้เปิดทำการบินโดยตรง ทั้งในยุโรปและสหราชอาณาจักร บริษัทฯ ได้ทำความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตรในการให้บริการเส้นทางบินโดยใช้เที่ยวบินรหัสร่วม ซึ่งครอบคลุม 46 จุดบิน ใน 16 ประเทศ

### ข้อมูลเส้นทางยุโรป

	ปี 2559	ปี 2558	ปี 2557
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>	30,463.4	29,834.3	33,279.9
ร้อยละของรายได้การขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	23.9	24.4	27.5
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs) (ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>	21,646.8	20,182.5	20,192.2
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs) (ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>	28,708.0	28,187.2	28,993.2
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	75.4	71.6	69.6
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	12/11	11/11	13/13
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	89/76	84/65	93/83

หมายเหตุ:

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

**เส้นทางออสเตรเลียและนิวซีแลนด์**

ในภาคพื้นออสเตรเลีย บริษัทฯ ให้บริการ 5 จุดบินใน 2 ประเทศ ได้แก่ ซิดนีย์ เมลเบิร์น บริสเบน เพิร์ธ ในออสเตรเลีย และโอ๊คแลนด์ ในนิวซีแลนด์ ด้วยความถี่รวม 44 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จัดเที่ยวบินรหัสร่วมกับสายการบินแอร์นิวซีแลนด์ ซึ่งเป็นสายการบินพันธมิตร โดยการเชื่อมโยงเครือข่ายการบินของบริษัทฯ เข้ากับเที่ยวบินระหว่างเมืองท่องเที่ยวต่างๆ รวม 2 จุดบิน ใน 1 ประเทศ คือ เวลลิงตัน ไครสต์เชิร์ช และเส้นทาง ฮองกง-โอ๊คแลนด์

**ข้อมูลเส้นทางออสเตรเลียและนิวซีแลนด์**

	ปี 2559	ปี 2558	ปี 2557
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>	13,555.7	13,153.3	13,682.7
ร้อยละของรายได้การขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	10.6	10.7	11.3
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs) (ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>	7,732.2	7,157.9	6,698.5
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs) (ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>	10,262.5	9,879.1	9,983.0
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	75.3	72.5	67.1
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	5/5	5/5	5/5
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	44/44	42/42	40/38

หมายเหตุ:

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

### 2.1.3 การบริการลูกค้า

ในปี 2559 บริษัทฯ ยังคงมุ่งมั่นพัฒนาปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการในทุกจุดสัมผัสอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าในแต่ละกลุ่มเป้าหมายได้สัมผัสประสบการณ์การบินที่โดดเด่นงดงามผสมเอกลักษณ์ของความเป็นไทย เริ่มตั้งแต่การบริการก่อนเที่ยวบิน (Pre-flight Services) การบริการบนเที่ยวบิน (In-flight Services) ไปจนถึงการให้บริการหลังเที่ยวบิน (Post-flight Services) โดยมีแผนการดำเนินงาน แนวคิดและภาพลักษณ์ที่ชัดเจนภายใต้นโยบายการบริการจากใจ (Service from the Heart) ซึ่งพนักงานการบินไทยทุกคนยึดมั่นมาตลอด 5 ทศวรรษของการให้บริการ ด้วยตระหนักดีว่าคุณภาพของการบริการลูกค้าเป็นปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จของภารกิจการให้บริการการขนส่ง และขับเคลื่อนให้บริษัทฯ สามารถแข่งขันกับสายการบินคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน

เพื่อเน้นย้ำถึงการบริการที่เป็นเลิศ สม่าเสมอ และเป็นไปตามมาตรฐานที่ตกลงไว้ การบริการลูกค้าถือว่าเป็นหัวใจในการดำเนินธุรกิจ บริษัทฯ ได้กำหนดขั้นตอนการให้บริการและทำข้อตกลงระดับบริการครบวงจร (Service Level Agreement: SLA) กับทุกจุดบริการหลัก ตั้งแต่การสำรองที่นั่ง จนเสร็จสิ้นการเดินทางที่จุดหมายปลายทาง รวมทั้งตรวจสอบประเมินทุกจุดบริการเหล่านั้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจว่าลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุดจากการใช้บริการและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตลอดการเดินทาง มีการตรวจติดตามคุณภาพการบริการให้เป็นไปตามคู่มือการปฏิบัติงาน (Service Operation Procedure) ด้วยการสุ่มตรวจการปฏิบัติงานแบบไม่แจ้ง (Mystery Shopping) รวมถึงการประเมินความพึงพอใจเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์และบริการจากหน่วยงานภายนอก (Third Party Survey)

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

#### ด้านการบริการก่อนเที่ยวบิน

บริษัทฯ ได้พัฒนาระบบการให้บริการผ่านอินเทอร์เน็ต โทรศัพท์มือถือ (Electronic and Mobile Service) เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายและความรวดเร็วให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเดินทางได้ง่ายขึ้น อาทิ ข้อมูลการจองบัตรโดยสาร การตรวจสอบรายละเอียดเกี่ยวกับเที่ยวบิน ตารางบิน นอกจากนี้ ยังเพิ่มช่องทางการจ่ายเงินในเว็บไซต์ให้มากขึ้น และอยู่ระหว่างดำเนินการให้บริการ Website Live Chat 24 ชั่วโมง 7 วัน เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายและให้ความช่วยเหลือกับลูกค้า รวมทั้งการเช็คอินผ่าน SMS การเช็คอินโดยใช้ 2D Barcode และการส่งพิมพ์บัตรโดยสารขึ้นเครื่องบินตั้งแต่ที่บ้าน (Home Print Boarding Pass) นอกจากนี้ ยังเพิ่มช่องทางการเช็คอินด้วยตนเองที่โรงแรมโนโวเทล สุวรรณภูมิ (จะขยายต่อไปในโรงแรมในเครือโนโวเทล) ส่วนที่ท่าอากาศยาน ได้เพิ่มเคาน์เตอร์ Bag Drop ที่ท่าอากาศยาน สุวรรณภูมิ สำหรับลูกค้าที่เช็คอินด้วยตนเอง (e-check-in) ซึ่งลูกค้าสามารถนำอี-บอร์ดดิ้งพาสไปเป็นส่วนลด 15% เพื่อซื้อสินค้าที่ร้าน THAI Shop ของการบินไทย

#### ด้านการบริการบนเครื่องบิน

บริษัทฯ มุ่งเน้นการพัฒนาบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยปรับรูปแบบการให้บริการเป็นแบบเฉพาะบุคคลมากขึ้น ทั้งในชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจ รวมถึงปรับรายการอาหารและเครื่องดื่มที่ให้บริการและการนำเสนอให้มีความโดดเด่นและน่าสนใจมากขึ้น อาทิ อาหารยอดนิยมของแต่ละท้องถิ่น อาหารสำหรับไทย เครื่องดื่มสมุนไพร และเมนูพิเศษในช่วงเทศกาล นอกจากนี้ ได้ปรับรายการอาหารเส้นทางภายในประเทศเป็น Hot Snack และเส้นทางอินโดจีนเป็น Hot Light Meal

## อุปกรณ์และบริการ

บริษัทฯ ได้ปรับกลยุทธ์และแผนงานด้านการให้บริการเพื่อตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า เพิ่มขีดความสามารถให้พร้อมต่อการแข่งขัน เพิ่มความสะดวกสบายโดยรวมให้แก่ผู้โดยสารมากขึ้น ดังมีรายละเอียดดังนี้

### 1. การปรับปรุงรูปแบบและคุณภาพของที่นั่งโดยสาร และระบบสาระบันเทิง

วัตถุประสงค์หลักของการปรับปรุงอุปกรณ์ในเครื่องบินของบริษัทฯ คือ การปรับปรุงอุปกรณ์ในเครื่องบินทุกลำที่เป็นแบบเดียวกัน ให้มีที่นั่งโดยสารและระบบสาระบันเทิงลักษณะเดียวกันในแต่ละชั้นโดยสาร เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้โดยสาร

#### 1.1 การปรับปรุงรูปแบบและคุณภาพของที่นั่งโดยสาร

บริษัทฯ อยู่ในระหว่างการดำเนินการปรับปรุงที่นั่งโดยสารบนเครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 3 ลำ และแบบโบอิง 777-200ER จำนวน 6 ลำ ให้มีความทันสมัยและสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น โดยเก้าอี้โดยสารชั้นธุรกิจจะสามารถปรับเอนนอนราบได้ 180 องศา นอกจากนี้ยังได้เพิ่มรูปแบบเก้าอี้โดยสารชั้นประหยัด พรีเมียมบนเครื่องบินแบบโบอิง 777-200ER เพื่อเป็นทางเลือกให้กับผู้โดยสารอีกด้วย โดยคาดว่าจะดำเนินการปรับปรุงแล้วเสร็จทั้ง 6 ลำภายในปี 2562

#### 1.2 การพัฒนาทางด้านระบบสาระบันเทิง

บริษัทฯ ได้ปรับปรุงระบบสาระบันเทิงทั้งด้านภาพและเสียงบนเครื่องบินในเส้นทางระหว่างประเทศทุกลำ เพื่อให้มีคุณภาพสูง ทันสมัยและได้มาตรฐานเดียวกันทั้งหมด โดยจะมีจอภาพส่วนตัวในทุกชั้นโดยสาร ระบบเพลงและภาพยนตร์ที่สามารถเลือกชมได้ตามความต้องการ และมีรายการบันเทิงให้ผู้โดยสารเลือกอย่างหลากหลาย รวมทั้งเกมส์ ข้อมูล และภาพเส้นทางบิน นอกจากนี้ ยังพัฒนาและปรับปรุงซอฟต์แวร์ (Software) รองรับจำนวนเนื้อหา (Content) ที่เพิ่มขึ้น อาทิ e-Menu และ e-Shopping เป็นต้น

### 2. การติดตั้งอุปกรณ์อำนวยความสะดวกสำหรับธุรกิจและการสื่อสาร

บริษัทฯ ได้ให้บริการอินเทอร์เน็ต (Thai Sky Connect) บนเครื่องบินเพื่อให้ผู้โดยสารสามารถติดต่อสื่อสารกับภาคพื้น โดยใช้อุปกรณ์สื่อสารส่วนตัวของตนเอง โดยในปี 2559 ได้ให้บริการบนเครื่องบิน จำนวนรวม 15 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 7 ลำ แบบแอร์บัส A380-800 จำนวน 6 ลำ และแบบแอร์บัส A350-900 จำนวน 2 ลำ และเพื่อความสะดวกสบายของลูกค้า บริษัทฯ ได้มอบบริการ Free Wi-Fi จำนวน 20 MB สำหรับลูกค้าชั้นหนึ่ง บนเครื่อง A380-800 และจำนวน 5 MB สำหรับลูกค้าชั้นธุรกิจบนเครื่อง A380-800 และ A350-900

สำหรับเครื่องบินใหม่ที่จะได้รับมอบ มีการติดตั้งระบบสื่อสารสนเทศ ( In-flight Connectivity : IFC) ไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว โดยในปี 2560 บริษัทฯ จะได้รับมอบเครื่องบินอีก 7 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A350-900 จำนวน 5 ลำ และแบบโบอิง 787-9 จำนวน 2 ลำ นอกจากนี้ ยังมีแผนที่จะติดตั้งระบบสื่อสารสนเทศบนเครื่องบินของบริษัทฯ ให้ครบทุกลำ

#### 2.1.4 การปฏิบัติการบิน ความปลอดภัย ความมั่นคงและมาตรฐานการบิน

ความปลอดภัยในการปฏิบัติการบินเป็นหัวใจของธุรกิจการบิน ตลอดระยะเวลากว่า 5 ทศวรรษ บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะสร้างความปลอดภัยสูงสุดในการเดินทางของผู้โดยสาร โดยเน้นที่การปฏิบัติการบินตามมาตรฐานความปลอดภัยของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย: กพท. (The Civil Aviation Authority of Thailand: CAAT) องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) หน่วยงานควบคุมความปลอดภัยด้านการบินของยุโรป (European Aviation Safety Agency: EASA) มาตรฐานการตรวจประเมินความปลอดภัยด้านการปฏิบัติการ

จากสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA Operational Safety Audit: IOSA) และหน่วยงานกำกับดูแลด้านการบินพลเรือนของประเทศต่างๆ ทั่วโลก

ในปี 2559 หน่วยงานกำกับดูแลด้านการบินพลเรือนของประเทศต่างๆ ทั่วโลกยังคงเพิ่มความถี่ในการตรวจสอบมาตรฐานความปลอดภัยของสายการบินของประเทศไทยที่ทำการบินเข้าในแต่ละประเทศ โดยบริษัทฯ ได้รับการตรวจสอบมาตรฐานด้านความปลอดภัย (Ramp Inspection) ตามมาตรฐานสากลทั้งสิ้น 88 ครั้ง ผลการตรวจสอบไม่พบข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่ยืนยันความมีมาตรฐานด้านการบินของบริษัทฯ ได้เป็นอย่างดี

ในฐานะสายการบินแห่งชาติ บริษัทฯ พร้อมทั้งจะพัฒนาองค์กร รวมทั้งให้การสนับสนุนและความร่วมมือกับสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ในกระบวนการทบทวนการออกใบรับรองการเดินอากาศ (AOC Re-certification) ซึ่งดำเนินการตามแผนงานอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2559 ให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อกำหนด มาตรฐานการบินใหม่ที่ กพท. ร่วมกับ Civil Aviation Authority International: CAAI พัฒนาขึ้นเพื่อให้ประเทศไทยสามารถแก้ไขข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญด้านความปลอดภัย (Significant Safety Concern : SSC) ตามโครงการตรวจสอบการกำกับดูแลความปลอดภัย (Universal Safety Oversight Audit Program : USOAP) ขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO)

บริษัทฯ ได้เน้นการรักษามาตรฐานและข้อพึงปฏิบัติ (Standards and Recommended Practices: SARPs) ของ ICAO ที่กำหนดให้สายการบินต้องจัดให้มีระบบบริหารความปลอดภัย (Safety Management System: SMS) และระบบบริหารการกำกับการปฏิบัติตามข้อบังคับการบิน (Compliance Management System: CMS) เพื่อให้เป็นไปตามกฎระเบียบและเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ยิ่งไปกว่านั้น บริษัทฯ ได้เริ่มโครงการมาตรฐานเหนือระดับ (Safety Beyond Compliance) ในปี 2558 ด้วยการนำมาตรฐานของ European Aviation Safety Agency (EASA) ซึ่งเป็นที่ยอมรับจากองค์กรการบินทั่วโลกเป็นต้นแบบ เพื่อพัฒนามาตรฐานความปลอดภัยไปยังระดับสูงสุด (Best in Class) โดยสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการรักษามาตรฐาน (Compliance Culture) และวัฒนธรรมความปลอดภัย (Safety Culture) ตลอดจนพัฒนาขีดความสามารถการบริหารคุณภาพและการบริหารความปลอดภัย (Safety and Quality Management) และตัวชี้วัดความปลอดภัย (Safety Performance Indicator) ด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ (Information Technology Solution System) ด้วยเหตุนี้ ทำให้บริษัทฯ ได้รับใบอนุญาต Third Country Operators (TCO) จาก EASA โดยความเห็นชอบของ EU Air Safety Committee (ASC) ด้วยใบอนุญาตนี้ บริษัทฯ สามารถคงการปฏิบัติการบินเข้ายุโรป ตั้งแต่วันที่ 15 ธันวาคม 2558 ต่อไป ควบคู่กับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (Air Operator Certificate : AOC) ของประเทศไทย

ปัจจุบันบริษัทฯ ยังคงมุ่งมั่น และทุ่มเททรัพยากรเพื่อพัฒนาความปลอดภัยการบินโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยสนับสนุนการบริหารความปลอดภัยและลดความเสี่ยง เข้ามาควบคุมและวิเคราะห์งานด้านความปลอดภัยทั้งหมด 4 ระบบ ได้แก่

1. Safety Reporting & Information System คือ ระบบบันทึกรายงานด้านความปลอดภัยที่อนุญาตให้พนักงานกว่าสองหมื่นคนมีส่วนร่วมบันทึกรายงานฯ ผ่านอุปกรณ์หลากหลายชนิด อาทิ Desktop Computer, Laptop Computer, Tablet, Mobile สามารถทำงาน Online/Offline และส่งข้อมูลกลับมายัง ศูนย์ข้อมูลผ่านเครือข่าย Internet จากนั้นจะทำการประมวลผลแสดงค่าออกมาใน Dashboard ส่งตรงถึงฝ่ายบริหาร

2. Flight Data Monitoring & Animation Program คือ โปรแกรมที่ใช้เฝ้าสังเกต ติดตามและบันทึกการ ปฏิบัติการบินเพื่อประเมินความเสี่ยงในการปฏิบัติการบินในสนามบินต่างๆ



3. Flight Simulator System คือ เครื่องบินจำลองเสมือนจริง ที่บรรจุสถานการณ์จำลองเพื่อให้พนักงานมีโอกาสฝึกซ้อมรับสถานการณ์ที่มีความชำนาญพร้อมรับทุกสถานการณ์จริง เช่น หมอกลงหนา หิมะตก เพลิงไหม้เครื่องยนต์ ชนนก

4. Big Data System คือการเก็บข้อมูลที่เชื่อมโยงข้อมูลจากระบบต่างๆ เช่น ข้อมูลเส้นทางการบิน ข้อมูลระบบการทำงานของเครื่องบิน ข้อมูลผู้โดยสาร ข้อมูลสภาพอากาศ มาจัดเก็บเพื่อทำ Data Intelligence ซึ่งโครงการนี้เป็นการประสานความร่วมมือระหว่าง การบินไทย สายการบิน Scandinavian Airlines System (SAS) ผู้ผลิตเครื่องบิน ผู้ผลิต Hardware Software ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำข้อมูลที่มีคุณค่าถือเป็นสินทรัพย์มหาศาลนี้มาใช้ประโยชน์ ช่วยในการวิเคราะห์การประเมินความเสี่ยง (Risk Analysis) และช่วยในการตัดสินใจด้านความปลอดภัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

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

บริษัทฯ ได้จัดให้มีการอบรมหลักสูตร Enhanced Safety Management System ให้กับบุคลากรการบินและพนักงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรการบินของบริษัทฯ มีความพร้อมในการปฏิบัติการบินอย่างปลอดภัย และเป็นไปตามข้อกำหนดของ ICAO และบริษัทฯ ได้จัดให้มีการอบรมหลักสูตร Engagement โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากรด้านการบิน ให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร มีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่เพื่อช่วยพัฒนาองค์กรไปในทิศทางที่บริษัทฯ กำหนด โดยมีเป้าหมายให้เกิดความปลอดภัยอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้นำระบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) และการนำแนวทางจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพสูงสุดในการให้บริการแก่ผู้โดยสารด้วย

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

บริษัทฯ ได้ปฏิบัติตามมาตรฐานข้อกำหนดด้านความมั่นคงการบิน (Aviation Security) ขององค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศอย่างเคร่งครัด ได้แก่ ICAO, CAAT, หน่วยงานด้านความมั่นคงในการเดินทางของประเทศสหรัฐอเมริกา (Transportation Security Administration, Department of Homeland Security: TSA), หน่วยงานด้านความมั่นคงในการเดินทางของประเทศออสเตรเลีย (Office of Transport Security: OTS), กฎข้อบังคับของสหภาพยุโรป (European Union Regulations: EU Regulations), German Civil Aviation Authority (LBA) และมาตรฐานการตรวจประเมิน

ความปลอดภัยด้านการปฏิบัติการ จากสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA Operational Safety Audit: IOSA) รวมถึงกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ข้อกำหนดของทุกประเทศที่บริษัทฯ ทำการบิน อีกทั้งบริษัทฯ มีระบบการบริหารจัดการด้านความมั่นคงการบิน (Security Management System: SeMS) ที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกันอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านความมั่นคงการบินอยู่ในระดับที่สูงกว่ามาตรฐานสากล โดยผลการตรวจสอบจากองค์กรภายนอกทั้งในประเทศและต่างประเทศ ไม่พบข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการเหตุฉุกเฉินและภาวะวิกฤติ (Emergency & Crisis Response Management) อย่างเข้มงวด ยึดหลักกฎหมาย ข้อบังคับระหว่างประเทศ และนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการของหน่วยงานภายใน และสถานีการบินของบริษัทฯ เพื่อให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งบริษัทฯ ได้เข้าร่วมฝึกซ้อมการบริหารจัดการในภาวะฉุกเฉินเต็มรูปแบบกับหน่วยงานภาครัฐอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2559 บริษัทฯ ได้เข้าร่วมการฝึกซ้อมการบริหารวิกฤติระดับชาติประจำปี 2559 (C-MEX 16) ที่ท่าอากาศยานภูเก็ต การฝึกซ้อมการบริหารจัดการในภาวะฉุกเฉินเต็มรูปแบบตามแผนฉุกเฉินท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (SEMEX 16) เพื่อสามารถพร้อมรับมือกับเหตุฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น โดยมีศูนย์ปฏิบัติการภาวะวิกฤติ (Crisis Management & Operations Center: CMOC) ของบริษัทฯ ได้ทำหน้าที่เฝ้าระวังเหตุที่อาจเป็นภัยคุกคามต่อการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ ตลอด 24 ชม. อีกทั้งมีศูนย์ปฏิบัติการของชุดให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมแก่ผู้ประสบภัย (Family Assistance & Support Team : FAST Center) สำหรับเที่ยวบินของบริษัทฯ และสายการบินพันธมิตร

ด้วยมาตรฐานด้านความปลอดภัย ความมั่นคง และมาตรฐานการบินที่มีประสิทธิภาพ ทำให้บริษัทฯ สามารถบริหารจัดการกับเหตุการณ์ต่างๆ ในปี 2559 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การบริหารจัดการเที่ยวบินไปประกอบพิธีอัญเชิญ ประเทศซาอุดีอาระเบีย การบริหารจัดการกรณีเหตุระเบิดที่กรุงบรัสเซลส์ และหลายประเทศในยุโรป ซึ่งบริษัทฯ ให้การสนับสนุนแก่ภาครัฐและดูแลผู้โดยสารเดินทางกลับด้วยความปลอดภัย การบริหารจัดการกรณีการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส ZIKA โดยบริษัทฯ ปฏิบัติตามข้อบังคับ คำแนะนำขององค์การอนามัยโลก และกระทรวงสาธารณสุขอย่างเคร่งครัด จนสามารถสร้างความมั่นใจในมาตรฐานความปลอดภัยของการบินไทยที่สูงกว่ามาตรฐานสากล รวมถึงในปีที่ผ่านมา ซึ่งบริษัทฯ ให้การสนับสนุนแก่ภาครัฐในการเดินทางของเจ้าหน้าที่ที่มกภัยภัยต่างๆ และการขนส่งอุปกรณ์สิ่งของกู้ภัยบรรเทาทุกข์จากทั่วโลกจำนวนมากในกรณี วิกฤติแผ่นดินไหวที่เนปาล รวมทั้ง กรณีเกิดภัยพิบัติภูเขาไฟระเบิดในประเทศอินโดนีเซีย ซึ่งการบินไทยได้ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้โดยสารที่ประสบเหตุ รวมถึงการเดินทางของญาติมิตรของผู้ประสบเหตุเป็นอย่างดี อีกทั้งบริษัทฯ ได้ทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management Plan) เพื่อเตรียมพร้อมรับวิกฤติการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น เช่น กรณีไม่สามารถใช้สนามบินสุวรรณภูมิได้ตามปกติ กรณีถูกระงับเส้นทางการบิน เป็นต้น เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการบินไทยจะสามารถดำรงธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์

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

รายละเอียดของมาตรฐานสากลที่ฝ่ายต่างๆ และหน่วยธุรกิจของบริษัทฯ ได้รับ มีดังนี้

ใบรับรองมาตรฐานสากล	ฝ่ายหรือหน่วยธุรกิจ	วันหมดอายุ
<b>TCO</b> Third Country Operator (TCO) มาตรฐานด้านความปลอดภัยการบินได้รับอนุญาต ให้ทำการบินสู่ประเทศต่างๆ ในสหภาพยุโรปจาก EASA (European Aviation Safety Agency)	ได้รับการรับรองภาพรวมทั้งบริษัทฯ	ใช้ควบคู่กับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ AOC (Air Operator Certificate)
<b>IOSA</b> (IATA Operational Safety Audit) มาตรฐานการตรวจประเมินความปลอดภัยด้านการปฏิบัติการ จากสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ)	ได้รับการรับรองภาพรวมทั้งบริษัทฯ	26 พฤษภาคม 2561
<b>ISO 9001: 2008</b> (ระบบบริหารงานคุณภาพ)	ฝ่ายบริหารทั่วไป ฝ่ายช่าง ฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้น (สุวรรณภูมิ เชียงใหม่ ภูเก็ต กระบี่) ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น (สุวรรณภูมิ เชียงใหม่ ภูเก็ต กระบี่) ฝ่ายครุภัณฑ์การบิน	6 ตุลาคม 2561 15 กันยายน 2561 30 มิถุนายน 2560 15 ธันวาคม 2560 15 ธันวาคม 2560 8 มีนาคม 2560
<b>ISO 14001: 2004</b> (ระบบจัดการสิ่งแวดล้อม)	ฝ่ายบริหารทั่วไป (สำนักงานใหญ่ สำนักงานหลักสี่ สำนักงานหลานหลวง ศูนย์ปฏิบัติการที่สนามบินสุวรรณภูมิ กิจกรรมฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้นที่ทำสนามบินสุวรรณภูมิ) ฝ่ายช่าง ฝ่ายครุภัณฑ์การบิน	15 กันยายน 2561 15 กันยายน 2561 1 กันยายน 2561
<b>ISO 50001: 2011</b> (ระบบจัดการด้านพลังงาน)	ฝ่ายบริหารทั่วไป (สำนักงานใหญ่ สำนักงานหลักสี่ สำนักงานหลานหลวง ศูนย์ปฏิบัติการที่สนามบินสุวรรณภูมิ กิจกรรมฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้นที่ทำสนามบินสุวรรณภูมิ)	20 มิถุนายน 2562

ใบรับรองมาตรฐานสากล	ฝ่ายหรือหน่วยธุรกิจ	วันหมดอายุ
<b>OHSAS 18001: 2007</b> (มาตรฐานระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย)	ฝ่ายcrewการบิน	3 สิงหาคม 2560
<b>HALAL</b> (มาตรฐานฮาลาล)	ฝ่ายcrewการบิน ฝ่ายcrewการบินสุวรรณภูมิ	10 มิถุนายน 2560 31 ธันวาคม 2560
<b>HAL-Q</b> (มาตรฐานฮาลาล)	ฝ่ายcrewการบินดอนเมือง ฝ่ายcrewการบินสุวรรณภูมิ	16 มิถุนายน 2560 27 เมษายน 2560
<b>HACCP</b> (Hazard Analysis and Critical Control Points ระบบการวิเคราะห์อันตรายและจุดวิกฤติที่ต้องควบคุมในการผลิตอาหาร)	ฝ่ายcrewการบิน	8 มีนาคม 2560
<b>GMP</b> (Good Manufacturing Practice ระบบการจัดการสุขลักษณะที่ดีในสถานประกอบการ)	ฝ่ายcrewการบิน	8 มีนาคม 2560
<b>FAR 145</b> (Federal Aviation Regulations 145) <b>FAA Repair Station</b> (Federal Aviation Administration of USA) หน่วยซ่อมองค์การบริหารการบินแห่ง ประเทศสหรัฐอเมริกา	ฝ่ายช่าง	31 ตุลาคม 2561
<b>RSC 13</b> THAI DCA Repair Station 145 (Department of Civil Aviation, Thailand) หน่วยซ่อมสำนักงานการบินพลเรือนแห่ง ประเทศไทย	ฝ่ายช่าง (สนามบินดอนเมือง) (สนามบินสุวรรณภูมิ) (สนามบินอู่ตะเภา)	31 ตุลาคม 2560 25 กันยายน 2561 30 ตุลาคม 2561
<b>EASA Part-145</b> (European Aviation Safety Agency - Approved Maintenance Organization) หน่วยซ่อมองค์การความร่วมมือด้านการบิน ในกลุ่มสหภาพยุโรป	ฝ่ายช่าง	ได้รับใบรับรองตั้งแต่ 21 เมษายน 2547 มีกำหนดการตรวจ ปีละ 2 ครั้ง

**สิทธิประโยชน์ด้านการส่งเสริมการลงทุน**

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

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

ต่อมาบริษัทฯ ได้ยื่นขอโอนกิจการ (สิทธิการใช้เครื่องบินในการดำเนินงานบางส่วน) และได้รับอนุมัติให้โอนกิจการบางส่วนให้แก่บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ตามบัตรส่งเสริมการลงทุนจำนวน 6 สิทธิบัตร สำหรับเครื่องบินแอร์บัส A320 จำนวน 20 ลำ และ BOI มีประกาศยกเลิกบัตรส่งเสริมการลงทุนของบริษัทฯ จำนวน 6 สิทธิบัตร ดังกล่าวเมื่อวันที่ 24 กันยายน 2557 ส่งผลให้ ณ สิ้นปี 2557 เป็นต้นมาจนกระทั่งปัจจุบัน บริษัทฯ คงเหลือสิทธิบัตรการส่งเสริมการลงทุน รวมทั้งสิ้น 19 สิทธิบัตร สำหรับเครื่องบินจำนวน 55 ลำ ที่มีกำหนดรับมอบตั้งแต่ปี 2552 ถึงปี 2561 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
18	2366 (2) / 2556	B787-9	Operating Lease	2
19	2367 (2) / 2556	A350-900	Financial Lease	2

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

บริษัทฯ ได้ยื่นขอใช้สิทธิประโยชน์ยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลจากผลประกอบการปี 2553 ถึงสิ้นสุดเดือนมิถุนายน 2559 และได้รับยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลแล้วเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 2,211.19 ล้านบาท

## 2.2 การตลาดและการแข่งขัน

### 2.2.1 นโยบายและลักษณะตลาด

ในปี 2559 บริษัทฯ ได้ดำเนินตามแผนธุรกิจ 5 ปี (2557-2561) มีการปรับแผนกลยุทธ์ตามลักษณะตลาด ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

**กลุ่มตลาดที่บริษัทฯ เป็นผู้นำตลาด** เช่น ตลาดกลุ่มประเทศแอฟริกาใต้ เอเชีย จีน และญี่ปุ่น เป็นต้น บริษัทฯ มุ่งเน้นในการดำรงความเป็นผู้นำตลาด ปรับกลยุทธ์เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดและผลกำไรในการดำเนินงานเป็นหลัก โดยเพิ่มเที่ยวบิน และเปลี่ยนแบบเครื่องบินที่มีอุปกรณ์ทันสมัย เพื่อป้องกันการสูญเสียลูกค้าให้แก่สายการบินอื่น

**กลุ่มตลาดที่มีการแข่งขันสูง** เช่น ตลาดสิงคโปร์ ฮองกง และกลุ่มประเทศในอาเซียน บริษัทฯ มุ่งเน้นการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาด โดยเพิ่มความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตร เพื่อเพิ่มผู้โดยสารเชื่อมต่อที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ รวมทั้งใช้สายการบินไทยสมายล์ในการรักษาส่วนแบ่งตลาดในเส้นทางภูมิภาคระยะสั้น

**กลุ่มตลาดที่คู่แข่งมีความเข้มแข็ง** เช่น ตลาดรัสเซีย และสหรัฐอเมริกาบริบทเอมิเรตส์ บริษัทฯ มุ่งเน้นการเผื่อระวังปริมาณการขนส่งและผลกำไรขาดทุนอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ โดยใช้เครื่องบินที่เหมาะสมกับความต้องการของตลาด และมีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนเที่ยวบินโดยต้องมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว

**กลุ่มตลาดใหม่ที่มีศักยภาพที่การบินไทยยังมีได้เปิดบริการ** ได้แก่ (1) เมืองรองในตลาดอินเดีย เช่น โคชิ อัมริสสา (2) เมืองรองในตลาดจีน เช่น หังโจว เซินเจิ้น และฉัวเถา (3) ตลาดใหม่ อาทิ ตลาดในยุโรปตะวันออก เช่น เวียดนาม และ (4) เขตพื้นที่ใหม่ๆ เช่น อิหร่าน ตุรกี อิสราเอล

โดยในการเข้าตลาดเหล่านี้ บริษัทฯ จะศึกษาสภาพตลาด สภาวะการแข่งขัน เส้นทางบิน เพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ด้านเส้นทางบิน เครือข่ายการบิน และฝูงบิน

### นโยบายการตลาดและลักษณะตลาดของสายการบินไทยสมายล์

สายการบินไทยสมายล์ได้กำหนดตำแหน่งทางการตลาดของสายการบินเป็นสายการบินแบบเต็มคุณภาพ (Full Service Airlines) ที่มุ่งเน้นในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการให้บริการที่เยี่ยมยอด ควบคู่ไปกับความคุ้มค่าของราคาบัตรโดยสารที่กำหนดไว้ให้ครอบคลุมทุกบริการ โดยมีการกำหนดแนวทางในการดำเนินนโยบายการตลาด ดังนี้

#### 1. การให้บริการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Excellent Services)

เน้นเพิ่มเติมการนำเสนอคุณค่าให้กับลูกค้าทุกจุดสัมผัสของการบริการ (Touch Point) โดยมีแนวทางดังนี้

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

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

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

## 3. การพัฒนาเครือข่ายเส้นทางบิน (Route Network Development)

- เสริมสร้างเครือข่ายการบินให้แข็งแกร่ง ด้วยการเพิ่มความถี่หรือความจุของเที่ยวบินให้เพียงพอกับความต้องการของตลาด และพัฒนาการเชื่อมต่อเที่ยวบินในเวลาที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มจำนวนผู้โดยสารทั้งแบบจุดบินต่อจุดบิน (Point to Point) และแบบต่อเที่ยวบิน (Connecting Traffic) จากจุดต้นทางถึงปลายทางให้มากขึ้น เช่น เส้นทางจีน อินเดีย อินโดจีน และภูมิภาค
- ขยายเครือข่ายเส้นทางบินโดยอาศัยความร่วมมือกับการบินไทยเพื่อให้เกิดการเชื่อมต่อเที่ยวบินอย่างต่อเนื่องและสะดวกแก่ผู้โดยสารเพิ่มขึ้น (Seamless Connectivity) เช่น การเชื่อมต่อเส้นทางบินจากประเทศอินเดียของไทยสมายล์กับเส้นทางบินสู่ประเทศออสเตรเลียของการบินไทย ซึ่งมีผู้โดยสารชาวอินเดียทั้งที่เดินทางด้วยตัวเอง และที่เดินทางเป็นหมู่คณะซึ่งมีความต้องการในการเดินทางเป็นจำนวนมาก เป็นต้น

## 4. เสริมสร้างความแข็งแกร่งในช่องทางโฆษณาและสื่อสารการตลาด (Strengthen Brand Communication)

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

**5. การพัฒนากลยุทธ์การตลาดที่มีความเหมาะสม และตอบสนองต่อสภาพตลาดที่มีความแตกต่างกัน (Market Strategy Segmentation)**

- เส้นทางประเทศจีน: มุ่งเน้นลูกค้าที่เดินทางด้วยตนเอง (FIT: Fully Independent Traveler) ที่มีกำลังซื้อสูง เพิ่มมากขึ้น โดยการสร้างสื่อและทำกิจกรรมประชาสัมพันธ์ทางการตลาด (Marketing Communication) ที่เข้าถึงกลุ่มลูกค้า (Focus Group) เป็นต้น
- เส้นทางประเทศอินเดีย: มุ่งเน้นลูกค้าที่เดินทางด้วยตนเอง (FIT: Fully Independent Traveler), ลูกค้ากลุ่ม MICE (Meeting, Incentives Convention, Exhibition), ลูกค้าที่ต้องการการจัดงานแต่งงานภายในประเทศ (Wedding) และลูกค้ากลุ่มผู้ใช้แรงงาน (Labor) เป็นต้น
- เส้นทางในประเทศ : รักษาฐานลูกค้าเดิม และเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ โดยการทำกลยุทธ์ทางการตลาดและการขายที่มีความน่าดึงดูดและเข้าถึงกลุ่มลูกค้า ผ่านทางช่องทางการขายทุกช่องทาง ตลอดจนสร้างประสบการณ์ในการเดินทางที่ประทับใจและมีคุณภาพเพิ่มมากขึ้นเมื่อเทียบกับสายการบินอื่นๆ (Competitive Edge)

**6. บรรลุเป้าหมายในการเป็นองค์กรที่มีความแข็งแกร่งและยั่งยืน สร้างผลกำไรสูงสุด (Strong and Sustainable Growth with High Profitability)**

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

**2.2.2 แผนบริหารรายได้และพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย**

**แผนบริหารรายได้**

เพื่อรักษาและเพิ่มคุณภาพรายได้ในสภาวะเศรษฐกิจโลกถดถอย การเมืองไม่ปกติ ความผันผวนของตลาด การแข่งขันที่รุนแรง รวมทั้งการตรวจสอบมาตรฐานความปลอดภัยด้านการบิน ขององค์กรตรวจสอบต่างๆ บริษัทฯ จึงมีแผนงาน มุ่งเน้นการขายและเพิ่มรายได้โดย

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

**การหารายได้เสริม**

นอกเหนือจากธุรกิจการบินหลักที่บริษัทฯ ดำเนินงานด้านการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ บริษัทฯ ยังมีผลิตภัณฑ์และบริการเสริมต่างๆ เป็นรายได้เสริมองค์กรอีกทางหนึ่ง โดยการบินไทยได้จัดทำบริการเสริมในรูปแบบการช้อปปิ้งออนไลน์ (Shopping Online) บนเว็บไซต์ เช่น การเลื่อนชั้นที่นั่ง บริการรถเช่า รถรับส่งสนามบิน โรงแรม รวมทั้งเสนอขาย



ผลิตภัณฑ์และบริการที่บริษัทฯ มีอยู่แล้ว อาทิ สินค้า THAI Shop ช่องทางพิเศษ (Fast Track) ห้องรับรองพิเศษ (Lounge) เป็นต้น รวมทั้งหาผลิตภัณฑ์ต่างๆ ที่คิดว่าเป็นที่น่าสนใจ คุณภาพที่คัดสรรมาอย่างดีจากที่ต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ อาทิ ผลิตภัณฑ์ในสังกัดกระทรวงพาณิชย์ ผลิตภัณฑ์ OTOP นอกจากนี้จะเป็นการส่งเสริมผลิตภัณฑ์ในประเทศแล้ว ยังเป็นการสนับสนุนนโยบายรัฐบาลและต้อนรับการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) อีกทางหนึ่ง ทั้งนี้บริษัทฯ มีความสามารถที่จะหารายเสริมที่อื่นๆ ได้นอกเหนือจากธุรกิจการบิน โดยการหาความร่วมมือทางธุรกิจที่มีความสอดคล้องกันเพิ่มขึ้น รวมทั้งการเจรจาและต่อยอดธุรกิจกับพันธมิตรทางธุรกิจใหม่ๆ ที่จะเข้ามาเสริมธุรกิจการบินให้เข้มแข็งขึ้น เพื่อตอบสนองรสนิยม (Lifestyle) ของลูกค้ายุคใหม่ที่ต้องการความสะดวกสบาย รวดเร็วและเป็นการเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้กับแบรนด์ (Brand) ด้วย รวมทั้งจะทำให้เว็บไซต์ (Website) ของบริษัทฯ มีบทบาทและแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น และเพิ่มความประทับใจให้กับลูกค้าของการบินไทยตามความต้องการในการใช้บริการที่แตกต่างกันในระหว่างการเดินทาง (Customer Experience Management)

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

### กลุ่มลูกค้าและการพัฒนาช่องทางจัดจำหน่าย

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

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

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

### การขยายแบบเครือข่าย (Network) และกลุ่มพันธมิตรการบินสตาร์อัลไลแอนซ์ (Star Alliance)

โดยบริษัทฯ มีเป้าหมายในการเพิ่มเที่ยวบินที่บินตรงเข้าประเทศไทยให้มากขึ้น เน้นความถี่ของเที่ยวบินในจุดบินที่มีศักยภาพ ควบคู่กับการเปิดจุดบินใหม่อย่างระมัดระวัง มีเป้าหมายในการขยายเส้นทางบินเพื่อให้ครอบคลุมจุดบินมากที่สุด ผ่านเครือข่ายพันธมิตรการบินสตาร์อัลไลแอนซ์ ทั้งแบบการบินตรงในลักษณะจุดบินต่อจุดบิน (Point-to-Point) และเชื่อมต่อในลักษณะต่อเลยไปยังอีกจุดบินหนึ่ง (Beyond Point) ครอบคลุมระหว่างจุดบินทุกจุดที่บริษัทฯ ให้บริการเอง และการที่บริษัทฯ เป็นส่วนหนึ่งของพันธมิตรการบินที่ใหญ่และมีความเข้มแข็งที่สุด คือ สตาร์อัลไลแอนซ์ ทำให้บริษัทฯ สามารถให้บริการในเส้นทางอื่นเพิ่มเติมโดยเชื่อมต่อกับเส้นทางต่างๆ ของเครือข่ายพันธมิตรการบินสตาร์อัลไลแอนซ์ ซึ่งมีสมาชิกทั้งหมด 28 สายการบินให้บริการมากกว่า 18,500 เที่ยวบินต่อวัน ไปยัง 1,330 จุดบินทั่วโลก

### THAI Contact Center (TCC)

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

บริษัทฯ มีช่องทางในการตอบรับการบริการลูกค้าหลายช่องทาง ทั้งทางโทรศัพท์ อีเมล แฟกซ์ และโทรศัพท์เลขหมายพิเศษ สำหรับลูกค้ากลุ่มต่างๆ ทั้งลูกค้ากลุ่มพรีเมียม ลูกค้าภาคราชการ และลูกค้ากลุ่มองค์กร

### Digital Commerce

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

นอกจากบริษัทฯ เน้นความสะดวกรวดเร็วในการค้นหาเที่ยวบินและเครือข่ายเส้นทางบินที่เชื่อมต่อกับสายการบินพันธมิตรไปทั่วโลก บริษัทฯ ยังสามารถให้บริการลูกค้าแบบบริการเบ็ดเสร็จในจุดเดียว (One Stop Services) บริษัทฯ ได้มีการปรับตัวและรับมือกับสภาพการแข่งขันต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพที่แตกต่างกัน โดยการขยายช่องทางชำระเงินหลากหลายช่องทางมากขึ้นเพื่อเพิ่มความสะดวกสบายให้กับลูกค้า เช่น ชำระเงินผ่าน Counter Service, 7 Eleven, Tesco Lotus, PayPal, Line Pay, ATM, Bank Transfer และอื่นๆ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังพัฒนาการสื่อสารข้อมูล เพื่อดึงดูดความสนใจกับลูกค้าและช่วยเผยแพร่ไปในวงกว้าง รวมทั้งการบริหารการส่งเสริมภาพลักษณ์ของบริษัทฯ ขยายเครือข่ายและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนออนไลน์ (Online Communication) ผ่านช่องทาง Social Media ของการบินไทย ซึ่งจัดทำในหลายรูปแบบ อาทิ Banner, Info graphic, VDO เป็นต้น ตลอดจนการใช้ช่องทาง Social Media ในการส่งเสริมรายได้ให้บริษัทฯ ได้อีกทางหนึ่ง

### กิจกรรมส่งเสริมการตลาดและส่งเสริมการขาย

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

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

### ช่องทางการจัดจำหน่ายของสายการบินไทยสมายล์

แม้ว่าสายการบินไทยสมายล์ได้แยกระบบการจัดจำหน่ายและบริการลูกค้า (Distribution and Passenger Service System: DPS) ออกจากการบินไทย ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2557 เป็นต้นมา สายการบินไทยสมายล์ได้ดำเนินการจัดจำหน่ายผ่านระบบของสายการบินไทยสมายล์เอง แต่เพื่อให้การบริการผู้โดยสารที่เดินทางต่อเนื่องในเส้นทางของการบินไทยรวมไปถึงเพิ่มศักยภาพของเครือข่ายการบินไทยให้แข็งแกร่ง สายการบินไทยสมายล์จึงยังคงมีการจัดจำหน่ายร่วมกับการบินไทยผ่านสัญญาเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Agreement)

สายการบินไทยสมายล์มุ่งเน้นการควบคุมและบริหารจัดการต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ โดยรักษาระดับต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) ให้ต่ำ เน้นการดำเนินงานเฉพาะกิจกรรมหลักที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจ ได้แก่ การปฏิบัติการบิน การควบคุมมาตรฐานความปลอดภัย การกำหนดรูปแบบและมาตรฐานการให้บริการลูกค้า การให้บริการลูกค้าบนเครื่องบิน การบริหารภาพลักษณ์ตราสินค้าและการสื่อสารการตลาด การกำหนดราคาและการบริหารรายได้ ทั้งนี้นอกจากสายการบินไทยสมายล์จะจัดจำหน่ายผ่านระบบจัดจำหน่ายตรงและผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์เป็นหลักแล้ว ยังได้มีการขายผ่านระบบอะมาดิอุส และผ่านเอเจนต์ออนไลน์ (Online Travel Agent) เช่น Expedia, TripAdvisor, Qunar, SkyScanner, JetRadar, MakeMyTrip, Cleartrip และ Goibibo เพื่อเพิ่มโอกาสในการขยายฐานลูกค้าและเพิ่มการรับรู้ให้มากขึ้น เป็นต้น

### 2.2.3 สภาวะอุตสาหกรรมการบินและการแข่งขัน

ในปี 2559 เศรษฐกิจโลกชะลอตัว โดยเติบโตร้อยละ 3.1 ต่ำกว่าปีก่อน ปัจจัยหลักมาจากเศรษฐกิจประเทศพัฒนาแล้วมีการฟื้นตัวอย่างล่าช้าและเปราะบาง ขณะที่เศรษฐกิจของประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่และกำลังพัฒนายังคงชะลอตัวจากการค้าโลกที่ซบเซา อีกทั้ง นโยบายการเงินที่สวนทางกันของประเทศเศรษฐกิจหลัก ประกอบกับความไม่แน่นอนกรณีสหราชอาณาจักรลงประชามติออกจากสหภาพยุโรป (BREXIT) และการเปลี่ยนแปลงผู้นำของสหรัฐอเมริกา ประเทศเศรษฐกิจใหญ่อันดับ 1 ของโลก ซึ่งอาจกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายต่างๆ รวมถึงภัยก่อการร้ายและความตึงเครียดทางด้านภูมิรัฐศาสตร์ยังคงมีอยู่

ทั้งนี้ การชะลอตัวของเศรษฐกิจจีนถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการขยายตัวของเศรษฐกิจโลก เนื่องจากจีนมีขนาดเศรษฐกิจใหญ่เป็นอันดับ 2 ของโลกและมีการค้าขายกับหลายประเทศทั่วโลก ซึ่งการขยายตัวทางเศรษฐกิจจีนลดลงอยู่ที่ร้อยละ 6.7 สำหรับสหรัฐอเมริกามีการขยายตัวลดลงอยู่ที่ร้อยละ 1.6 จากการขยายตัวครั้งแรกที่อ่อนแอเกินคาด และค่าเงินเหรียญสหรัฐ แข็งค่ากระทบภาคการผลิตและส่งออกรวมถึงยังคงเปราะบางจากความไม่แน่นอนทางนโยบายการเงิน ในส่วนของยูโรโซนและญี่ปุ่น ขยายตัวลดลงอยู่ที่ร้อยละ 1.7 และ 0.9 ตามลำดับ ด้วยเศรษฐกิจมีการฟื้นตัวอย่างช้าๆ แต่ยังคงมีความเสี่ยงจากภาวะเงินฝืดและการบริโภคภายในชะลอตัว โดยเฉพาะยุโรปมีความเสี่ยงจาก BREXIT และวิกฤตผู้อพยพ ขณะที่รัสเซียมีการหดตัวทางเศรษฐกิจลดลงอยู่ที่ร้อยละ 0.6 ผลจากภาวะราคาน้ำมันเริ่มปรับตัวขึ้น

สำหรับประเทศไทยมีการขยายตัวทางเศรษฐกิจต่ำสุดในกลุ่มอาเซียน แต่เติบโตจากปีก่อนที่ร้อยละ 3.2 ส่วนแนวโน้มปี 2560 กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) คาดการณ์การขยายตัวทางเศรษฐกิจโลกดีขึ้นที่ประมาณร้อยละ 3.4 โดยคาดการณ์การฟื้นตัวของเศรษฐกิจประเทศพัฒนาแล้วแข็งแกร่งขึ้นและเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศเกิดใหม่และกำลังพัฒนาปรับตัวดีขึ้น โดยเฉพาะประเทศที่มีการหดตัวทางเศรษฐกิจ อาทิ รัสเซียคาดการณ์การเติบโตอยู่ที่ร้อยละ 1.1 สำหรับประเทศไทยคาดการณ์การขยายตัวเพิ่มขึ้นที่ประมาณร้อยละ 3.3 (ที่มา: รายงานสถานะเศรษฐกิจโลกของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) เดือนมกราคม 2560)

ในส่วนของราคาน้ำมันซึ่งถือเป็นต้นทุนหลักของสายการบินนั้น ราคาน้ำมันดิบและน้ำมันเครื่องบินเฉลี่ยปี 2559 เริ่มปรับตัวสูงขึ้นแต่ยังคงต่ำกว่าปี 2558 อยู่ที่ร้อยละ 18 จากภาวะเศรษฐกิจโลกชะลอตัว ส่งผลให้ความต้องการน้ำมันลดลงขณะที่ปริมาณน้ำมันดิบยังคงล้นตลาด โดยการผลิตน้ำมันของกลุ่มโอเปก ผู้ผลิตน้ำมันรายใหญ่ของโลกยังอยู่ในระดับสูง (เดือนตุลาคม 2559 สูงสุดที่ 33.64 ล้านบาร์เรลต่อวัน) ผลจากอิหร่านส่งออกน้ำมันได้เพิ่มขึ้นต่อเนื่องหลังจากได้รับการยกเลิกมาตรการคว่ำบาตร และความไม่สงบในบางประเทศเริ่มคลี่คลายซึ่งทำให้ผลิตส่งออกได้เพิ่มขึ้น อาทิ ไนจีเรีย และลิเบีย อีกทั้งผู้ผลิตน้ำมันรายอื่นนอกกลุ่มโอเปกมีกำลังการผลิตเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะสหรัฐอเมริกา ส่งผลให้ราคาน้ำมันดิบและน้ำมันเครื่องบินเฉลี่ยปี 2559 อยู่ที่ 45.06 และ 52.83 เหรียญสหรัฐ ต่อบาร์เรล ตามลำดับ

อย่างไรก็ดี ราคาน้ำมันยังคงผันผวนไปตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น อาทิ ความไม่สงบในประเทศผู้ผลิตน้ำมันสถานะเศรษฐกิจ อัตราแลกเปลี่ยน และการเก็งกำไรราคาน้ำมัน เป็นต้น แม้สมาชิกกลุ่มโอเปกมีมติปรับลดกำลังการผลิตอยู่ที่ 32.5-33.0 ล้านบาร์เรลต่อวัน และกำหนดโควตาการผลิตของแต่ละประเทศสมาชิกเพื่อรักษาเสถียรภาพราคาน้ำมัน แต่มติดังกล่าวยังไม่ได้ออกสรุปที่ชัดเจน สายการบินจึงต้องเผชิญกับความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการและผลประกอบการของสายการบิน

สำหรับแนวโน้มปี 2560 ชี้ถึงรูปคาดการณ์ว่า ราคาน้ำมันดิบและน้ำมันเครื่องบินจะปรับตัวสูงขึ้นอยู่ในระดับที่ 60 และ 70 เหรียญสหรัฐ ต่อบาร์เรล ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม ราคาน้ำมันดิบและน้ำมันเครื่องบินปี 2557 ซึ่งแนวโน้มราคาน้ำมันที่ยังอยู่ในระดับต่ำถือเป็นผลดีต่ออุตสาหกรรมการบินและบริษัท เนื่องจากค่าใช้จ่ายด้านน้ำมันเป็นสัดส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูงที่สุด (ที่มา: รายงานความเคลื่อนไหวราคาน้ำมันรายเดือนแผนกเอกสารและสัญญาการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันและคาดการณ์ราคาน้ำมันรายเดือนชี้ถึงรูป เดือนมกราคม 2560)

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

### สภาวะการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ

สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transportation Association: IATA) ได้สรุปปริมาณการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ (RPK) ของสายการบินในแต่ละภูมิภาค ปี 2559 โดยรวมมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องร้อยละ 6.3 โดยภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมีการขยายตัวสูงกว่าอุตสาหกรรมโดยรวมอยู่ที่ร้อยละ 9.2 ในขณะที่ภูมิภาคยุโรปมีอัตราการขยายตัวต่ำกว่าอุตสาหกรรมโดยรวมอยู่ที่ร้อยละ 4.6 และ ในปี 2560 IATA คาดว่าการขนส่งผู้โดยสารโดยรวมจะเติบโตที่ร้อยละ 5.1 ซึ่งจะเติบโตต่ำกว่าปี 2559

สำหรับสายการบินในภูมิภาคที่มีปริมาณการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ (RPK) ขยายตัวมากที่สุด คือ ภูมิภาคตะวันออกกลาง มีการขยายตัวปี 2559 อย่างต่อเนื่องร้อยละ 11.2 แต่หากเปรียบเทียบสัดส่วนการขนส่งผู้โดยสารจะอยู่ที่ร้อยละ 9.6 ซึ่งน้อยกว่าสัดส่วนของสายการบินภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกประมาณ 3 เท่า ซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 32.9 ของอุตสาหกรรมโดยรวม อย่างไรก็ตามสายการบินในภูมิภาคตะวันออกกลางยังคงมีความได้เปรียบจากศักยภาพในการขยายธุรกิจ อีกทั้งมีการเข้าร่วมพันธมิตรและหุ้นส่วนทางธุรกิจกับหลายสายการบินหลัก ทำให้เพิ่มความสามารถในการให้บริการครอบคลุมไปทุกภูมิภาคของโลก

สำหรับประเทศไทยในปี 2559 ภาพรวมการท่องเที่ยวของประเทศปรับตัวดีขึ้น จากการที่สถานการณ์ทางการเมืองในประเทศคลี่คลาย มาตรการเร่งฟื้นฟูความเชื่อมั่น และมาตรการส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่องของภาครัฐ โดยในภาพรวมมีสายการบินที่ทำการบิน (Schedule & Non-Schedule Flight) ในเส้นทางระหว่างประเทศและในประเทศจำนวน 151 สายการบิน ขนส่งผู้โดยสารรวม 102.4 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 10.8 เมื่อเทียบกับปี 2558 โดยมีปัจจัยหนุนจากการขยายตัวของเส้นทางการบินภายในประเทศและเส้นทางการบินระหว่างประเทศ เช่นเดียวกับการเติบโตของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางมายังประเทศไทยเพิ่มขึ้นร้อยละ 8.9 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2558 จำนวน 32.6 ล้านคน ทั้งนี้ ในปี 2559 มีผู้โดยสารที่เดินทางกับบริษัท (การบินไทยและไทยสมายล์) จำนวน 21.6 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.7 คิดเป็นสัดส่วนแบ่งทางการตลาด ร้อยละ 21.1 (ที่มา : บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน))

### การแข่งขันของอุตสาหกรรมการบินภายในประเทศ

ธุรกิจการบินภายในประเทศปัจจุบันมีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ทั้งจากสายการบินต้นทุนต่ำที่ให้บริการอยู่เดิม มีการขยายตัวในตลาดอย่างรวดเร็ว และสายการบินต้นทุนต่ำรายใหม่ que เห็นโอกาสจากการขยายตัวของอุปสงค์ในตลาดเส้นทางภายในประเทศที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ในแต่ละปีตลาดสามารถเติบโตได้ในอัตราสูง โดยในปี 2559 มีสายการบินที่ทำการบินภายในประเทศจำนวน 17 สายการบิน มีปริมาณผู้โดยสารของสายการบินที่ทำการบิน (Schedule & Non-Schedule Flight) ภายในประเทศเพิ่มขึ้นเป็น 35.1 ล้านคน เติบโตสูงกว่าช่วงเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 12.4 ทั้งนี้ โดยบริษัท (การบินไทยและไทยสมายล์) มีการขนส่งผู้โดยสารทั้งสิ้นจำนวน 6.9 ล้านคน เติบโตสูงกว่าช่วงเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 14.8 คิดเป็นส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 19.6 ในปี 2559

### การแข่งขันในอุตสาหกรรมบินระหว่างประเทศ

สภาวะแวดล้อมและสถานการณ์ต่างๆ ในปี 2559 ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการบินและปริมาณการเดินทางของผู้โดยสารทางอากาศ อาทิ ราคาน้ำมันที่ลดต่ำลง ปัญหาเศรษฐกิจในภูมิภาคต่างๆ ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ความไม่สงบทางการเมืองในหลายประเทศ รวมทั้งสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นจากการขยายเครือข่ายและการเปิดเส้นทางบินใหม่ของทั้งสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ สายการบินจากตะวันออกกลาง และสายการบินต้นทุนต่ำ รวมทั้งมีการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจในรูปแบบต่างๆ ของสายการบินมากขึ้น อย่างไรก็ตาม เมื่อสถานการณ์ความไม่สงบทางการเมืองภายในประเทศคลี่คลายลง การที่ภาครัฐดำเนินนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจในหลายด้านและการส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ปริมาณการเดินทางเข้า-ออกประเทศไทยฟื้นตัว

กลับมาเติบโตอีกครั้ง อีกทั้งบริษัทฯ เห็นว่ายังมีปัจจัยบวกที่เป็นโอกาสของตลาดประเทศไทยที่สามารถขยายตัวได้ เพราะความเป็นศูนย์กลางที่เหมาะสมในการเชื่อมต่อระหว่างเมืองในอาเซียนและภูมิภาคใกล้เคียง อีกทั้งการตื่นตัวจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี 2558 จะเป็นแรงกระตุ้นให้มีการขยายตัวทางเศรษฐกิจในภูมิภาคทั้งด้านการค้าและการลงทุน ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและสร้างความเชื่อมั่นแก่ต่างชาติในการเดินทางเข้า-ออกประเทศไทยมากขึ้น

แม้ว่าองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) ได้ประกาศปรับลดอันดับความน่าเชื่อถือด้านความปลอดภัยในการออกใบอนุญาตทำการบินของประเทศไทย ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบินของไทย ทั้งในส่วนของสายการบินที่มีขนาดเล็ก สายการบินเช่าเหมาลำและสายการบินเกิดใหม่ โดยในส่วนของสายการบินขนาดใหญ่โดยเฉพาะสายการบินที่มีการปฏิบัติการบินเข้าสู่ภาคพื้นทวีปยุโรป การที่ประเทศไทยไม่ผ่านการประเมินด้านมาตรฐานความปลอดภัยของ ICAO-USOAP จะทำให้มีความเป็นไปได้สูงมากที่จะถูกระบุอยู่ใน EU Air Safety List หรือ ที่เรียกกันว่า EU Banned List ดังนั้น การบินไทยจึงใช้การขออนุญาตเป็น Third Country Operator (TCO) เพื่อให้ได้เป็นสายการบินที่ได้รับการยกเว้นจากการถูก EU Banned ในกรณีที่มีการแก้ไขปัญหาด้านมาตรฐานความปลอดภัยของประเทศไทย ลำช้า หรือไม่เป็นที่พอใจตามที่ EU Air Safety Committee (ASC) คาดหวัง ประกอบกับ บริษัทฯ มีการดำเนินการด้านความปลอดภัยตรงตามมาตรฐานและอยู่ในระดับสากล อยู่แล้ว และได้พลิกวิกฤตครั้งนี้ให้เป็นโอกาสด้วยการยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยการบินของบริษัทฯ โดยได้นำมาตรฐานขององค์การบริหารความปลอดภัยการบินของสหภาพยุโรป หรือ EASA มาเป็นรากฐาน (Bedrock) ของมาตรฐานความปลอดภัยการบินของบริษัทฯ สร้างความมั่นใจในการให้บริการด้วยคุณภาพและมาตรฐานความปลอดภัย

อย่างไรก็ตาม มีความเสี่ยงทำให้ไม่สามารถเพิ่มเที่ยวบินไปยังตลาดหลัก เช่น ญี่ปุ่นและเกาหลีใต้ ฯลฯ อีกทั้งในช่วงปลายปี 2559 การปราบปรามทัวร์ศูนย์เหรียญของรัฐบาลส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวจีนซึ่งเป็นตลาดที่มีนักท่องเที่ยวมายังประเทศไทยมากที่สุดเป็นอันดับ 1 ลดลง แต่จะส่งผลกระทบต่อในระยะสั้นเท่านั้น โดยในปี 2559 มีปริมาณผู้โดยสารของสายการบินที่ทำการบิน (Schedule & Non-Schedule Flight) ระหว่างประเทศเพิ่มขึ้นเป็น 67.2 ล้านคน สูงกว่าช่วงเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 9.9 ทั้งนี้ โดยบริษัทฯ (การบินไทยและไทยสมายล์) มีการขนส่งผู้โดยสารทั้งสิ้นจำนวน 14.7 ล้านคน เติบโตร้อยละ 2.0 อย่างไรก็ดี บริษัทฯ ยังคงเป็นผู้นำตลาดที่มีส่วนแบ่งตลาดผู้โดยสารระหว่างประเทศมากที่สุดคือร้อยละ 21.9

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้มีการติดตามประเมินสถานการณ์และปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อปรับกลยุทธ์ให้ทันต่อทุกเหตุการณ์และพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละตลาดอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งพยายามสร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขันในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการบริการให้ดียิ่งขึ้น เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและรักษาความเป็นสายการบินชั้นนำ

### ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขันของสายการบินไทยสมายล์

อุตสาหกรรมการบินยังคงเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง และเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันที่รุนแรงและรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภูมิภาคเอเชีย ทั้งนี้ ในปัจจุบัน สายการบินไทยสมายล์ทำการบินในเส้นทางบินในประเทศเป็นจำนวน 14 เส้นทางบิน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 84.2 ของปริมาณการผลิตทั้งหมด อย่างไรก็ตาม ด้วยอัตราการเจริญเติบโตที่รวดเร็วของสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Airline) อาทิ สายการบินไทยแอร์เอเชีย สายการบินไทยไลอ้อนแอร์ สายการบินนกแอร์ สายการบินไทยเวียดเจ็ท ทำให้สายการบินไทยสมายล์ต้องเผชิญกับการแข่งขันด้านราคาและการตลาด ดังเห็นได้จากอัตราการเจริญเติบโตของจำนวนเที่ยวบิน และจำนวนผู้โดยสารในประเทศของสายการบินต้นทุนต่ำ จากสนามบินดอนเมือง ในปี 2558 เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาถึงร้อยละ 30.8 และร้อยละ 34.0 ตามลำดับ ทั้งนี้ ในส่วนของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ อัตราการเจริญเติบโตของจำนวนเที่ยวบิน และจำนวนผู้โดยสารในประเทศในปี 2558 เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาถึงร้อยละ 4.4 และร้อยละ 4.9 ตามลำดับ (ที่มา : ข้อมูลสถิติการขนส่งทางอากาศจากการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย ปี 2558)

ในขณะที่เส้นทางบินระหว่างประเทศที่ทำการบินในปัจจุบัน ได้แก่ ประเทศสาธารณรัฐพม่า ประเทศกัมพูชา ประเทศมาเลเซีย ประเทศจีน ประเทศอินเดีย และเส้นทางบินอื่นๆ ที่สายการบินไทยสมายล์จะดำเนินการเปิดขึ้นในอนาคต ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงของสายการบิน Full Services อาทิ สายการบินบางกอกแอร์เวย์ และสายการบินต้นทุนต่ำ อาทิ สายการบินไทยแอร์เอเชีย สายการบินไทยไลอ้อนแอร์ สายการบินนกแอร์ สายการบินไทยเวียดเจ็ท และสายการบินจากต่างประเทศ ทั้งสายการบินแบบบินประจำ (Schedule Flight) และแบบเช่าเหมาลำ (Charter Flight) สายการบินไทยสมายล์จึงได้ดำเนินการปรับกลยุทธ์ทั้งในด้านเส้นทางบิน ด้านการตลาดและการขาย การบริการ และเพิ่มช่องทางการขาย และการจัดจำหน่ายให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ง่ายขึ้น เพื่อเป็นการขยายฐานลูกค้า รวมไปถึงเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด พร้อมการปรับปรุงคุณภาพและการบริการให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งดำเนินการประชาสัมพันธ์เพิ่มการรับรู้ตราสินค้า (Brand Awareness) ทั้งในประเทศและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สายการบินเป็นที่รู้จักและใช้บริการ โดยมุ่งเน้นถึงความคุ้มค่าในการให้บริการ ในราคาที่ผู้โดยสารสามารถเข้าถึงและซื้อได้

## 2.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ

### 2.3.1 แผนฝูงบิน

บริษัทฯ มีแผนการลงทุนหลักในระยะเวลา 4 ปี (ปี 2558-2561) คือการจัดหาเครื่องบินและอุปกรณ์การบิน จำนวน 22 ลำ (ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดหาเครื่องบินใหม่ที่ได้รับการอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีแล้วตามแผนยุทธศาสตร์ ปี 2556-2561) โดยเป็นการจัดหาเครื่องบินใหม่สำหรับรองรับการเติบโตทางธุรกิจ และทดแทนการปลดระวางเครื่องบินที่มีอายุการใช้งานนาน จำนวน 29 ลำ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพฝูงบิน และรักษาขีดความสามารถในการแข่งขัน มีรายละเอียดแผนฝูงบินดังนี้

เครื่องบินที่จัดหา	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	รวม 4 ปี (2558 -2561)
- B777-300ER	3				3
- A350-900		2	5	5 <sup>(1)</sup>	12
- B787-9			2		2
- B787-8	2				2
- A320	3				3
<b>รวม</b>					<b>22</b>

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

## 2.3.2 กำลังการผลิตและปริมาณการผลิตที่เกี่ยวข้องกับการบิน

		ปี 2559	ปี 2558	ปี 2557	
-	จำนวนเครื่องบินที่ใช้บริการ (Number of Aircraft in Operation) ณ 31 ธ.ค.	(ลำ)	95	95	102
-	จุดหมายปลายทาง (ไม่รวม กรุงเทพฯ) (Number of Destinations)	(จุดบิน)	78	74	77
-	ระยะทางบิน (Kilometers Flown)	(พันกม.)	263,345	257,597	258,602
-	จำนวนการลงของเครื่องบิน (Number of Landings)	(ครั้ง)	115,733	108,285	99,158
-	จำนวนชั่วโมงปฏิบัติการบิน (Flight Hours)	(ชั่วโมง/ปี)	388,727	374,831	370,309
-	ชั่วโมงการใช้เครื่องบินโดยเฉลี่ย (Aircraft Utilization)	(ชั่วโมง/วัน)	11.5	10.9	10.4
<b>การขนส่งผู้โดยสาร</b>					
-	ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (Available Seats Kilometer)	(ล้านที่นั่ง-กม.)	85,042	83,479	82,969
-	ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (Revenue Passenger Kilometer)	(ล้านคน-กม.)	62,442	60,893	57,194
-	อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (Cabin Factor)	(ร้อยละ)	73.4	72.9	68.9
-	จำนวนผู้โดยสาร (Number of Passengers)	(พันคน)	22,262	21,249	19,096
-	รายได้จากผู้โดยสารเฉลี่ยต่อหน่วย (Passenger Yield)	(บาท/คน-กม.)	2.35	2.46	2.66



		ปี 2559	ปี 2558	ปี 2557
<b>การขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์</b>				
- ปริมาณการผลิตพัสดุภัณฑ์ <sup>(1)</sup> (Available Dead Load Ton-Kilometer)	(ล้านตัน-กม.)	3,591	3,514	3,812
- ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (Revenue Freight Ton-Kilometer)	(ล้านตัน-กม.)	2,132	2,091	2,458
- อัตราการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (Freight Load Factor)	(ร้อยละ)	59.4	59.5	64.5
- น้ำหนักพัสดุภัณฑ์ขนส่ง (Cargo Carried)	(พันกก.)	589,829	559,283	613,915
- รายได้จากพัสดุภัณฑ์เฉลี่ยต่อหน่วย (Freight Yield)	(บาท/ตัน-กม.)	8.18	8.45	9.22
<b>การขนส่งรวมทั้งระบบ</b>				
- ปริมาณการผลิต (Available Ton-Kilometer)	(ล้านตัน-กม.)	12,103	11,883	12,346
- ปริมาณการขนส่ง <sup>(1)</sup> (Revenue Ton-Kilometer)	(ล้านตัน-กม.)	8,451	8,249	7,717
- อัตราส่วนการบรรทุก (Load Factor)	(ร้อยละ)	69.8	69.4	62.5
- รายได้รวมทั้งระบบเฉลี่ยต่อหน่วย (System-Wide Yield)	(บาท/ตัน-กม.)	19.55	20.44	22.81

(1) ในปี 2558 บริษัทฯ มีการเปลี่ยนแปลงค่าสถิติการคำนวณน้ำหนักเฉลี่ยผู้โดยสารรวมสัมภาระ (Free Baggage Allowance) จาก 90 กิโลกรัมต่อคน เป็น 100 กิโลกรัมต่อคน เพื่อให้ค่าสถิติของบริษัทฯ สามารถเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมการบินที่เปลี่ยนแปลง โดยได้ทำการปรับค่าสถิติของปี 2557 ให้เป็นฐานเดียวกันเพื่อการเปรียบเทียบ

### 2.3.3 โครงสร้างค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและปัจจัยการผลิตที่สำคัญ

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สำคัญของบริษัท ประกอบด้วย ค่าน้ำมันเครื่องบินซึ่งคิดเป็นร้อยละ 26.2 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานรวม นอกจากนี้ยังมีค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับพนักงานซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญในธุรกิจการให้บริการทั้งก่อนและหลังการขาย เพื่อรักษารฐานลูกค้าเก่าให้มีความภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty) มีความภูมิใจและประทับใจที่ใช้บริการ และเพิ่มฐานลูกค้ารายใหม่เพื่อการขยายตลาดอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบินในด้านอื่นๆ โดยสรุปได้ดังนี้

งบการเงินเฉพาะบริษัท	ปี 2559		ปี 2558		ปี 2557	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
- ค่าน้ำมันเครื่องบิน	43,431	26.2	61,794	33.7	78,102	37.6
- ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	29,071	17.6	30,249	16.5	31,123	15.0
- ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ตอบแทนตามโครงการ	427	0.2	3,381	1.9	-	-
- ค่าบริการการบิน	20,187	12.2	20,034	10.9	21,326	10.3
- ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนักบินและลูกเรือ	5,092	3.1	5,105	2.8	5,768	2.8
- ค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน	14,982	9.0	9,652	5.3	14,308	6.9
- ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	17,969	10.9	19,118	10.4	20,530	9.9
- ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่	8,587	5.2	7,659	4.2	8,212	4.0
- ค่าสินค้าและพัสดุใช้ไป	7,811	4.7	7,585	4.1	8,169	3.9
- ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและโฆษณา	8,873	5.4	9,110	5.0	8,800	4.2
- ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัย	510	0.3	578	0.3	478	0.2
- ค่าใช้จ่ายอื่น	8,538	5.2	9,051	4.9	10,682	5.2
<b>รวม</b>	<b>165,478</b>	<b>100.0</b>	<b>183,316</b>	<b>100.0</b>	<b>207,498</b>	<b>100.0</b>

### 2.3.4 การจัดหาน้ำมันเครื่องบิน

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

บริษัทฯ จัดซื้อน้ำมันเครื่องบินโดยใช้ราคาอ้างอิงเป็นเงินสกุลเหรียญสหรัฐ ต้นทุนค่าน้ำมันเครื่องบินของบริษัทฯ ในปี 2558 คิดเป็นร้อยละ 34 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของบริษัทฯ และในปี 2559 คิดเป็นร้อยละ 26 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของบริษัทฯ

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

สำหรับปี 2559 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 บริษัท Shell Aviation และบริษัท สิงคโปร์ปิโตรเลียม (ประเทศไทย) จำกัด 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 2559 บริษัทฯ ได้ซื้อน้ำมันเครื่องบินเพื่อการส่งมอบที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จากบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) คิดเป็นร้อยละ 46.1 ของปริมาณความต้องการน้ำมันเครื่องบินของบริษัทฯ และจากการที่บริษัทฯ บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ไม่ได้เป็นผู้ถือหุ้นในบริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ดังนั้นบริษัทฯ จึงเป็นสายการบินเพียงรายเดียวที่บริษัทฯ บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) สามารถจัดส่งน้ำมันอากาศยานที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิได้ จึงทำให้ในบางครั้งราคาน้ำมันที่บริษัทฯ บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

จำหน่ายให้แก่บริษัท มักเป็นราคาที่เอื้อประโยชน์ต่อบริษัท และสามารถควบคุมต้นทุนค่าน้ำมันเครื่องบินของบริษัทฯ ได้ บางส่วนอีกทั้งบริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารจัดการการใช้น้ำมันเครื่องบินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยวางแผนการบินและการบรรทุกให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การทำความสะอาดลำตัวเครื่องและเครื่องยนต์ ตลอดจนควบคุมปริมาณสำรองน้ำมันเครื่องบินสำหรับแต่ละเที่ยวบิน และการทำธุรกรรมป้องกันความเสี่ยงราคาน้ำมันเครื่องบินในปริมาณที่มากขึ้น

บริษัทฯ มีนโยบายบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันเครื่องบินเพื่อให้สามารถทำการป้องกันความเสี่ยงได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 แต่ไม่เกินร้อยละ 80 ของความต้องการน้ำมันเครื่องบินของบริษัทฯ โดยมีระยะเวลาครั้งละไม่เกิน 18 เดือน ทั้งนี้ การป้องกันความเสี่ยงในปริมาณที่สูงหรือต่ำกว่าระดับที่กำหนดไว้จะ ต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทฯ โดยส่วนใหญ่บริษัทฯ จัดทำประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ด้วยเครื่องมือทางการเงินแบบ SWAP และ OPTIONS โดยสัญญาดังกล่าวส่วนใหญ่จะมีอายุสัญญา ระหว่าง 3 เดือนถึง 1 ปี และบริษัทฯ สามารถเรียกเก็บเงินชดเชยค่าน้ำมันส่วนเพิ่มของบริษัทฯ ผ่านทางค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมันได้บางส่วน ขึ้นอยู่กับสถานะของตลาด การแข่งขัน ความผันผวนของราคาน้ำมันอากาศยาน การตอบสนองของตลาด และการประมาณการค่าใช้จ่ายน้ำมันเครื่องบินที่มีการเปลี่ยนแปลง

### 2.3.5 การจัดหาประกันภัย

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

บริษัทฯ มีค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยในปี 2559 ประมาณ 509.84 ล้านบาท คิดเป็น 0.31% ของค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานทั้งหมด ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยส่วนใหญ่ประมาณ 83% เป็นค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยเครื่องบิน อะไหล่และการรับผิดชอบใช้ตามกฎหมาย (ความคุ้มครองวันที่ 1 ธันวาคม 2559 – 30 พฤศจิกายน 2560) อ้างอิงจากมูลค่าฝูงบินของบริษัทฯ ณ วันที่ 1 ธันวาคม 2559 จำนวน 10,274 ล้านเหรียญสหรัฐฯ ส่วนค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยที่เหลืออีกประมาณ 17% เป็นค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยประเภทอื่นที่ไม่เกี่ยวกับการประกันภัยเครื่องบิน

จากการประเมินสถานการณ์ต่างๆ ที่ผ่านมา ตลาดรับประกันภัยเครื่องบินยังมีความสามารถและศักยภาพในการรับประกันภัยในระดับที่มั่นคง แต่ได้ปรับแนวคิดในการพิจารณาค่าความเสี่ยงในรูปแบบของเบี้ยประกันภัยให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงของแต่ละสายการบิน อย่างไรก็ตาม ตลาดรับประกันภัยเครื่องบินในขณะนี้ ยังคงมีสภาพเป็นตลาดที่มีความอ่อนไหว แม้ว่าจะยังมีผู้รับประกันภัยอยู่เป็นจำนวนมาก แต่ยังคงมีความผันผวนและอาจปรับตัวขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ หรืออุบัติเหตุที่มีการสูญเสียครั้งใหญ่ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อเบี้ยประกันภัยสำหรับสายการบิน รวมถึงเบี้ยประกันภัยของบริษัทฯ ด้วยเช่นกัน

## กิจการขนส่งทางอากาศ

## กิจการขนส่งสินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์

**2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการ**

การให้บริการในการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ มีการแยกประเภทการบริการเพื่อให้อุปสนองความต้องการของลูกค้า เช่น บริการ TGForce (TGX) เป็นการบริการขนส่งสินค้าเร่งด่วนระหว่างประเทศ โดยรับประกันความรวดเร็วและตรงตามเวลา TGFresh (TGF) เป็นการขนส่งสินค้าที่สดหรือเน่าเสียง่าย เช่น กุ้ง กล้วยไม้ ฯลฯ TGKool (TGK) เป็นการขนส่งสินค้าที่ต้องรักษาอุณหภูมิ เช่น ผัก ผลไม้ ของสดแช่แข็ง ฯลฯ THAI Sensitive Temperature Products (TGT) ให้บริการสำหรับสินค้าที่ต้องควบคุมอุณหภูมิ เช่น วัคซีน หรือ ยา ฯลฯ โดยการให้เช่าตู้คอนเทนเนอร์ควบคุมอุณหภูมิ (Controlled Temperature Unit Loading Devices - ULD) ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้วางแผนการจัดซื้อตู้ควบคุมอุณหภูมิเพิ่ม เพื่อรองรับการเติบโตของการขนส่งผลิตภัณฑ์ยา และเวชภัณฑ์ ซึ่งขยายตัวอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังมีการบริการ THAI PAC เป็นการขนส่งกระเป๋าผู้โดยสาร (Unaccompanied Baggage) ไปยังต่างประเทศ และ TEC ให้บริการขนส่งสินค้าเร่งด่วนระหว่างสนามบินภายในประเทศ โดยมีการรับประกันรับส่งถึงมือผู้รับปลายทางภายในสถานที่ที่กำหนดใน 24 ชั่วโมง

ปัจจุบันบริษัทฯ มีการให้บริการการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ ไปยังปลายทางครอบคลุม 78 จุดบิน ใน 32 ประเทศ

**ข้อมูลการบริการพาณิชย์สินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์**

การบริการขนส่งสินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์	ปี 2559	ปี 2558	ปี 2557
ปริมาณการผลิตด้านพัสดุภัณฑ์ (ADTK) (ล้านตัน-กม.) <sup>(1)</sup>	3,591	3,514	3,812
ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (RFTK) (ล้านตัน-กม.) <sup>(1)</sup>	2,132	2,091	2,458
รายได้ค่าระวางขนส่ง (ล้านบาท) <sup>(2)</sup>	18,579	18,651	23,601
รายได้ค่าระวางขนส่งเฉลี่ยต่อหน่วย (บาท/ตัน-กม.) <sup>(3)</sup>	8.18	8.45	9.22
อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (%) <sup>(1)</sup>	59.4	59.5	64.5

หมายเหตุ:

- (1) รวมความจุกจากเที่ยวบินแบบประจำ เที่ยวบินแบบไม่ประจำ และการเช่าพื้นที่ระวางบนเครื่องบินขนส่งสินค้า
- (2) รวมรายได้ค่าระวางขนส่งพัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์จากเที่ยวบินแบบประจำ เที่ยวบินแบบไม่ประจำ และการเช่าพื้นที่ระวางบนเครื่องบินขนส่งสินค้า
- (3) รายได้ค่าระวางขนส่งพัสดุภัณฑ์รวมค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมันและค่าธรรมเนียมความเสี่ยงภัยจากสงคราม ไม่รวมค่าคอมมิชชั่นหารด้วยปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์

**2.2 การตลาดและการแข่งขันของการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์**

การตลาดของบริษัทฯ เน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ ให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าและให้เป็นที่ยอมรับในการเลือกใช้บริการ พร้อมทั้งกำหนดราคาให้สามารถช่วงชิงตลาดได้ นอกจากนี้ จะต้องปรับการตลาดของบริษัทฯ เน้นการแข่งขันการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ ยังคงใช้ราคาเป็นปัจจัยในการช่วงชิงตลาด นอกจากนี้จะต้องปรับแผนการขายให้สอดคล้องกับทิศทางของตลาด ซึ่งใช้นโยบายเชิงรุก โดยให้บริการตามความต้องการของลูกค้าในแต่ละตลาดเพื่อธุรกิจระยะยาวแล้ว ยังรวมถึงสร้างพันธมิตรการบิน สำหรับรองรับจุดบินอื่นๆ ที่นอกเหนือจากจุดบินในปัจจุบัน ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการเสริมการขายโดยรับสินค้าของพันธมิตรบนเที่ยวบินที่บริษัทฯ ทำการบิน การแลกเปลี่ยนธุรกิจกับพันธมิตรนี้จะเพิ่มตลาดใหม่และสร้างศักยภาพในการแข่งขันเพื่อความแข็งแกร่งในการเติบโตอย่างยั่งยืน

ผลจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) เมื่อปี 2558 ที่ผ่านมา ประเทศสมาชิกได้มีการพัฒนาทางด้านการค้าและการลงทุน เส้นทางคมนาคมทั้งทางบก และทางน้ำ เพื่อเชื่อมต่อระหว่างกัน ดังนั้น บริษัทฯ จึงร่างกลยุทธ์เพื่อรองรับการขนส่งที่เชื่อมโยงในรูปแบบ Multi Modal ขึ้น ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้เจรจาและทำสัญญากับบริษัทที่ทำการขนส่งทางบกในประเทศและต่างประเทศ เพื่อทำการขนส่งเชื่อมโยงจุดขายอื่นๆ นอกเหนือจากจุดที่ทำการบิน เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งเสริมให้สนามบินนานาชาติสุวรรณภูมิเป็นศูนย์กลางของการขนส่งสินค้าทางอากาศที่ดีที่สุด ในเขต AEC

การแข่งขันขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ของประเทศไทยมีตลาดหลักที่สำคัญ คือ เส้นทางภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และยุโรป ซึ่งในปัจจุบันมีสายการบินคู่แข่งหลายสาย ทำให้การใช้ราคาเป็นเครื่องมือสำคัญเพื่อช่วงชิงลูกค้า และเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด

บริษัทฯ จึงเริ่มนโยบายแต่งตั้งตัวแทนขายและบริการ (General Sales and Services Agent:GSSA) หรือบริษัทตัวแทนขาย (General Sales Agent:GSA) ที่มีศักยภาพให้กับการบินไทยในบางจุดบิน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในตลาดนั้นๆ และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการขายสินค้าเข้ามายังประเทศไทย

เพื่อธุรกิจระยะยาวบริษัทฯ ยังคงมุ่งเน้นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ผลิต ผู้ส่งออกรายสำคัญ และบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้าทางอากาศที่ทำการขนส่งในเส้นทางที่บริษัทฯ ทำการบิน ทั้งนี้ เพื่อสร้างความมั่นคงกับฐานลูกค้าเดิมที่สามารถขยายตัว และจะใช้บริการกับบริษัทฯ อย่างต่อเนื่อง นอกเหนือจากการเข้าเยี่ยมพบลูกค้าแล้ว บริษัทฯ ได้จัดกิจกรรมร่วมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้าทางอากาศเป็นประจำในระหว่างปี

#### สภาวะการขนส่งสินค้าทางอากาศ

สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) คาดการณ์ว่าปี 2560 ปริมาณการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทางอากาศโดยรวมจะขยายตัวเพิ่มขึ้น เฉลี่ยประมาณร้อยละ 3

การเติบโตของเที่ยวบินใหม่ทำให้ปริมาณพื้นที่ระวางใต้ท้อง (Belly Hold Capacity) เพิ่มขึ้นจนในบางเส้นทางมีมากเกินความต้องการของตลาด ทำให้เกิดการแข่งขันด้านราคาของสินค้าต่างๆ ไป ในขณะที่เดียวกันธุรกิจขายตรง และ e-Commerce ก็ผลักดันให้การบริการแบบ Door-to-Door ขยายตัวอย่างมาก จึงส่งผลให้ปริมาณไปรษณีย์ภัณฑ์แบบธรรมดาและแบบ Express เติบโตอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในตลาดส่งออกของประเทศจีน ด้วยเหตุที่ความต้องการของลูกค้าเน้นที่ความสะดวกในการส่งและรับสินค้าแบบ Door-to-Door มากขึ้น ดังนั้น การขนส่งสินค้าทางอากาศต้องหันมาให้ความสำคัญธุรกิจ e-Commerce มากยิ่งขึ้น นอกเหนือจากการบริการขนส่งสินค้าและวัตถุดิบสำหรับ Supply Chain ต่างๆ ทั่วโลก โดยการขยายเส้นทางบิน (Supply Network) โดยการหันมาจับมือกันระหว่างสายการบิน เพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้าโดยขยายตลาดออกไป

ในส่วนของการขนส่งสินค้าของประเทศไทย ในปี 2559 การส่งออกโดยรวม มีปริมาณสินค้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 8 และการนำเข้าโดยรวมมีปริมาณสินค้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 2 ในขณะที่การขนส่งผ่านแดนเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.6 ทำให้การขนส่งสินค้าโดยรวมมีปริมาณ 1.27 ล้านตัน เพิ่มขึ้นจากปี 2558 ร้อยละ 3

หน่วยธุรกิจ

บริษัทฯ ดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขนส่งโดยจัดตั้งเป็นหน่วยธุรกิจ ประกอบด้วยบริการคลังสินค้าและการจัดการขนส่ง การบริการลูกค้าภาคพื้น การบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น และครีวการบิน โดยมีรายละเอียดดังนี้

หน่วยธุรกิจ

ธุรกิจการบริการคลังสินค้า

2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

บริษัทฯ ได้ดำเนินการให้บริการคลังสินค้าที่เขต Free Zone ทำอากาศยานสุวรรณภูมิ เพื่อรองรับการขยายตัวของปริมาณการขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ ทั้งการนำเข้า-ส่งออก รวมถึงสินค้าถ่ายลำทั้งการขนส่งระหว่างประเทศและภายในประเทศ ปัจจุบันมีลูกค้าสายการบินต่างชาติ 120 ราย เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา ร้อยละ 12 ที่ใช้บริการของคลังสินค้า

เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าการดำเนินงานด้านการบริการคลังสินค้า บริษัทฯ ได้เริ่มนำแนวคิด Lean Management มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพ ปรับปรุงกระบวนการบริการขนส่งสินค้าของบริษัทฯ โดยเริ่มจากความร่วมมือและระดมความคิดระหว่างพนักงานและผู้บริหารให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ในวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อสร้างระบบและกระบวนการในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ลดการสูญเสียจากขั้นตอนที่ไม่จำเป็นหรือซ้ำซ้อน รวมถึงลดข้อผิดพลาดในการทำงาน สามารถให้บริการได้รวดเร็ว สินค้าส่งถึงลูกค้าตามเวลาโดยไม่เกิดความเสียหาย ในขณะเดียวกันก็ยังคงไว้ซึ่งมาตรฐานความปลอดภัย สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม และเพื่อนำไปสู่การบริการที่เป็นมาตรฐานระดับโลก

โครงการก่อสร้างอาคารคลังสินค้า ระยะที่ 2 พื้นที่ประมาณ 22,125 ตารางเมตร ณ บริเวณด้านข้างอาคารคลังสินค้าเดิม จะสามารถรองรับปริมาณสินค้าเพิ่มขึ้นได้อีกประมาณ 1.3 ล้านตัน โดยปริมาณการขนส่งสินค้าในปี 2559 มีปริมาณสินค้า 9.0 แสนตัน โดยแยกเป็นของสายการบินไทย 5.1 แสนตัน และสายการบินลูกค้ารวมกัน 3.9 แสนตัน

บริษัทฯ วางแผนที่จะปรับปรุงศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ (Cargo Contact Center: CCC) ที่อาคารคลังสินค้าการบินไทย เขตปลอดอากร สุวรรณภูมิ ในปี 2560 สำหรับบริการด้านข้อมูลข่าวสารแก่ลูกค้า แบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Information Service Center for Customer) ซึ่งสามารถติดต่อได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 02-137-4200 นอกจากนี้มีการให้บริการระบบติดตามสืบค้นสถานะสินค้า (Track and Trace) เพื่อสามารถติดตามสถานการณ์ขนส่งสินค้าผ่านทางเว็บไซต์ [www.thaicargo.com](http://www.thaicargo.com) ทำให้ลูกค้าสามารถรับทราบสถานะของสินค้าได้อย่างถูกต้อง

เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนเพื่อสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้า บริษัทฯ ได้ทำการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ เรียกโดยย่อว่า "CHORUS" เพื่อทดแทนระบบเดิม (ORCHIDS)

CHORUS เป็นระบบ Integrated System ของการสำรองระวางบรรทุกสินค้า การบริหารจัดการคลังสินค้า การบริหารจัดการ ULD (Unit Loading Devices) และการบริหารบัญชีรายได้ของฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ บริษัทได้นำระบบ CHORUS นี้เข้ามาเริ่มปฏิบัติงานทดแทนระบบเดิมตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2557 และปัจจุบันอยู่ใน Phase ที่ 2 ที่มีระบบปฏิบัติงานได้แล้วเพิ่มขึ้น คือ ระบบ Claim Management ระบบ Revenue Planning System (RPS) และกำลังพัฒนาระบบ MISBO ซึ่งเป็นระบบที่ช่วยในการจัดทำรายงาน วิเคราะห์ข้อมูลให้กับผู้บริหารในการวิเคราะห์ วางแผน และตัดสินใจ นอกจากนี้มีการพัฒนาระบบ Warehouse Automation ซึ่งเป็นการเชื่อมข้อมูลของอุปกรณ์ในคลังสินค้าทั้งหมดเข้ากับระบบ CHORUS เพื่อใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารจัดการคลังสินค้าให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและลดข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงานในคลังสินค้า คาดว่าระบบ CHORUS จะมีขีดความสามารถเต็มรูปแบบได้ประมาณปลายปี 2560

## หน่วยธุรกิจ

## ธุรกิจการบริการลูกค้าภาคพื้น

**2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ**

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

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้รับอนุญาตจากท่าอากาศยานนานาชาติในภูมิภาค ได้แก่ เชียงใหม่ หาดใหญ่ ภูเก็ต กระบี่ และเชียงใหม่ ให้เป็นผู้ให้บริการลูกค้าภาคพื้น ณ ท่าอากาศยานดังกล่าวมาโดยตลอด ทั้งนี้ สัญญาการอนุญาตให้เป็นผู้ประกอบการบริการ ณ ท่าอากาศยานต่างๆ นั้น ยังอยู่ในระหว่างการดำเนินการของบริษัท ท่าอากาศยานไทยฯ ยกเว้นท่าอากาศยานกระบี่ที่เป็นของกรมท่าอากาศยาน

- **ประเภทของการให้บริการ**

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

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

**บริการด้านสัมภาระ** ให้บริการตรวจสอบ ติดตามสัมภาระสูญหาย และซ่อมแซมหรือชดใช้กรณีกระเป๋าชำรุดเสียหาย รวมถึงให้บริการนำสัมภาระล่าช้าส่งให้กับผู้โดยสารถึงที่พัก รวมถึงติดตามและจัดเก็บสิ่งของลืมบนเครื่องบิน

**บริการควบคุมระวางบรรทุก** และบริการวางแผนระวางบรรทุก คำนวณน้ำหนักบรรทุก ควบคุมการบรรทุกสัมภาระสินค้า และไปรษณีย์ภัณฑ์ทั้งขาขึ้นและขาลง (Loading and Unloading)

**บริการสนับสนุนการให้บริการ** เช่น ดูแลช่วยเหลือผู้โดยสารที่ประสบปัญหาต่างๆ ทั้งเที่ยวบินขาเข้า-ขาออก และผู้โดยสารต่อเครื่องหรือผู้โดยสารพลาดการต่อเที่ยวบิน (กรณีเที่ยวบินขาเข้าของบริษัทการบินไทยล่าช้า) ให้สามารถเดินทางต่อไปยังจุดหมายปลายทางได้อย่างราบรื่น ได้รับความสะดวก ปลอดภัยมากที่สุด การให้บริการยังครอบคลุมถึงการประสานงานกับหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจอื่นๆ เช่น กองบังคับการตรวจคนเข้าเมือง กรมศุลกากรและการท่าอากาศยานฯ นอกจากนี้ยังมีบริการพิเศษต่างๆ (Special Services) อาทิ การบริการเฉพาะบุคคลสำคัญ ผู้โดยสารที่เดินทางในชั้นหนึ่ง การให้บริการเช็คอินล่วงหน้าทางโทรศัพท์สำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่ง และ เคาน์เตอร์เช็คอินพิเศษสำหรับผู้โดยสารชั้นธุรกิจ สมาชิกแพลททินัม และสมาชิกบัตรทอง รวมทั้งการบริการผู้โดยสารสูงอายุ ผู้พิการ ผู้ป่วยที่แพทย์รับรองการเดินทาง และผู้โดยสารที่มีอายุต่ำกว่า 12 ปีที่เดินทางลำพัง เป็นต้น



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

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

## 2.2 การตลาดและการแข่งขัน

นโยบายการตลาดของฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น เน้นการเพิ่มสัดส่วนของบริษัทฯ ในตลาดการให้บริการลูกค้าภาคพื้น ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ซึ่งมีคู่แข่งอยู่อีก 2 ราย โดยฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้นมีสายการบินลูกค้า 43 สายการบิน เป็นสัดส่วนอยู่ร้อยละ 35 บริษัทคู่แข่งมีสัดส่วนทางตลาดอยู่ร้อยละ 38 ส่วนสายการบินที่มีการบริการภาคพื้นด้วยตนเอง มีสัดส่วนอยู่ร้อยละ 27 และสายการบินที่มีการบริการภาคพื้นด้วยตนเอง ถือเป็นเป้าหมายที่บริษัทฯ จะรุกเข้าไปเสนอให้บริการแก่สายการบินเหล่านี้ด้วย

ในส่วนของการให้บริการ ณ ท่าอากาศยานภูมิภาคที่เชียงใหม่ หาดใหญ่ ภูเก็ต กระบี่ และเชียงรายนั้น จะมีคู่แข่งอยู่เพียงแห่งละ 1 ราย โดยสัดส่วนทางการตลาดของบริษัทฯ จะมากกว่าร้อยละ 80 ทั้งนี้ ท่าอากาศยานภูเก็ตจะเป็นตลาดที่มีอุปสงค์ (Demand) มาก ทั้งสายการบินแบบฤดูกาล (Seasonal) และแบบเช่าเหมาลำ (Charter) รวมทั้งสายการบินราคาประหยัด (Low Cost Carriers) ซึ่งจะมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ

การให้บริการเที่ยวบินแบบเช่าเหมาลำ (Charter Flight) ที่ท่าอากาศยานดอนเมือง เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการเปิดให้บริการท่าอากาศยานดอนเมืองของบริษัทท่าอากาศยานไทยฯ ที่ประกาศใช้มาตั้งแต่ปี 2557 เป็นโอกาสในการขยายรูปแบบบริการที่จะสามารถเพิ่มรายได้จากการให้บริการภาคพื้น ณ ท่าอากาศยานดอนเมืองในอีกทางหนึ่งด้วย

## 2.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์และการบริการ

ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการให้บริการลูกค้าภาคพื้นในทุกๆ ท่าอากาศยาน คือ แรงงาน เนื่องจากการปรับค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำในประเทศไทย ทำให้แรงงานที่มีอยู่ในภาคอุตสาหกรรมการเดินทางอากาศ หรือ ธุรกิจการบิน มีการโยกย้ายไปสู่อุตสาหกรรมอื่นๆ เนื่องด้วยการได้รับค่าจ้างเท่ากันหรือต่ำกว่าเล็กน้อย แต่ไม่ต้องเหนื่อยจากการทำงานเป็นกะ ซึ่งทั้งบริษัทฯ เองและคู่แข่ง ต่างได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเช่นเดียวกัน

ในส่วนของบริษัทฯ นั้น ได้มีการบริหารจัดการแรงงาน เพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ด้วยการว่าจ้างแรงงานแบบจัดจ้างคนภายนอก (Outsources) และแบบเหมางานบริการ (Out-Job) รวมทั้งหาแรงงานแบบไม่เต็มเวลา (Part Time) มาเสริม เพื่อให้มีปริมาณแรงงานเพียงพอต่อการให้บริการลูกค้าภาคพื้นในทุกท่าอากาศยานดังกล่าวข้างต้น อีกทั้งบริษัทฯ มีนโยบายในการแปรสภาพการจ้างแรงงานภายนอกของบริษัทฯ วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด ที่บริษัทฯ ถือหุ้นอยู่ให้เป็นพนักงานแบบสัญญา เพื่อสร้างความมั่นคงในการทำงานให้แก่พนักงานเหล่านั้น

## หน่วยธุรกิจ

## ธุรกิจการบริการอุปกรณ์ภาคพื้น

**2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์ หรือบริการ**

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

ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการให้บริการอุปกรณ์ภาคพื้นมากกว่า 55 ปีในการให้บริการกับอากาศยานทุกประเภททั้งอากาศยานของบริษัทฯ และสายการบินลูกค้า

ประเภทของการให้บริการประกอบด้วย

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

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

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

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

นอกจากการให้บริการอุปกรณ์ภาคพื้นที่ทำอากาศยานสุวรรณภูมิแล้ว ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นยังให้บริการที่ทำอากาศยานภูมิภาคอีก 10 แห่ง ประกอบด้วยทำอากาศยานดอนเมือง ทำอากาศยานเชียงใหม่ ทำอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย ทำอากาศยานภูเก็ต ทำอากาศยานหาดใหญ่ ทำอากาศยานกระบี่ ทำอากาศยานอุดรธานี ทำอากาศยานอุตะปะ ทำอากาศยานขอนแก่น และทำอากาศยานสุราษฎร์ธานี อย่างไรก็ตามหากทำอากาศยานนอกเหนือไปจากที่ให้บริการข้างต้น มีความจำเป็นต้องใช้บริการอุปกรณ์ภาคพื้น อาทิ การบริการเที่ยวบินพิเศษ VVIP และ VIP โดยเครื่องบินกองทัพอากาศ การบริการเที่ยวบินอัญญา ที่ทำอากาศยานนราธิวาส ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นสามารถนำอุปกรณ์ภาคพื้นจากทำอากาศยานสุวรรณภูมิหรือทำอากาศยานข้างเคียงมาให้บริการได้อย่างเต็มขีดความสามารถ

## 2.2 การตลาดและการแข่งขัน

การบริการอุปกรณ์ภาคพื้นที่มีสนามบินสุวรรณภูมิมีคู่แข่งอยู่ 1 ราย โดยฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นมีลูกค้า 57 สายการบิน เป็นสัดส่วนอยู่ร้อยละ 43 บริษัทคู่แข่งมีสัดส่วนทางตลาดอยู่ร้อยละ 38 ส่วนสายการบินที่มีการบริการภาคพื้นด้วยตนเองมีสัดส่วนอยู่ร้อยละ 19 ทั้งนี้ ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นต้องมีศักยภาพในการรักษาลูกค้าเดิม และแสวงหาลูกค้าใหม่เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง โดยการนำข้อมูลจากลูกค้าทั้งข้อมูลด้านการร้องเรียน (Complaint) และข้อมูลด้านการวัดความพึงพอใจมาศึกษาวิเคราะห์และวางแผนการทำงานเพื่อให้ลูกค้าได้รับการบริการตามมาตรฐานและเกิดความพึงพอใจในการรับบริการอย่างสูงสุด

สำหรับการหาลูกค้าใหม่นั้น ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นได้ใช้จุดแข็ง คือ ศักยภาพในการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานสากล และการมีหน่วยงานควบคุมการบริการภาคพื้นที่มีขีดความสามารถในการตัดสินใจ ทั้งในสถานการณ์ปกติและสถานการณ์ฉุกเฉินในการนำเสนอให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจและตัดสินใจเลือกใช้บริการ

## 2.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์และการบริการ

ปัจจัยสำคัญในการให้บริการอุปกรณ์ภาคพื้น คือ อุปกรณ์และแรงงาน ในด้านของอุปกรณ์ ฝ่ายบริการภาคพื้นได้จัดทำโครงการวางแผนอุปกรณ์ภาคพื้นเพื่อรองรับฝูงบินของบริษัทฯ และสายการบินลูกค้า (Ground Equipment Services Fleet Plan) เพื่อให้มีอุปกรณ์ที่พร้อมและเพียงพอต่อการให้บริการและทันสมัยอยู่เสมอ โดยมีค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานและการซ่อมบำรุงต่ำที่สุด ส่วนในด้านแรงงานนั้น ได้ดำเนินการว่าจ้างแรงงานทั้งแบบจัดจ้างคนภายนอก (Outsources) และแบบเหมางานบริการ (Out-job) โดยแรงงานจะได้รับการอบรมภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติจากฝ่ายฝึกอบรม ตามมาตรฐานของทำอากาศยาน และมาตรฐานสากล รวมทั้งการพัฒนาแรงงานเดิมให้มีขีดความสามารถควบคุมการใช้งานอุปกรณ์ได้หลายประเภท (Multi Skill) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการอุปกรณ์และมีแรงงานเพียงพอต่อการปฏิบัติงานรวมถึงมีต้นทุนอยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันได้ นอกจากนี้ ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นได้จัดทีมงานวิศวกรศึกษา และจัดหาอุปกรณ์ที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสมกับพื้นที่ในการทำงานและอากาศยานทุกประเภท เช่น รถลากจูงขบวนสัมภาระแบบใช้ระบบไฟฟ้า (Electric Towing Tractor) เป็นรถที่ใช้ระบบไฟฟ้าในการขับเคลื่อนสำหรับลากจูงตู้สัมภาระ เป็นการตอบสนองต่อโครงการ Green Airport ซึ่งทำให้ประหยัดต้นทุนในการดำเนินการและรักษาสภาพแวดล้อมไปในคราวเดียวกัน

หน่วยธุรกิจ

ธุรกิจครัวการบิน

ครัวการบิน เป็นอีกหนึ่งในกิจกรรมสนับสนุนธุรกิจของบริษัทฯ ที่มีการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และส่งผลด้านบวกต่อรายได้ของบริษัทฯ มาโดยตลอด

ครัวการบิน มีฐานการปฏิบัติการ 2 แห่ง คือ

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

2. ครัวการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง บนพื้นที่ประมาณ 40,200 ตารางเมตร ดำเนินการผลิตอาหารเพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารสำหรับเที่ยวบินภายในประเทศของบริษัทฯ และผู้โดยสารของสายการบินชั้นนำอื่นๆ ที่ทำการบินออกจากท่าอากาศยานดอนเมือง นอกจากนี้ ยังดำเนินธุรกิจภาคพื้นที่เกี่ยวข้องกับอาหาร เช่น ภัตตาคาร ณ ท่าอากาศยานนานาชาติ ร้านเบเกอรี่พัฟฟ์แอนด์พาย (Puff & Pie) ดำเนินการโดยฝ่ายครัวการบินและผู้แทนจำหน่าย การให้บริการจัดเลี้ยงทั้งในและนอกสถานที่ ร้านอาหารสวัสดิการพนักงาน เป็นต้น ในต่างจังหวัด ครัวการบินยังดำเนินกิจการต่างๆ ณ ท่าอากาศยานกระบี่ เชียงใหม่ และภูเก็ต ในการให้บริการอาหาร และเครื่องดื่มภายในภัตตาคาร ผลิตอาหารเพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารของบริษัทฯ และสายการบินอื่นๆ ด้วย

ครัวการบิน เป็นผู้นำในการผลิตอาหารและบริการแก่สายการบิน โดยมีส่วนแบ่งการตลาดมากกว่าร้อยละ 70 ให้บริการแก่เที่ยวบินมากกว่า 70,000 เที่ยวบิน/ปี ผลิตอาหารมากกว่า 70,000 ชุด/วัน มีสัดส่วนการจัดซื้อวัตถุดิบในประเทศ ร้อยละ 79 และนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ ร้อยละ 21

กระบวนการผลิตอาหารและบริการของครัวการบินได้รับการรับรองฯ ตามมาตรฐานสากล ซึ่งเป็นที่ยอมรับจากสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศและองค์การอนามัยโลก ประกอบด้วย ระบบการจัดการคุณภาพ (ISO 9001:2015) ระบบการประกันความปลอดภัยของอาหาร (Hazard Analysis Critical Control Points: HACCP) ระบบการจัดการสุขลักษณะที่ดีในการผลิตอาหาร (Good Manufacturing Practices: GMP) โดยได้ประยุกต์ใช้ทั้ง 3 ระบบนี้อย่างบูรณาการ (Quality-Hygiene-Safety: QHS) นอกจากนี้ ครัวการบินยังได้รับการรับรองระบบการผลิตอาหารฮาลาล (Halal & Hal-Q) ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (OHSAS 18001) และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001)

ด้วยมาตรฐานสากลและจากประสบการณ์กว่า 50 ปี ในการดำเนินธุรกิจด้านอาหารของครัวการบิน มีส่วนทำให้สายการบินไทยได้รับรางวัลสายการบินยอดเยี่ยมอันดับที่ 1 จาก Skytrax ประเภทการให้บริการอาหารบนเครื่องบินชั้นประหยัดยอดเยี่ยม ปี 2557 (World's Best Economy Class Catering 2014) นอกจากนี้ สายการบิน All Nippon Airways (ANA) จากประเทศญี่ปุ่น ได้มอบรางวัล Gold Prize Best Middle Haul Caterer Award of 2014 รวมถึงสายการบิน EVA Air (BR) จากประเทศไต้หวัน ได้มอบรางวัล Excellent Catering Service Award Silver 2014 และรางวัล Excellent Catering Service Award Gold 2015 รางวัลระดับนานาชาติเหล่านี้ เป็นเครื่องยืนยันถึงคุณภาพและการบริการของครัวการบิน นับเป็นความภาคภูมิใจของฝ่ายครัวการบิน

ที่ผ่านมา ครัวการบินได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ต่างๆ หลายด้าน อาทิ สภาวะเศรษฐกิจ สถานการณ์ทางการเมือง วิกฤตการณ์ต่างๆ มากมาย รวมถึงต้นทุนสินค้าและราคาวัตถุดิบที่เพิ่มสูงขึ้น แต่ด้วยความมุ่งมั่นของฝ่ายบริหาร และพนักงานที่พยายามบริหารจัดการ ปรับกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับภาวะการณ์ต่างๆ อาทิ การขยายฐานลูกค้า การขยายฐานการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารแช่แข็งที่มีรสชาติอาหารไทยแท้ โดยให้บริการในเที่ยวบินขากลับ บางเส้นทาง การขยายสาขาธุรกิจร้านเบเกอรี่ การปรับลดค่าใช้จ่ายเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงาน การควบคุมการใช้พลังงานเพื่อลดค่าน้ำ/ค่าไฟฟ้า การนำเอาระบบบริหารมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ (Lean Management) และประยุกต์ใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ทำให้ลดการสูญเสียของวัตถุดิบ มีผลให้ค่าใช้จ่ายวัตถุดิบลดลง ผลจากการปรับโครงสร้างต้นทุนให้เหมาะสมต่อการแข่งขัน ทำให้ครัวการบินสามารถสร้างผลกำไรที่เจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน

## กิจการอื่นๆ

นอกจากนี้ยังมีกิจการอื่นที่เป็นธุรกิจสนับสนุนการขนส่ง ได้แก่ ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน ธุรกิจบริการอำนวยความสะดวก การบิน ธุรกิจจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน และธุรกิจจำหน่ายสินค้าที่ระลึก โดยมีรายละเอียดดังนี้

## กิจการอื่นๆ

## ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน

ฝ่ายช่าง เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจรับผิดชอบในการซ่อมบำรุงอากาศยานของบริษัทฯ ตั้งแต่เริ่มเข้าประจำฝูงบิน จนกระทั่งปลดประจำการและจำหน่ายออกจากฝูงบิน ให้คงสภาพความสมควรเดินอากาศ โดยให้มีคุณสมบัติครบถ้วนตามข้อกำหนดของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) และองค์กรต่างๆ ที่ควบคุมสายการบินพาณิชย์ตามที่บริษัทฯ ตกลงรับที่จะผูกพัน ซึ่งมุ่งเน้นความปลอดภัยสูงสุด และนอกจากนี้ ฝ่ายช่างยังให้บริการซ่อมบำรุงอากาศยานของสายการบินลูกค้าอีกด้วย

การซ่อมบำรุงอากาศยานของฝ่ายช่างประกอบด้วยงานหลัก ดังนี้

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

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

นอกจากงานหลักในการซ่อมบำรุงอากาศยานแล้ว ฝ่ายช่างยังให้บริการทำสีลำตัวอากาศยาน (Exterior Aircraft Painting) ให้กับสายการบินต่างๆ ที่ท่าอากาศยานดอนเมือง รวมทั้งให้บริการล้างทำความสะอาดลำตัวอากาศยานให้กับสายการบินต่างๆ ที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและท่าอากาศยานดอนเมือง เพื่อช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสายการบิน อีกทั้งยังช่วยให้ประหยัดพลังงานเชื้อเพลิงและช่วยลดมลภาวะด้านสิ่งแวดล้อม

การซ่อมบำรุงอากาศยานเป็นภารกิจที่ต้องใช้เงินทุนสูงทั้งด้านบุคลากร วัสดุ โรงซ่อม อุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐาน และต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทันเทคโนโลยีอากาศยานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อมุ่งเน้นให้ผู้โดยสารและผู้ที่ใช้งานอากาศยานที่ฝ่ายช่างให้บริการ ได้รับความสะดวกสบายและมีความปลอดภัยสูงสุด

## กิจการอื่น ๆ

## ธุรกิจสนับสนุนการขนส่ง

กิจการสนับสนุนการขนส่งประกอบด้วย บริการอำนวยความสะดวก การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน และการจำหน่ายสินค้าที่ระลึก

- การให้บริการอำนวยความสะดวก (Dispatch Services) การให้บริการอำนวยความสะดวกเป็นการให้บริการวางแผนการบิน และจัดเตรียมข้อมูลรายละเอียดของเส้นทางบิน พยากรณ์อากาศ รวมทั้งเอกสารการบินที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ แก่เที่ยวบินของบริษัท และเที่ยวบินของสายการบินลูกค้า ให้เป็นไปตามกฎระเบียบการบิน และข้อกำหนดตามที่ระบุในสัญญา เพื่อให้เที่ยวบินสามารถปฏิบัติการบินไปถึงที่หมายอย่างปลอดภัย
- การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน (Sales on Board) ในปี 2559 บริษัท King Power Marketing and Management Co., Ltd. เป็นผู้รับสัมปทานในการจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบินของบริษัท เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสาร
- การจำหน่ายสินค้าที่ระลึก (THAI Shop) บริษัทฯ ได้ดำเนินการเปิดร้านจำหน่ายสินค้าที่ระลึก รวมทั้งสิ้น 6 แห่ง ประกอบด้วย สำนักงานใหญ่ของบริษัทฯ สำนักงานหลานหลวง สำนักงานสีลม สำนักงานเชียงใหม่ ศูนย์ปฏิบัติการ (Operation Center: OPC) ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และสำนักงานหลักสี่ อีกทั้งได้เปิดจำหน่ายสินค้าผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ

### 3. ปัจจัยความเสี่ยง

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

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้มอบหมายให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee) อันประกอบด้วย กรรมการบริษัทฯ ซึ่งมีกรรมการอิสระร่วมอยู่ด้วย และฝ่ายบริหารกำหนดและทบทวนนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งกำกับดูแล ติดตามประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารและพนักงานมีการระบุความเสี่ยง ประเมิน และจัดลำดับความสำคัญ สำหรับวางมาตรการป้องกัน แก้ไข ควบคุม และจัดการปัจจัยความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กรและระดับฝ่ายที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และเป็นระบบสอดคล้องกับมาตรฐาน (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: COSO) ประกอบกับมีการรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการบริษัทฯ ในทุกไตรมาส ทั้งนี้ มาตรการดังกล่าวเป็นไปเพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานทุกฝ่ายขององค์กรใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน

เพื่อป้องกันผลกระทบหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน พร้อมกับสนับสนุนให้การดำเนินแผนฟื้นฟูกิจการของบริษัทฯ เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ในปี 2558 บริษัทฯ จึงมีการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรเข้ากับแผนฟื้นฟูกิจการของบริษัทฯ วิเคราะห์ถึงสาเหตุของความเสี่ยงและความสัมพันธ์ของความเสี่ยงต่างๆ รวมทั้งได้ดำเนินการจัดทำดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator) เพื่อใช้เป็นเครื่องเตือนภัยล่วงหน้า และปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการบริหารความเสี่ยง (Enterprise-wide Risk Management System) ให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อันเอื้อต่อการเชื่อมโยงการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน และระบบการบริหารจัดการอื่นๆ ของบริษัทฯ

#### ปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ

##### 1. ความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาน้ำมันอากาศยาน

ค่าใช้จ่ายน้ำมันอากาศยานเป็นค่าใช้จ่ายหลักในการดำเนินธุรกิจการบิน โดยบริษัทฯ มีต้นทุนราคาน้ำมันอากาศยานคิดเป็นประมาณร้อยละ 26 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งราคาน้ำมันอากาศยานมีความผันผวนอย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ ได้มีการจัดทำประกันความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของราคาน้ำมัน (Fuel Hedging) เพื่อลดความผันผวนของต้นทุนด้านน้ำมันอากาศยาน โดยบริษัทฯ มีนโยบายบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันอากาศยาน ซึ่งมีผลกระทบต่อดำเนินงานของบริษัทฯ มิใช่เป็นการแสวงหากำไร แต่เป็นการชะลอและลดผลกระทบต่อต้นทุนด้านน้ำมันฯ หากราคามีการปรับตัวสูงขึ้น สำหรับปี 2559 บริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ให้ค่าใช้จ่ายน้ำมันฯ ของบริษัทฯ เป็นไปตามงบประมาณที่ได้ตั้งไว้ โดยบริษัทฯ ได้ประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ล่วงหน้าไว้ในสัดส่วนถัวเฉลี่ยร้อยละ 55 ของปริมาณการใช้ ทั้งนี้ระหว่างปีการดำเนินงานบริษัทฯ ได้มีการบริหารจัดการปรับปรุงธุรกรรมประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ราคาน้ำมันโลกอย่างใกล้ชิด

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

## 2. ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

เนื่องจากบริษัทฯ มีรายได้เป็นเงินตราต่างประเทศกว่า 50 สกุลเงิน คิดเป็นประมาณร้อยละ 62 ของรายได้รวมทั้งหมด บริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอันเนื่องมาจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนให้มีประสิทธิภาพ โดยมีการบริหารภายใต้นโยบายการบริหารความเสี่ยงแบบธรรมชาติ (Natural Hedging) คือ การจัดให้รายจ่ายเป็นเงินสกุลเดียวกับรายได้มากที่สุด หลังจากนั้นบริษัทฯ บริหารกระแสเงินสดโดยจัดการแลกเปลี่ยนเงินคงเหลือในแต่ละสกุลเข้ามาเป็นเงินสกุลเงินที่เป็นค่าใช้จ่ายหลักของบริษัทฯ เช่น ค่าใช้จ่ายน้ำมัน ค่าเช่าเครื่องบิน ค่าใช้จ่ายพนักงาน และปรับโครงสร้างเงินกู้ในสกุลเงินต่างๆ ให้สอดคล้องกับสกุลเงินของเงินสดสุทธิจากการดำเนินการ (Net Operating Cash Flow) พร้อมทั้ง กับการลดความเสี่ยงของการมีหนี้เป็นเงินสกุลต่างประเทศมากเกินไป โดยการมีหนี้สกุลบาทด้วยส่วนหนึ่ง เพื่อลดความผันผวนของรายการผลกำไร/ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนในงบการเงิน ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้นำเครื่องมือทางการเงินมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงให้มีความเหมาะสม เช่น สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ (Cross Currency Swap: CCS) การ Restructure CCS การแลกเปลี่ยนล่วงหน้า (Forward) ในช่วงที่ตลาดเงินเอื้ออำนวย

โดยในปี 2559 บริษัทฯ ดำเนินการออกและเสนอขายหุ้นกู้จำนวน 7,000 ล้านบาท กู้เงินระยะสั้นต่อจากกระทรวงการคลังในรูปแบบการออกตราสาร ECP จำนวน 150 ล้านเหรียญสหรัฐฯ เบิกเงินกู้ระยะสั้นจากสถาบันการเงิน (Revolving Credit Line) จำนวน 2,000 ล้านบาท ดำเนินการทำ CCS จำนวน 8 รายการ และ Restructure CCS จำนวน 4 รายการ โดยเป็นการเปลี่ยนหนี้จากเงินสกุลยูโรและบาท เป็นเงินเยน จำนวน 8 รายการ และเปลี่ยนหนี้จากสกุลเหรียญสหรัฐฯ เป็นสกุลสวิสฟรังก์ จำนวน 4 รายการ รวมถึงดำเนินการใช้การแลกเปลี่ยนทันที (Spot) และการแลกเปลี่ยนล่วงหน้า (Forward) จากสกุลเงินอื่นเป็นสกุลเงิน USD สำหรับค่าใช้จ่ายน้ำมัน ค่าเช่าเครื่องบิน ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทฯ มีสัดส่วนเงินกู้ระยะยาวในเงินสกุลหลักภายหลังจากการทำ CCS ดังนี้ EUR 39% JPY 19% และ THB 34% CHF 8% (ไม่รวมภาระผูกพันค่าเช่าเครื่องบินเพื่อการดำเนินงาน)

## 3. ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย

บริษัทฯ มีนโยบายบริหารความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย โดยใช้เครื่องมือทางการเงิน ได้แก่ Interest Rate Swap (IRS) เพื่อแปลงอัตราดอกเบี้ยลอยตัวที่มีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้นมาเป็นอัตราดอกเบี้ยคงที่ หรือดำเนินการ Restructure ธุรกรรม CCS หากทำให้บริษัทฯ สามารถลดต้นทุนทางการเงินได้ในระยะยาว โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทฯ มีสัดส่วนของภาระหนี้สินระยะยาวภายหลังการ Swap ที่มีอัตราดอกเบี้ยลอยตัวต่ออัตราดอกเบี้ยคงที่เท่ากับร้อยละ 38 ต่อ 62 (ไม่รวมค่าเช่าเครื่องบินเพื่อการดำเนินงาน) ทั้งนี้ หากอัตราดอกเบี้ยปรับตัวสูงขึ้นร้อยละ 1 ต่อปี จะส่งผลให้บริษัทฯ มีภาระดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นประมาณ 605 ล้านบาท

## 4. ความเสี่ยงจากการแข่งขันในธุรกิจการบิน

การก้าวเข้าร่วมประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปลายปี 2558 ตลอดจนนโยบายเปิดเสรีการบินของประเทศไทย ทำให้ทุกสายการบินเห็นโอกาสในการขยายธุรกิจ ทั้งสายการบินที่ให้บริการอยู่เดิมได้เพิ่มปริมาณการผลิตผ่านเข้าและออกประเทศไทยมากขึ้น และสายการบินใหม่ที่เปิดเส้นทางบินเข้าและออกประเทศไทย ทำให้การแข่งขันทวีความรุนแรง ซึ่งจะเห็นได้จากปริมาณการสั่งซื้อเครื่องบินของสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบและสายการบินต้นทุนต่ำที่จะเพิ่มอย่างมากในช่วง 5-10 ปีข้างหน้า รวมทั้งการเติบโตสูงอย่างต่อเนื่องของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย จากการเพิ่มขึ้น



ของนักท่องเที่ยวและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเดินทางของคนไทย ซึ่งเป็นผลมาจากการกำหนดราคาของสายการบินต้นทุนต่ำ และสายการบินต้นทุนต่ำยังมีการปรับตัวโดยการพัฒนารูปแบบการให้บริการจากแบบจุดบินต่อจุดบิน (Point-to-Point) เป็นลักษณะเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างสายการบินภายในกลุ่มมากขึ้น อีกทั้งเพิ่มการให้บริการในเส้นทางบินระยะกลางได้แก่ จีน ญี่ปุ่น เกาหลี นอกจากนี้ การแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้นของเส้นทางบินระยะไกลที่ทำการบินโดยสายการบินตะวันออกกลางที่ให้บริการเต็มรูปแบบทำการบินข้ามทวีป จากทวีปยุโรป ไปทวีปออสเตรเลียโดยไม่ผ่านประเทศไทย และใช้ตะวันออกกลางเป็นจุดเชื่อมต่อระหว่างทวีป ทำให้บริษัทฯ เสียส่วนแบ่งตลาดในเส้นทางบินยุโรป และเส้นทางบินออสเตรเลีย

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้กำหนดแนวทางตอบสนองการแข่งขันโดยมีการติดตามผลการดำเนินงานของแต่ละเส้นทางบินอย่างใกล้ชิด โดยตรวจสอบความเหมาะสมของจำนวนที่นั่งเสนอให้บริการและจำนวนผู้โดยสารที่ใช้บริการ และปรับปรุงความถี่ของเที่ยวบินให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการปรับปรุงการบริหารรายได้และราคา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตอบสนองการแข่งขันด้านราคาอย่างรวดเร็ว เหมาะสมกับความต้องการของตลาด พัฒนาประสิทธิภาพความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตรให้เชื่อมต่อเส้นทางบินของบริษัทฯ กับกลุ่มสายการบินพันธมิตรในการขยาย Network ไปจุดต่างๆ ให้มากขึ้น มีการปรับปรุงการขายและการจัดจำหน่ายด้าน Web Sales ให้สะดวกและทันสมัย และดำเนินโครงการบริหารจัดการรายได้เสริม Ancillary Revenue โดยหารายได้เสริมจากผลิตภัณฑ์และบริการ ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ครบทุกจุดบริการ รวมทั้งได้พัฒนาปรับปรุงโครงการสะสมไมล์รอยัล ออร์คิด พลัส เพื่อรักษาลูกค้า และมุ่งใจให้มีการกลับมาเลือกใช้บริการอย่างสม่ำเสมอ

#### 5. ความเสี่ยงจากกรณีกรรมการบินพลเรือน (บพ.) ไม่ผ่านการตรวจประเมินของ ICAO

ตามที่กรรมการบินพลเรือน (บพ.) ของประเทศไทยได้ถูกตรวจสอบตามโครงการตรวจสอบการกำกับดูแลความปลอดภัยสากล (Universal Safety Oversight Audit Program: USOAP) ขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) และพบข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ (Significant Safety Concern: SSC) โดยปรากฏสัญลักษณ์ธงแดงที่ชื่อประเทศไทยในเว็บไซต์สาธารณะของ ICAO ส่งผลให้หน่วยงานกำกับด้านความปลอดภัยการบินพลเรือนของประเทศต่างๆ ขาดความเชื่อมั่นในมาตรฐานความปลอดภัยของสายการบินของประเทศไทย และได้ดำเนินการมาตรการเข้มงวดในการกำกับดูแลความปลอดภัยด้านการบินกับสายการบินของประเทศไทย

บริษัทฯ ได้ติดตามและดำเนินการตามแผนหลักเพื่อบริหารความเสี่ยงจากกรณีข้างต้น โดยมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการตรวจประเมินด้านความปลอดภัยการบินจากทุกองค์กรสากล มุ่งเน้นให้มีระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพและมาตรฐานความปลอดภัยในระดับสูง (Safety & Quality Management System) ควบคู่ไปกับการเตรียมความพร้อมรองรับการตรวจสอบความปลอดภัยในการปฏิบัติการบินในทุกๆ ด้าน ซึ่งผลการตรวจสอบที่ผ่านมาเป็นที่น่าพอใจเป็นอย่างยิ่งมาโดยตลอด

อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้แสดงความมุ่งมั่นในการพัฒนามาตรฐานความปลอดภัยด้านการบิน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ให้บริการ และหน่วยงานกำกับด้านความปลอดภัยการบินของประเทศต่างๆ ที่อาจมีข้อกังวลเกี่ยวกับข้อบกพร่องอย่างมีนัยสำคัญของกรรมการบินพลเรือน จึงได้ริเริ่มโครงการมาตรฐานความปลอดภัยเหนือระดับ (Safety Beyond Compliance) เพื่อยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยด้านการบินของบริษัทฯ และนำมาตรฐานของ European Aviation Safety Agency (EASA) ซึ่งเป็นที่ยอมรับจากองค์กรการบินทั่วโลกมาเป็นต้นแบบ โดยมีเป้าหมายสูงสุดในการเป็นสายการบินที่สามารถบินเข้าสู่่านฟ้าของทุกประเทศได้อย่างภาคภูมิใจ โดยบริษัทฯ ได้ดำเนินการยื่นขอเป็น Third Country Operators (TCO) ของสหภาพยุโรป และได้รับ TCO Authorization จาก EASA แล้ว เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2558 ทำให้บริษัทฯ คงสิทธิในการได้รับอนุญาตให้ทำการบินเข้ายุโรป แสดงให้เห็นว่า บริษัทฯ มีมาตรฐาน

ความปลอดภัยในระดับสูง นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan) รวมทั้งได้มีการฝึกซ้อมเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับในสถานการณ์ต่างๆ เช่น การถูกระงับการบินเข้ายุโรปจาก EASA โดยคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อผู้โดยสาร ผู้มีส่วนได้เสีย ข้อจำกัดต่างๆ รวมไปถึงผลกระทบทางการเงิน

ปัจจุบัน บริษัทการบินไทยอยู่ในขั้นตอนการทำ Re-AOCR (Re Air Operator Certificate Requirements) ของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) เดิมคือกรมการบินพลเรือน และคาดว่า บริษัทฯ จะได้ AOC ใหม่ ประมาณกลางปี 2560 ซึ่งการทำ Re-AOCR เป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนการปลดตรงแดงออกจาก กพท.

## 6. ความเสี่ยงจากวิกฤตการณ์ภายนอก และภัยธรรมชาติ

ธุรกิจสายการบินซึ่งเป็นธุรกิจหลักของบริษัทฯ ประกอบด้วย การบริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าทางอากาศทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ ซึ่งล้วนมีความสัมพันธ์โดยตรงกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ดังนั้น จึงทำให้บริษัทฯ อาจได้รับผลกระทบจากการชะลอตัวของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว อันเป็นผลจากปัจจัยเสี่ยงจากสภาวะแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ อาทิ ภัยธรรมชาติ โรคระบาด การก่อการร้าย ความขัดแย้งระหว่างประเทศ รวมถึงปัจจัยการเมืองภายในประเทศ ฯลฯ ซึ่งอาจส่งผลให้การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ หยุดชะงักลงได้

บริษัทฯ ได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการรับมือต่อเหตุการณ์ดังกล่าวให้ทันทั่วถึง จึงจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการภาวะวิกฤต (Crisis Management Operation Center: CMOC) เผื่อระวังและติดตามสถานการณ์ต่างๆ อย่างใกล้ชิด รวมทั้งกำหนดมาตรการป้องกันและแก้ไขรวมถึงการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงลง รวมถึงจัดตั้งคณะกรรมการบริหารภาวะวิกฤต และจัดทำการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) ในกระบวนการที่สำคัญเพื่อรองรับสถานการณ์ต่างๆ โดยจัดทำแผนและคู่มือรองรับสถานการณ์ พร้อมฝึกซ้อม และประสานความร่วมมือกับพันธมิตรการบิน และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม เพื่อให้บริษัทฯ สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ต่างๆ อีกทั้งเพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีแก่บริษัทฯ และเพิ่มความมั่นใจในการเดินทางของผู้โดยสาร นอกจากนี้ เพื่อการปรับตัวที่รวดเร็ว (Dynamic) บริษัทฯ ยังมีการจัดทำประมาณการผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน และมีการประเมินผลกระทบจากปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ที่มีผลต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ ทั้งเชิงบวกและเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อเป็นข้อมูลให้ฝ่ายบริหารพิจารณาปรับเปลี่ยนกลยุทธ์รองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิ การปรับลดปริมาณการผลิต (Production) เมื่อจำนวนผู้โดยสารลดลง เป็นต้น

## 7. ความเสี่ยงจากคุณภาพและประสิทธิภาพของบุคลากร

บริษัทฯ มีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบินจำนวนมากและอยู่รวมในองค์กรเดียวกัน ทำให้มีบุคลากรรวมทั้งองค์กรจำนวนมาก แต่บุคลากรมีความรู้เฉพาะเรื่อง และระบบบริหารผลการปฏิบัติงานอาจไม่สามารถกำหนดตัวชี้วัดที่ดีในการประเมินพนักงานและไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจและอาจไม่สามารถผลักดันให้บรรลุเป้าหมายของบริษัทฯ ทั้งนี้ หลายปีที่ผ่านมาบริษัทฯ พยายามควบคุมจำนวนพนักงานไม่ให้เพิ่มขึ้น โดยไม่มีการรับพนักงานใหม่ทดแทนพนักงานที่ออกไปยกเว้นหน่วยงานที่มีความจำเป็น ทำให้บางหน่วยงานมีพนักงานที่ไม่เพียงพอ นอกจากนี้ บางกระบวนการทำงานมีขั้นตอนการดำเนินงาน และการอนุมัติที่ล่าช้าซึ่งอาจเป็นอุปสรรคทำให้บริษัทฯ ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพการแข่งขันได้

บริษัทฯ ได้มุ่งเสริมสร้างพนักงานให้มีขีดความสามารถ มีผลผลิต และมีความผูกพันต่อองค์กร โดยบริษัทฯ จะได้ดำเนินการพัฒนาโครงสร้างองค์กร ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และอัตรากำลังให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ (Develop Organization, Reprocess and Manpower Align with Business Strategy) พัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Improve Performance Management) โครงการปรับปรุงโครงสร้างค่าตอบแทน (Implement New Pay Structure) การบริหารจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง และการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Talent Management and Succession Planning) และ

โครงการพัฒนาศักยภาพทั้ง Soft Skill และ Hard Skill รวมทั้งโครงการยกระดับการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรและคุณค่าหลักในจิตสำนึกของพนักงาน (Embed Corporate Culture and Core Values in THAI DNA) เพื่อเป็นรากฐานการพัฒนาวิถีปฏิบัติของพนักงานสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 8. ความเสี่ยงจากคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ

เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของการแข่งขันในธุรกิจการบินอย่างรวดเร็ว ความคุ้มค่าเงินเป็นกลจักรสำคัญที่ผู้โดยสารพิจารณาในการเลือกสายการบิน ประกอบกับความคาดหวังของผู้โดยสารที่จะได้รับการบริการตามความชอบและรสนิยมที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล (Individualized Service)

บริษัทฯ มีการประเมินคุณภาพการบริการ (Quality Assurance) แบบครบวงจร โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อตรวจสอบผลิตภัณฑ์และการบริการให้เป็นไปตามคำมั่นสัญญาการส่งมอบที่ให้ไว้กับผู้โดยสาร ซึ่งการประเมินมีทั้งการประเมินเชิงรุก จากการตรวจติดตามคุณภาพการบริการให้เป็นไปตามคู่มือการปฏิบัติงาน (Service Operation Procedure) ด้วยการสุ่มตรวจการปฏิบัติงานแบบไม่แจ้ง (Mystery Shopping) และการตรวจติดตามคุณภาพตามข้อตกลงการบริการ (Service Level Agreement) ที่เป็นข้อกำหนดร่วมกับหน่วยงานหลักของแต่ละจุดบริการ รวมถึงการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่ดำเนินการจากหน่วยงานภายใน (In-house Survey) และการประเมินความพึงพอใจเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์และการบริการจากหน่วยงานภายนอก ตลอดจนการสำรวจเฉพาะเรื่อง เพื่อมุ่งเน้นในประเด็นที่ต้องการทราบความต้องการของลูกค้า ทำการสังเคราะห์ร่วมกับการประเมินแบบเชิงรับ คือ การรับข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า (Customer Feedback) เพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงข้อบกพร่อง (Corrective Action) ให้เป็นไปตามที่ลูกค้าคาดหวัง ทั้งนี้บริษัทฯ ได้จัดทำโครงการเสริมสร้างความภักดีของลูกค้าประจำ และพัฒนาความเป็นเลิศด้านการบริการลูกค้า เช่น โครงการยกระดับการบริการชั้นธุรกิจ (Service Beyond: New Business Class Service) โครงการพัฒนาการบริการภาคพื้น ชั้น First Class และชั้น Business Class และโครงการปรับปรุงอุปกรณ์และผลิตภัณฑ์ภายในห้องโดยสารเครื่องบิน (In-Cabin Product Development and Aircraft Retrofit Program) ทั้งนี้ บริษัทฯ จะได้มีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าและเปรียบเทียบการให้บริการและผลิตภัณฑ์กับคู่แข่งเพื่อปรับปรุงคุณภาพการให้บริการและผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง

### 9. ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อสิทธิหรือการลงทุนของผู้ถือหุ้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 กระบวนการคลังและธนาคารออมสินถือหุ้นในบริษัทฯ ร้อยละ 53.16 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดของบริษัทฯ จึงทำให้กระทรวงการคลังสามารถควบคุมมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้เกือบทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นเรื่องการแต่งตั้งกรรมการ หรือการขอมติในเรื่องอื่นที่ต้องใช้เสียงส่วนใหญ่ของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ยกเว้นเรื่องที่กฎหมายหรือข้อบังคับบริษัทฯ กำหนดให้ต้องได้รับเสียง 3 ใน 4 ของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ดังนั้น ผู้ถือหุ้นรายอื่นจึงอาจไม่สามารถรวบรวมคะแนนเสียง เพื่อตรวจสอบและถ่วงดุลเรื่องที่สำคัญที่ผู้ถือหุ้นใหญ่เสนอได้

#### 4. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

##### 4.1 สินทรัพย์หลักของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

หน่วย: ล้านบาท

ประเภท	มูลค่าตามบัญชี ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559
เครื่องบินและเงินจ่ายล่วงหน้าค่าเครื่องบินและเครื่องบินยนต์	54,332.87
เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน	112,916.66
อุปกรณ์การบินหมุนเวียน	10,227.93
เครื่องมือ โรงซ่อมและอุปกรณ์	3,170.41
ที่ดิน อาคารและค่าปรับปรุง	14,243.48
<b>รวม</b>	<b>194,891.35</b>

##### ลักษณะสำคัญของสินทรัพย์หลัก

##### เครื่องบิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทฯ มีเครื่องบินที่ใช้ในการดำเนินงานจำนวน 95 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินที่ปลดระวางและอยู่ระหว่างดำเนินการขายจำนวน 25 ลำ และเครื่องบินรอส่งคืนแก่ผู้ให้เช่าจำนวน 1 ลำ รวมเป็นเครื่องบินทั้งหมดจำนวน 121 ลำ แบ่งเป็นเครื่องบินที่เป็นสินทรัพย์ของบริษัทฯ จำนวน 53 ลำ เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน (Financial Lease) จำนวน 34 ลำ และเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease) จำนวน 34 ลำ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ประเภทเครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	อายุเฉลี่ย (ปี)	เครื่องบินที่เป็นกรรมสิทธิ์ของบริษัท	เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน (Financial Lease)	เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease)	เครื่องบินที่ใช้ในการดำเนินงาน ณ 31 ธันวาคม 2559
โบอิง 747-400	14	19.5	14	-	-	10
โบอิง 777-300	6	17.1	6	-	-	6
โบอิง 777-200ER	6	9.8	-	6	-	6
โบอิง 777-200 <sup>1)</sup>	7	19.8	6	-	1	6
โบอิง 737-400	6	24.9	6	-	-	2
โบอิง 777-300ER	14	3.0	-	6	8	14
โบอิง 787-8	6	2.0	-	-	6	6
แอร์บัส 380-800	6	3.7	2	4	-	6
แอร์บัส 350-900	2	0.3	-	-	2	2
แอร์บัส 340-600	6	10.8	6	-	-	-
แอร์บัส 340-500	3	11.1	3	-	-	-
แอร์บัส 330-300 <sup>2)</sup>	24	10.9	9	13	2	17
แอร์บัส 320-200	20	3.0	-	5	15	20
แอร์บัส 300-600R	1	23.8	1	-	-	-
<b>รวม</b>	<b>121</b>	<b>10.3</b>	<b>53</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>95</b>

## เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน (Financial Lease) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)	
					สิ้นสุดวันที่	สิ้นสุดวันที่	สิ้นสุดวันที่	สิ้นสุดวันที่
					31 ธันวาคม 2559	31 ธันวาคม 2558	31 ธันวาคม 2559	31 ธันวาคม 2558
โบอิง 777-200ER	6	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางข้ามทวีป	โบอิง 777-200ER # 1	2 พ.ย. 2561	1.8	2.8	697.27	1,070.33
			โบอิง 777-200ER # 2	8 พ.ย. 2561	1.9	2.9	698.44	1,072.13
			โบอิง 777-200ER # 3	8 พ.ย. 2561	1.9	2.9	698.44	1,072.13
			โบอิง 777-200ER # 4	15 พ.ย. 2561	1.9	2.9	703.85	1,080.44
			โบอิง 777-200ER # 5	24 ธ.ค. 2560	1.0	2.0	241.70	526.32
			โบอิง 777-200ER # 6	29 เม.ย. 2561	1.3	2.3	331.40	615.06
โบอิง 777-300ER	6	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางข้ามทวีป	โบอิง 777-300ER # 14	21 ม.ค. 2569	9.1	10.1	3,157.10	3,666.97
			โบอิง 777-300ER # 15	10 ก.ค. 2569	9.5	10.5	3,694.01	4,250.53
			โบอิง 777-300ER # 16	27 ส.ค. 2569	9.7	10.7	3,700.58	4,258.08
			โบอิง 777-300ER # 17	20 ม.ค. 2570	10.1	11.1	4,448.71	5,095.69
			โบอิง 777-300ER # 18	22 มิ.ย. 2570	10.5	11.5	5,046.65	5,565.86
			โบอิง 777-300ER # 19	28 ก.ย. 2570	10.7	11.8	5,160.41	5,679.82

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)	
					สิ้นสุดวันที่	สิ้นสุดวันที่	สิ้นสุดวันที่	สิ้นสุดวันที่
					31 ธันวาคม 2559	31 ธันวาคม 2558	31 ธันวาคม 2559	31 ธันวาคม 2558
แอร์บัส A330-300	13	เครื่องบินพิสัยกลางสำหรับ เส้นทางบินในภูมิภาค	แอร์บัส 330-300 # 15	29 ม.ค. 2563	4.1	5.1	702.43	1,163.46
			แอร์บัส 330-300 # 16	23 มิ.ย. 2563	4.5	5.5	690.19	1,120.07
			แอร์บัส 330-300 # 17	23 มิ.ย. 2563	4.5	5.5	684.28	1,110.49
			แอร์บัส 330-300 # 18	23 มิ.ย. 2563	4.5	5.5	683.17	1,108.67
			แอร์บัส 330-300 # 19	29 ก.ย. 2520	4.8	5.8	782.62	1,245.09
			แอร์บัส 330-300 # 20	29 ก.ย. 2520	4.8	5.8	786.95	1,251.98
			แอร์บัส 330-300 # 21	16 พ.ย. 2566	7.9	8.9	1,516.12	1,998.69
			แอร์บัส 330-300 # 22	6 ธ.ค. 2566	7.9	8.9	1,558.19	1,053.97
			แอร์บัส 330-300 # 23	23 ก.พ. 2567	8.2	9.2	1,329.79	1,772.72
			แอร์บัส 330-300 # 24	18 ก.ย. 2570	11.7	12.7	1,634.84	2,244.04
			แอร์บัส 330-300 # 25	19 ต.ค. 2570	12	13	1,689.31	2,295.83
			แอร์บัส 330-300 # 26	16 ม.ค. 2571	12.1	13.1	1,549.79	2,128.11
			แอร์บัส 330-300 # 27	22 เม.ย. 2571	12.3	13.3	1,661.49	2,258.03
แอร์บัส A380-800	4	เครื่องบินพิสัยไกลขนาดใหญ่	แอร์บัส 380-800 # 1	26 ก.ย. 2567	7.7	8.7	3,277.86	3,579.28

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)	
					สิ้นสุดวันที่	สิ้นสุดวันที่	สิ้นสุดวันที่	สิ้นสุดวันที่
					31 ธันวาคม 2559	31 ธันวาคม 2558	31 ธันวาคม 2559	31 ธันวาคม 2558
		มากสำหรับเส้นทางบินข้ามทวีป	แอร์บัส 380-800 # 2	28 พ.ย. 2567	7.9	8.9	3,578.91	3,894.62
			แอร์บัส 380-800 # 3	20 ธ.ค. 2567	8.0	9.0	4,036.74	4,714.44
			แอร์บัส 380-800 # 4	21 มี.ค. 2568	8.2	9.2	4,382.68	5,105.43
แอร์บัส A320-200	5	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางบินในประเทศและ ภูมิภาค	แอร์บัส 320-200 # 16	16 ต.ค. 2569	9.8	10.8	1,041.91	1,141.88
			แอร์บัส 320-200 # 17	03 ธ.ค. 2569	9.9	10.9	1,041.97	1,141.91
			แอร์บัส 320-200 # 18	20 ม.ค. 2570	10.1	11.1	945.38	1,068.56
			แอร์บัส 320-200 # 19	08 ต.ค. 2570	10.8	11.8	1,298.84	1,386.52
			แอร์บัส 320-200 # 20	05 พ.ย. 2570	10.9	11.9	1,298.78	1,386.07
<b>รวม</b>	<b>34</b>						<b>64,750.47</b>	<b>77,550.45</b>



## เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)		สิทธิการซื้อ เครื่องบิน เมื่อสิ้นสุด สัญญาเช่า ดำเนินงาน
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2558	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2558	
โบอิง 777-200	1	เครื่องบินพิสัยกลาง สำหรับเส้นทางบินใน ภูมิภาค	โบอิง 777-200 # 5	15 ส.ค. 2559	-	0.6	-	133.76	มี <sup>2)</sup>
			โบอิง 777-200 # 6	29 ก.ย. 2559	-	0.7	2.98	132.40	มี <sup>2)</sup>
โบอิง 777-300ER	8	เครื่องบินพิสัยไกล สำหรับเส้นทางบินข้าม ทวีป	โบอิง 777-300ER # 6	2 ส.ค. 2567	7.6	8.6	3,960.66	4,347.04	
			โบอิง 777-300ER # 7	30 ต.ค. 2567	7.8	8.8	4,062.85	4,447.81	
			โบอิง 777-300ER # 8	7 มี.ค. 2567	8.2	9.2	4,319.46	4,703.09	
			โบอิง 777-300ER # 9	9 เม.ย. 2568	8.3	9.3	4,371.57	4,754.71	
			โบอิง 777-300ER # 10	11 มิ.ย. 2568	8.4	9.5	4,478.66	4,858.42	
			โบอิง 777-300ER # 11	19 ก.ค. 2568	8.6	9.6	4,531.94	4,910.51	
			โบอิง 777-300ER # 12	26 ส.ค. 2568	8.7	9.7	4,584.54	4,962.76	
			โบอิง 777-300ER # 13	22 ต.ค. 2568	8.8	9.8	4,690.55	5,039.73	
โบอิง 787-8	6	เครื่องบินพิสัยไกล สำหรับเส้นทางบินใน	โบอิง 787-8 # 1	16 ก.ค. 2569	9.5	10.6	4,683.03	5,212.11	
			โบอิง 787-8 # 2	15 ก.ย. 2569	9.7	10.7	4,771.69	5,302.06	





ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)		สิทธิการซื้อ เครื่องบิน เมื่อสิ้นสุด สัญญาเช่า ดำเนินงาน
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2558	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2558	
		ภูมิภาคและบินข้ามทวีป	โบอิง 787-8 # 3	29 ต.ค. 2569	9.8	10.8	4,813.26	5,343.97	
			โบอิง 787-8 # 4	9 ธ.ค. 2569	9.9	11.0	4,907.54	5,440.12	
			โบอิง 787-8 # 5	17 เม.ย. 2570	10.3	11.3	5,132.19	5,672.21	
			โบอิง 787-8 # 6	7 ส.ค. 2570	10.6	11.6	5,332.05	5,876.60	
แอร์บัส 350-900	2	เครื่องบินพิสัยไกลขนาดใหญ่สำหรับเส้นทางบินข้ามทวีป	แอร์บัส 350-900 # 1	29 ส.ค. 2571	11.7	-	7,314.95	-	
			แอร์บัส 350-900 # 2	11 ต.ค. 2571	12.0	-	7,342.65	-	
แอร์บัส 330-300	2	เครื่องบินพิสัยกลางสำหรับเส้นทางบินในภูมิภาค	แอร์บัส 330-300 # 9	31 ก.ค. 2560	1.7	1.6	118.09	297.28	มี <sup>3)</sup>
			แอร์บัส 330-300 # 11	31 ก.ค. 2560	1.7	1.6	132.85	312.15	มี <sup>3)</sup>
แอร์บัส 320-200	15	เครื่องบินพิสัยใกล้สำหรับเส้นทางบินภายในประเทศและภูมิภาค	แอร์บัส 320-200 # 1	29 มิ.ย. 2567	7.5	8.5	821.65	896.34	
			แอร์บัส 320-200 # 2	8 ส.ค. 2567	7.6	8.6	843.28	917.55	
			แอร์บัส 320-200 # 3	17 ส.ค. 2567	7.6	8.6	850.47	925.67	
			แอร์บัส 320-200 # 4	28 ก.ย. 2567	7.7	8.8	861.30	936.21	
			แอร์บัส 320-200 # 5	17 ม.ค. 2568	8.1	9.1	906.53	980.08	
			แอร์บัส 320-200 # 6	28 มี.ค. 2568	8.2	9.2	929.22	1,002.25	

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)		สิทธิการซื้อ เครื่องบิน เมื่อสิ้นสุด สัญญาเช่า ดำเนินงาน
					คงเหลือตามสัญญา (ปี)				
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2558	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2558	
			แอร์บัส 320-200 # 7	23 ต.ค. 2562	2.8	3.8	317.99	427.09	
			แอร์บัส 320-200 # 8	29 ต.ค. 2562	2.8	3.8	317.99	427.09	
			แอร์บัส 320-200 # 9	19 พ.ย. 2562	2.9	3.9	328.38	437.56	
			แอร์บัส 320-200 # 10	4 ธ.ค. 2562	2.9	3.9	339.09	448.21	
			แอร์บัส 320-200 # 11	31 ม.ค. 2563	3.1	4.1	349.48	458.65	
			แอร์บัส 320-200 # 12	18 ก.พ. 2563	3.1	4.1	360.03	469.29	
			แอร์บัส 320-200 # 13	20 พ.ค. 2563	3.4	4.4	391.45	500.75	
			แอร์บัส 320-200 # 14	20 มิ.ย. 2563	3.5	4.5	402.84	511.97	
			แอร์บัส 320-200 # 15	26 ก.ย. 2563	3.7	4.7	435.48	544.61	
<b>รวม</b>	<b>34</b>						<b>88,006.70</b>	<b>81,630.09</b>	


หมายเหตุ :


- <sup>1)</sup> ภาระผูกพันที่บริษัทฯ ต้องจ่ายให้แก่ผู้ให้เช่า ซึ่งตามสัญญากำหนดไว้เป็นสกุลเงินตราต่างประเทศ คำนวณเป็นมูลค่าสกุลเงินบาท ด้วยอัตราแลกเปลี่ยนตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย
- <sup>2)</sup> บริษัทฯ มีสิทธิซื้อเครื่องบินเมื่อสิ้นสุดสัญญา และเครื่องบินกำลังอยู่ระหว่างส่งคืนเครื่องแก่ผู้ให้เช่า (Redelivery) ซึ่ง ณ ปัจจุบัน ยังไม่สามารถส่งคืนเครื่องได้ตามกำหนด
- <sup>3)</sup> บริษัทฯ แสดงความจำนงขอใช้สิทธิยกเลิกสัญญาเช่าดำเนินงานล่วงหน้า 1 ปีก่อนสิ้นสุดสัญญา ทั้งนี้ภาระผูกพัน ไม่รวมค่าใช้จ่ายยกเลิกสัญญาก่อนกำหนด


**สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนที่สำคัญประเภทเครื่องหมายการค้าที่ยังใช้งานอยู่ในปัจจุบัน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559**

เครื่องหมายการค้า/บริการ	สำหรับสินค้า/บริการ	วันที่จดทะเบียน
1. รูปแบบตราสัญลักษณ์บริษัท 	<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. รูปแบบตราสัญลักษณ์บริษัท 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> <li>• บริการดำเนินกิจการโรงแรม จัดหาที่พักอาศัย จองโรงแรม การจัดหาอาหารและบริการ</li> <li>• บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</li> </ul>	จด ณ วันที่ 20 ต.ค. 2536 ต่ออายุลงวันที่ 14 พ.ย. 2556 สิ้นสุดวันที่ 19 ต.ค. 2566
3. รูปลักษณ์ตัวอักษร ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์ ภาษาอังกฤษ (ใหม่) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</li> <li>• บริการโรงแรม จัดหาที่พักชั่วคราว จองโรงแรม จัดการอาหารและเครื่องดื่ม</li> <li>• บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> </ul>	จด ณ วันที่ 6 มิ.ย. 2550 ต่ออายุลงวันที่ 22 ก.พ. 2551 สิ้นสุดวันที่ 5 มิ.ย. 2560
4. รูปลักษณ์ตัวอักษร ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์ ภาษาไทย (ใหม่) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</li> <li>• บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> <li>• บริการโรงแรม จัดหาที่พักชั่วคราว จองโรงแรม จัดการอาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul>	จด ณ วันที่ 6 มิ.ย. 2550 ต่ออายุลงวันที่ 22 ก.พ. 2551 สิ้นสุดวันที่ 5 มิ.ย. 2560

เครื่องหมายการค้า/บริการ	สำหรับสินค้า/บริการ	วันที่จดทะเบียน
5. Slogan ภาษาอังกฤษใช้ประกอบ ตราสัญลักษณ์  	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> <li>• บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</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
6. Slogan ภาษาไทย ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์  	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</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 19 มี.ค. 2559 สิ้นสุดวันที่ 19 มี.ค. 2569
8. ตราสัญลักษณ์ร้าน Puff & Pie Supreme bakery delight  	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการจัดการอาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul>	จด ณ วันที่ 13 ก.พ. 2550 ต่ออายุลงวันที่ 29 ม.ค. 2551 สิ้นสุดวันที่ 12 ก.พ. 2560

เครื่องหมายการค้า/บริการ	สำหรับสินค้า/บริการ	วันที่จดทะเบียน
9. ตราสัญลักษณ์ Eurng Luang 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการอาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul>	จด ณ วันที่ 6 ม.ค. 2553 ต่ออายุลงวันที่ 23 มิ.ย. 2554 สิ้นสุดวันที่ 5 ม.ค. 2563
10. ตราสัญลักษณ์โครงการ ไมล์สร้างบุญ 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการโปรแกรมพิเศษส่งเสริมการเดินทางไมล์สะสม</li> </ul>	จด ณ วันที่ 6 มิ.ย. 2550 ต่ออายุลงวันที่ 22 ก.พ. 2551 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

เครื่องหมายการค้า/บริการ	สำหรับสินค้า/บริการ	วันที่จดทะเบียน
14. ตราสัญลักษณ์  Royal Orchid Holidays	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการจัดหาที่พักอาศัย จองโรงแรม</li> <li>• บริการจัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน</li> </ul>	จด ณ วันที่ 20 ต.ค. 2536 ต่ออายุลงวันที่ 14 พ.ย. 2556 สิ้นสุดวันที่ 19 ต.ค. 2566
15. Slogan ภาษาไทย ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์  การบินไทยใจจักรวาล	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการผลิตรายการโทรทัศน์</li> </ul>	จด ณ วันที่ 15 ส.ค. 2545 ต่ออายุลงวันที่ 21 ส.ค. 2555 สิ้นสุดวันที่ 14 ส.ค. 2565
16. รูปลักษณ์ตัวอักษร ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์ ภาษาอังกฤษ   STAR ALLIANCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• คอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ใช้วิเคราะห์ จัดการ ดึงกลับมาใช้ และเก็บรายละเอียดซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับการขนส่งทางอากาศ</li> <li>• บัตรพิมพ์ทำด้วยพลาสติก ใบปลิวใช้กับการบริการสายการบิน โบร์ชัวร์ใช้กับการบริการสายการบิน ตัวใช้กับการบริการสายการบิน คู่มือใช้กับการบริการสายการบิน 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 ต่ออายุลงวันที่ 30 มี.ค. 2550 สิ้นสุดวันที่ 19 มี.ค. 2560 (อยู่ระหว่างดำเนินการต่ออายุ)
17. ตราสัญลักษณ์   STAR ALLIANCE 	<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 ต่ออายุลงวันที่ 30 มี.ค. 2550 สิ้นสุดวันที่ 19 มี.ค. 2560 (อยู่ระหว่างดำเนินการต่ออายุ)

เครื่องหมายการค้า/บริการ	สำหรับสินค้า/บริการ	วันที่จดทะเบียน
18. ตราสัญลักษณ์ Yellow Orchid 	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการอาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul>	จด ณ วันที่ 27 ต.ค. 2549 ต่ออายุลงวันที่ 26 ต.ค. 2559 สิ้นสุดวันที่ 26 ต.ค. 2569
19. ตราสัญลักษณ์ THAI Shop 	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการนำสินค้าหลายชนิดมารวมกัน เพื่อความสะดวกของผู้ซื้อ</li> </ul>	จด ณ วันที่ 27 ม.ค. 2553 ต่ออายุลงวันที่ 21 มิ.ย. 2554 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 ต่ออายุลงวันที่ 22 เม.ย. 2557 สิ้นสุดวันที่ 10 ต.ค. 2565
21. ตราสัญลักษณ์ Puff & Pie 	<ul style="list-style-type: none"> <li>สินค้าขนมปัง ขนมพาย ขนมพาย</li> <li>บริการการจัดการอาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul>	จด ณ วันที่ 30 ก.ย. 2557 ต่ออายุลงวันที่ 26 มี.ค. 2558 สิ้นสุดวันที่ 29 ก.ย. 2567
22. ตราสัญลักษณ์ ROYAL ORCHID PLUS 	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการสมาชิกของบริษัททั้งก่อนและหลังการเดินทางขนส่งทางอากาศ</li> </ul>	จด ณ วันที่ 16 ก.พ. 2558 สิ้นสุดวันที่ 15 ก.พ. 2568



#### 4.2 นโยบายการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

บริษัทฯ ได้พิจารณาการลงทุนในกิจการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับบริษัทฯ โดยมีจำนวนเงินลงทุนขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ทางธุรกิจ และกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัทฯ โดยหากเป็นกิจการที่มีความสัมพันธ์ทางยุทธศาสตร์กับบริษัทฯ บริษัทฯ จะลงทุนเกินกว่าร้อยละ 50 หรือลงทุนในลักษณะที่ทำให้บริษัทฯ มีอำนาจควบคุมในบริษัทนั้น ซึ่งบริษัทเหล่านั้นจะถือเป็นบริษัทย่อยของบริษัทฯ ได้แก่ บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด บริษัท ไทย-อะมาติอุส เซาท์อีสต์ เอเชีย จำกัด บริษัท ริงสแปน เซอร์วิสเซส จำกัด บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด และบริษัท ทัวร์เอ็องหลวง จำกัด เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการลงทุนในกิจการอื่นๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทฯ โดยถือเป็นบริษัทร่วมของบริษัทฯ อย่างไรก็ตามบริษัทฯ อาจพิจารณา ทบทวนการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพธุรกิจและแผนยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ ในอนาคต

## 5. ข้อพิพาททางกฎหมาย

### ข้อพิพาททางกฎหมายทั่วไปที่มีได้เกี่ยวเนื่องกับกฎหมายว่าด้วยการป้องกันการผูกขาดและการกีดกันทางการค้า (Antitrust)

บริษัทฯ และบริษัทย่อยไม่มีข้อพิพาททางกฎหมายที่อาจมีผลกระทบต่อสินทรัพย์ของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อยที่มีจำนวนสูงกว่าร้อยละ 5 ของส่วนของผู้ถือหุ้น และไม่มีข้อพิพาททางกฎหมายที่มีผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทฯ มีข้อพิพาททางกฎหมายซึ่งบริษัทฯ เป็นจำเลยในคดีต่างๆ สรุปได้ดังนี้

ประเภทคดี	จำนวน (คดี)	ทุนทรัพย์รวม (ล้านบาท)	สถานะปัจจุบัน
คดีพิพาทแรงงาน	35	1,399.91	อยู่ในระหว่างพิจารณาคดีของศาล
คดีเรียกร้องค่าเสียหาย	54	460.30	อยู่ในระหว่างพิจารณาคดีของศาล

### ข้อพิพาทที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายว่าด้วยการป้องกันการผูกขาดและการกีดกันทางการค้า (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 2559 บริษัทฯ ยังคงมีข้อพิพาทกรณีบริษัทฯ ถูกดำเนินการสอบสวน และ/หรือฟ้องร้องในกรณีเกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยการป้องกันการผูกขาดและการกีดกันทางการค้า (Antitrust) ใน 3 ประเทศ ได้แก่ ประเทศอังกฤษ สาธารณรัฐเกาหลี และประเทศเนเธอร์แลนด์ โดยลักษณะข้อกล่าวหาที่ถูกฟ้องในแต่ละประเทศนั้นจะคล้ายคลึงกัน คือกล่าวหาว่าบริษัทฯ ร่วมกับสายการบินอื่นๆ กำหนดอัตราค่าระวางขนส่งสินค้า รวมทั้งอัตราค่าธรรมเนียมพิเศษต่างๆ สำหรับความคับหนาคดีละเมิดกฎหมายป้องกันการค้าที่ไม่เป็นธรรม (Antitrust) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. กรณีบริษัทฯ ถูกสายการบิน British Airways ซึ่งเป็นจำเลยในคดี Cargo Civil Class Action ในประเทศอังกฤษร้องขอใช้สิทธิไล่เบี่ย

เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2557 บริษัทฯ ได้รับหนังสือจากทนายความในประเทศอังกฤษของสายการบิน 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 ไม่ใช้ความหลักในคดี คดีอยู่ในระหว่างการแสวงหาพยานหลักฐาน (Disclosure)

### 2. กรณีบริษัทฯ ถูกฟ้องในคดี Cargo Civil Case ในประเทศสาธารณรัฐเกาหลี

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

### 3. กรณีบริษัทฯ ถูกสายการบิน British Airways สายการบิน Lufthansa และสายการบิน KLM-AF ซึ่งเป็นจำเลยในคดี Cargo Civil Class Action ในประเทศเนเธอร์แลนด์ ยื่นคำร้องขอใช้สิทธิไล่เบี่ย

ในช่วงต้นเดือนกรกฎาคม 2558 บริษัทฯ ได้รับคำร้องขอใช้สิทธิไล่เบี่ยจากสายการบิน British Airways สายการบิน Lufthansa และสายการบิน KLM-AF ทั้งนี้ สายการบิน British Airways สายการบิน Lufthansa และสายการบิน KLM-AF ได้ยื่นคำร้องดังกล่าวต่อบริษัทฯ และสายการบินอื่นๆ อีกกว่า 20 สายการบิน กรณีโจทก์ได้ฟ้องสายการบิน Koninklijke Luchtvaart Maatschappij N.V., Martin Air Holland N.V., Societe Air France S.A. (รวมเรียกว่า "KLM-AF"), Deutsche Lufthansa และ Lufthansa Cargo A.G. (รวมเรียกว่า "Lufthansa"), Singapore Airlines และ Singapore Airline Cargo (รวมเรียกว่า "Singapore Airlines") และ British Airways เป็นจำเลย ตั้งแต่เมื่อวันที่ 24 ธันวาคม 2556 โดยกล่าวหาว่าสายการบินเหล่านี้ได้ร่วมกันกำหนดราคาค่าธรรมเนียมต่างๆ ต่อมาเมื่อวันที่ 25 มิถุนายน 2557 สายการบินจำเลยทั้งหมดในคดีดังกล่าวได้ยื่นฟ้องต่อศาลเพื่อขออนุญาตยื่นคำร้องใช้สิทธิไล่เบี่ยต่อสายการบินอื่นๆ ที่ถูกระบุว่าเป็นผู้ร่วมกำหนดราคา และเมื่อวันที่ 25 มีนาคม 2558 ศาลได้มีคำสั่งอนุญาตตามคำร้องดังกล่าว อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ไม่ได้ถูกฟ้องเป็นจำเลยในคดีหลัก ขณะนี้บริษัทฯ อยู่ระหว่างการพิจารณาของศาล

## 6. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น

### 6.1 ข้อมูลทั่วไป

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

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทฯ มีทุนจดทะเบียนและทุนชำระแล้วดังนี้  
ทุนจดทะเบียน 2,698,900,950 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท รวมมูลค่า 26,989,009,500 บาท  
ทุนชำระแล้ว 2,182,771,917 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท รวมมูลค่า 21,827,719,170 บาท

**ข้อมูลนิติบุคคลที่บริษัทฯ ถือหุ้นมากกว่าร้อยละ 10**

ชื่อบริษัท	ประเภทธุรกิจ	ชนิดของหุ้น	ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว (ล้านบาท)	สัดส่วนการถือหุ้น (%)
บริษัท ไทย-อะมาดิอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด อาคารดิออฟฟิศเอสแอกเซชั่นทรลเวิลด์ 999/9 ยูนิตที่ 3406-3412 ชั้นที่ 34 ถ. พระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330 โทรศัพท์ 0-2207-9090 โทรสาร 0-2207-9191	บริการด้านคอมพิวเตอร์ สำหรับการสำรองที่นั่ง โดยสารและบริการเดินทาง อื่นๆ ให้กับตัวแทนจำหน่าย	สามัญ	15.00	55.00
บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) 183 อาคารจินนาการ ชั้น 17 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120 โทรศัพท์ 0-2627-2678 โทรสาร 0-2228-6944	บริการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ	สามัญ	625.00	39.20
บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเซส จำกัด 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทรศัพท์ 0-2545-1267 โทรสาร 0-2545-1535	บริหารจัดการเรื่องบุคลากร ให้กับบริษัทฯ	สามัญ บุริมสิทธิ	0.98 1.02	49.00 (มีอำนาจควบคุม)
บริษัท ไทยไฟล์ท์เทรนนิ่ง จำกัด 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทรศัพท์ 0-2545-4603 โทรสาร 0-2545-4602	บริการฝึกอบรมด้านการบิน	สามัญ บุริมสิทธิ	0.98 1.02	49.00 (มีอำนาจควบคุม)
บริษัท ทัวร์เอ็องหลวง จำกัด 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทรศัพท์ 0-2356-2888 โทรสาร 0-2288-7158	บริการท่องเที่ยวและ กิจกรรมท่องเที่ยว	สามัญ บุริมสิทธิ	0.49 0.51	ถือหุ้นผ่านบริษัท วิงสแปนเซอร์วิสเซส 49.00 (มีอำนาจควบคุม)
บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด เลขที่ 89 ชั้น 17 ยูนิต 1704, 1705-1708A อาคารเอไอเอ แคปปิตอล เซ็นเตอร์ ถนนรัชดาภิเษก เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร 10400 โทรศัพท์ 0-2117-8800 โทรสาร 0-2117-8895-6	บริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้า	สามัญ	1,800.00	100.00
บริษัท ดอนเมือง อินเทอร์เน็ตเซ็นทรัลแอร์พอร์ตโฮเต็ล 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 อำเภอดงตาล 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 ตรอกกัปตันบุช ถนนเจริญกรุง แขวงบางรัก เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร 10500 โทรศัพท์ 0-2266-0123 โทรสาร 0-2236-8320	โรงแรม และร้านอาหาร	สามัญ	937.50	24.00
บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) 171/2 ถนนกำแพงเพชร 6 แขวงดอนเมืองเขต ดอนเมือง กรุงเทพมหานคร 10210 โทรศัพท์ 0-2834-8900 โทรสาร 0-2834-8999	คลังเชื้อเพลิงและบริการเติมเชื้อเพลิงให้แก่เครื่องบิน	สามัญ	637.50	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**

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

บุคคลอ้างอิง	ประเภทหลักทรัพย์	สถานที่ติดต่อ
นายทะเบียนหุ้นกู้	ครั้งที่ 1/2555 ครั้งที่ 1/2556 ครั้งที่ 2/2556 ครั้งที่ 1/2557	ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายปฏิบัติการหลักทรัพย์และกองทุน ชั้น 5 A เลขที่ 3000 ถนนพหลโยธิน แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 โทรศัพท์ 0-2299-1824, 0-2299-1536 โทรสาร 0-2242-3270
	ครั้งที่ 1/2554 ครั้งที่ 2/2555	ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายปฏิบัติการตลาดหุ้นตลาดเงินและการชำระเงิน ชั้น 15 เลขที่ 44 ถนนหลังสวน แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2626-7503-4 โทรสาร 0-2626-7543
	ครั้งที่ 3/2555 ครั้งที่ 2/2557 ครั้งที่ 1/2558 ครั้งที่ 2/2558 ครั้งที่ 1/2559	ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ฝ่ายปฏิบัติการบริการธุรกิจหลักทรัพย์ ชั้น AA เลขที่ 1222 ถนนพระรามที่ 3 แขวงบางโพงพาง เขตยานนาวา กรุงเทพฯ 10120 โทรศัพท์ 0-2296-5690 โทรสาร 0-2683-1297
ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	ครั้งที่ 1/2554	ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายปฏิบัติการตลาดหุ้นตลาดเงินและการชำระเงิน ชั้น 15 เลขที่ 44 ถนนหลังสวน แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2626-7591, 0-2626-7508 โทรสาร 0-2626-7543

## ส่วนที่ 2

### การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

#### 7. ข้อมูลหลักทรัพย์และผู้ถือหุ้น

##### 7.1 จำนวนทุนจดทะเบียนและทุนชำระแล้ว

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 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 10 มีนาคม 2559 มีรายละเอียดดังนี้

ลำดับที่	ชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้น สามัญ	สัดส่วน การถือหุ้น (ร้อยละ)
1	กระทรวงการคลัง	1,113,931,061	51.03
2	กองทุนรวม วายุภักษ์ หนึ่ง โดย บลจ. เอ็มเอฟซี จำกัด (มหาชน)	165,037,582	7.56
3	กองทุนรวม วายุภักษ์ หนึ่ง โดย บลจ. กรุงไทย จำกัด (มหาชน)	165,037,582	7.56
4	บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด	54,983,316	2.52
5	ธนาคาร ออมสิน	46,409,885	2.13
6	นายประทีป ตังมติธรรม	18,146,400	0.83
7	EAST FOURTEEN LIMITED-DIMENSIONAL EMER MKTS VALUE FD	17,820,211	0.82
8	นางสมทรง ลาภานันต์รัตน์	15,400,800	0.71
9	นายวิชัย คณาธนะวนิชย์	14,724,100	0.68
10	นายเอี่ยม อาชวกุลเทพ	13,689,400	0.63
11	ผู้ถือหุ้นอื่น	557,591,580	25.53
	<b>ยอดรวมทุนชำระแล้ว</b>	<b>2,182,771,917</b>	<b>100.00</b>
	<b>ผู้ถือหุ้นสัญชาติไทย</b>	<b>2,071,436,391</b>	<b>94.90</b>
	<b>ผู้ถือหุ้นสัญชาติต่างดาว</b>	<b>111,335,526</b>	<b>5.10</b>

กระทรวงการคลังและธนาคารออมสิน ถือหุ้นในบริษัทฯ คิดเป็น สัดส่วนร้อยละ 53.16 ของหุ้นทั้งหมดของบริษัทฯ ทำให้บริษัทฯ มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ อันจะมีผลต่อบริษัทฯ ในการทำธุรกรรมบางประเภท ได้แก่

1. บริษัทฯ ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีในการดำเนินการลงทุนขนาดใหญ่
2. สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินจะต้องเป็นผู้ตรวจสอบงบการเงินของบริษัทฯ



### 7.3 การออกหลักทรัพย์อื่น

#### (1) หุ้นกู้ของบริษัทฯ

ปัจจุบัน บริษัทฯ มีหุ้นกู้ในสกุลเงินบาทเสนอขายให้แก่นักลงทุน จำแนกตามรายละเอียดหุ้นกู้ ดังนี้

- หุ้นกู้ชนิดระบุชื่อผู้ถือ ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ ได้แก่ หุ้นกู้ ครั้งที่ 1/2554
- หุ้นกู้แบบเฉพาะเจาะจง (ผู้ลงทุนไม่เกิน 10 ราย) ชนิดระบุชื่อผู้ถือ ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน และไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ ได้แก่ หุ้นกู้ครั้งที่ 1/2552
- หุ้นกู้ชนิดระบุชื่อผู้ถือ ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ เสนอขายให้แก่ผู้ลงทุนสถาบันและผู้ลงทุนรายใหญ่ ได้แก่ หุ้นกู้ 1/2555, 2/2555, 3/2555, 1/2556, 2/2556, 1/2557, 2/2557, 1/2558, 2/2558 และ 1/2559

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทฯ มีหุ้นกู้ที่ยังไม่ครบกำหนดไถ่ถอนจำนวนทั้งสิ้น 59,300 ล้านบาท โดยมีรายละเอียดดังนี้

หุ้นกู้ ครั้งที่	วงเงิน (ล้านบาท)	อัตราดอกเบี้ย ร้อยละต่อปี	งวดการจ่าย ดอกเบี้ย (เดือน)	อายุ (ปี)	วันออกหุ้นกู้	วันไถ่ถอน	อันดับเครดิต ตราสารหนี้*
1/2552 ชุดที่ 4	3,600	6.00	3	10	20 มกราคม 2552	20 มกราคม 2562	ยกเว้นการจัดอันดับ
1/2554 ชุดที่ 1	1,555	ปีที่ 1-3 ร้อยละ 4.00 ปีที่ 4-6 ร้อยละ 4.5 ปีที่ 7 ร้อยละ 5.25	6	7	13 พฤษภาคม 2554	13 พฤษภาคม 2561	A
1/2554 ชุดที่ 2	833	ปีที่ 1-4 ร้อยละ 4.25 ปีที่ 5-8 ร้อยละ 4.75 ปีที่ 9-10 ร้อยละ 5.35	6	10	13 พฤษภาคม 2554	13 พฤษภาคม 2564	A
1/2554 ชุดที่ 4	1,445	4.36	6	7	13 พฤษภาคม 2554	13 พฤษภาคม 2561	A
1/2554 ชุดที่ 5	2,167	4.62	6	10	13 พฤษภาคม 2554	13 พฤษภาคม 2564	A
1/2555 ชุดที่ 1	1,000	4.41	6	7	16 กุมภาพันธ์ 2555	16 กุมภาพันธ์ 2562	A
1/2555 ชุดที่ 2	2,000	4.75	6	10	16 กุมภาพันธ์ 2555	16 กุมภาพันธ์ 2565	A
2/2555	1,500	4.98	6	12	23 มีนาคม 2555	23 มีนาคม 2567	A
3/2555 ชุดที่ 1	4,000	4.51	6	5	11 ตุลาคม 2555	11 ตุลาคม 2560	A
3/2555 ชุดที่ 2	1,500	4.70	6	7	11 ตุลาคม 2555	11 ตุลาคม 2562	A
3/2555 ชุดที่ 3	1,500	4.90	6	10	11 ตุลาคม 2555	11 ตุลาคม 2565	A
1/2556	5,000	4.18	6	5	16 พฤษภาคม 2556	16 พฤษภาคม 2561	A
2/2556 ชุดที่ 1	1,250	4.58	6	5	30 สิงหาคม 2556	30 สิงหาคม 2561	A
2/2556 ชุดที่ 2	1,250	4.88	6	7	30 สิงหาคม 2556	30 สิงหาคม 2563	A
2/2556 ชุดที่ 3	1,500	5.16	6	10	30 สิงหาคม 2556	30 สิงหาคม 2566	A
1/2557 ชุดที่ 1	1,200	4.71	6	5	7 กุมภาพันธ์ 2557	7 กุมภาพันธ์ 2562	A
1/2557 ชุดที่ 2	1,000	5.14	6	7	7 กุมภาพันธ์ 2557	7 กุมภาพันธ์ 2564	A
1/2557 ชุดที่ 3	1,000	5.58	6	10	7 กุมภาพันธ์ 2557	7 กุมภาพันธ์ 2567	A
2/2557 ชุดที่ 1	1,230	4.46	6	5	26 ธันวาคม 2557	26 ธันวาคม 2562	A
2/2557 ชุดที่ 2	1,340	4.76	6	7	26 ธันวาคม 2557	26 ธันวาคม 2564	A

หุ้นกู้ ครั้งที่	วงเงิน (ล้านบาท)	อัตราดอกเบี้ย ร้อยละต่อปี	งวดการจ่าย ดอกเบี้ย (เดือน)	อายุ (ปี)	วันออกหุ้นกู้	วันไถ่ถอน	อันดับเครดิต ทรานส์เรทติ้ง*
2/2557 ชุดที่ 3	1,430	4.98	6	10	26 ธันวาคม 2557	26 ธันวาคม 2567	A
1/2558 ชุดที่ 1	1,200	3.75	6	2	30 เมษายน 2558	30 เมษายน 2560	A
1/2558 ชุดที่ 2	1,500	4.32	6	5	30 เมษายน 2558	30 เมษายน 2563	A
1/2558 ชุดที่ 3	2,000	4.62	6	7	30 เมษายน 2558	30 เมษายน 2565	A
1/2558 ชุดที่ 4	2,300	4.92	6	10	30 เมษายน 2558	30 เมษายน 2568	A
2/2558 ชุดที่ 1	1,000	3.46	6	3	30 กันยายน 2558	30 กันยายน 2561	A
2/2558 ชุดที่ 2	1,500	4.14	6	5	30 กันยายน 2558	30 กันยายน 2563	A
2/2558 ชุดที่ 3	2,500	4.44	6	7	30 กันยายน 2558	30 กันยายน 2565	A
2/2558 ชุดที่ 4	3,000	4.74	6	10	30 กันยายน 2558	30 กันยายน 2568	A
1/2559 ชุดที่ 1	500	2.97	6	3	23 ธันวาคม 2559	23 ธันวาคม 2562	A
1/2559 ชุดที่ 2	500	3.45	6	5	23 ธันวาคม 2559	23 ธันวาคม 2564	A
1/2559 ชุดที่ 3	1,000	3.66	6	7	23 ธันวาคม 2559	23 ธันวาคม 2566	A
1/2559 ชุดที่ 4	3,000	4.35	6	10	23 ธันวาคม 2559	23 ธันวาคม 2569	A
1/2559 ชุดที่ 5	2,000	4.66	6	12	23 ธันวาคม 2559	23 ธันวาคม 2571	A

หมายเหตุ: \* อ้างอิงจากข้อมูลการจัดอันดับเครดิตบริษัท ทรินสเรทติ้ง จำกัด เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2559

## (2) ตัวแลกเปลี่ยนของบริษัทฯ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทฯ ไม่มีตัวแลกเปลี่ยนคงค้าง

### 7.4 นโยบายการจ่ายเงินปันผล (DE/EZ)

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

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

## 8. โครงสร้างการจัดการ

### 8.1 คณะกรรมการบริษัท

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

รายชื่อกรรมการและการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริษัท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559

รายชื่อและตำแหน่งคณะกรรมการบริษัท <sup>(1)</sup>		การเข้าร่วมประชุม คณะกรรมการบริษัท / จำนวนครั้งที่มีการ ประชุม ขณะดำรง ตำแหน่ง (ครั้ง)	ช่วงระยะเวลา <sup>(2)</sup> การดำรงตำแหน่ง
1. นายอารีพงศ์ ภูซุ่ม	ประธานกรรมการ	21/21	24 เม.ย. 58 – เม.ย. 61
2. พลอากาศเอก ตรีศ สนั่นแจ้ง	รองประธานกรรมการ	9/21	5 ส.ค. 57 – เม.ย. 60
3. นายคณิต แสงสุพรรณ	กรรมการ	16/21	22 เม.ย. 59 – เม.ย. 62
4. พลตำรวจเอก จักรทิพย์ ชัยจินดา	กรรมการ	12/19	22 เม.ย. 59 – เม.ย. 62
5. พลเอก ชาทอุดม ติตถะสิริ	กรรมการ	13/21	27 ม.ค. 58 – เม.ย. 60
6. นายดำริ ต้นชีวะวงศ์	กรรมการ	19/21	24 เม.ย. 58 – เม.ย. 61
7. นายพีระพล ถาวรสุภเจริญ	กรรมการ	16/21	28 ธ.ค.58 – เม.ย. 60
8. นายรัฐพล ภัคดีภูมิ	กรรมการ	12/21	22 เม.ย.59 – เม.ย. 62
9. นายวีระวงศ์ จิตต์มิตรภาพ	กรรมการ	17/21	22 เม.ย.59 – เม.ย. 62
10. พลอากาศเอก ศิวเกียรติ์ ชัยมะ	กรรมการ	13/21	29 เม.ย. 57 – เม.ย. 60
11. นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย	กรรมการ	19/21	22 เม.ย.59 – เม.ย. 62
12. นายสมชัย สัจจงพงษ์	กรรมการ	13/21	19 ต.ค. 58 – เม.ย. 60
13. พลอากาศเอก หม่อมหลวง สุปรีชา กมลาศน์	กรรมการ	20/21	24 เม.ย. 55 – 31 ม.ค.60
14. พลอากาศเอก อำนาจ จีระมณีมัย	กรรมการ	0/21	23 พ.ย. 58 – เม.ย. 61
15. นายจรัมพร โชติกเสถียร	กรรมการ	21/21	24 เม.ย. 58 – 10 ก.พ.60

หมายเหตุ: (1) ไม่มีกรรมการท่านใดถือครองหุ้นของบริษัท

(2) ช่วงระยะเวลาการดำรงตำแหน่งระบุเฉพาะวาระปัจจุบัน

## 8.2 เจ้าหน้าที่บริหาร

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทฯ มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหาร<sup>(1)</sup> จำนวนทั้งสิ้น 12 ตำแหน่ง ประกอบด้วย กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ 1 ตำแหน่ง ระดับรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ 9 ตำแหน่ง และผู้อำนวยการใหญ่สายการบัญชีหรือการเงิน 2 ตำแหน่ง ประกอบด้วย

รายชื่อเจ้าหน้าที่บริหาร <sup>(1)</sup>	ตำแหน่ง
1. นายจรัมพร โชติกเสถียร	กรรมการผู้อำนวยการใหญ่
2. นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่หน่วยธุรกิจบริการการบิน
3. เรืออากาศเอก มนต์รี จำเรียง	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายกลยุทธ์องค์กรและพัฒนาอย่างยั่งยืน
4. นายธีรพล โชติชนาภิบาล	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการพาณิชย์
5. เรืออากาศเอก กนก ทองเผือก	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายทรัพยากรบุคคลและกำกับกิจกรรมองค์กร
6. นายณรงค์ชัย ว่องธนะวิโมกษ์	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการเงินและการบัญชี รักษาการ ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายการเงินองค์กร
7. เรืออากาศเอก วีระศักดิ์ วิรุพพ์เพชร	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายปฏิบัติการ
8. เรืออากาศโท สมบุญ ลิ้มวัฒนพงศ์	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายช่าง
9. นายदनุช บุนนาค	ที่ปรึกษา กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ <sup>(2)</sup>
10. นายนิรุฒ มณีพันธ์	ที่ปรึกษา กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ <sup>(2)</sup>
11. นายอริชัย นุ่มลมูล	ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายการบัญชี
12. นางสาวปิยาณี สังข์ทอง	ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายบัญชีบริหารและข้อมูล

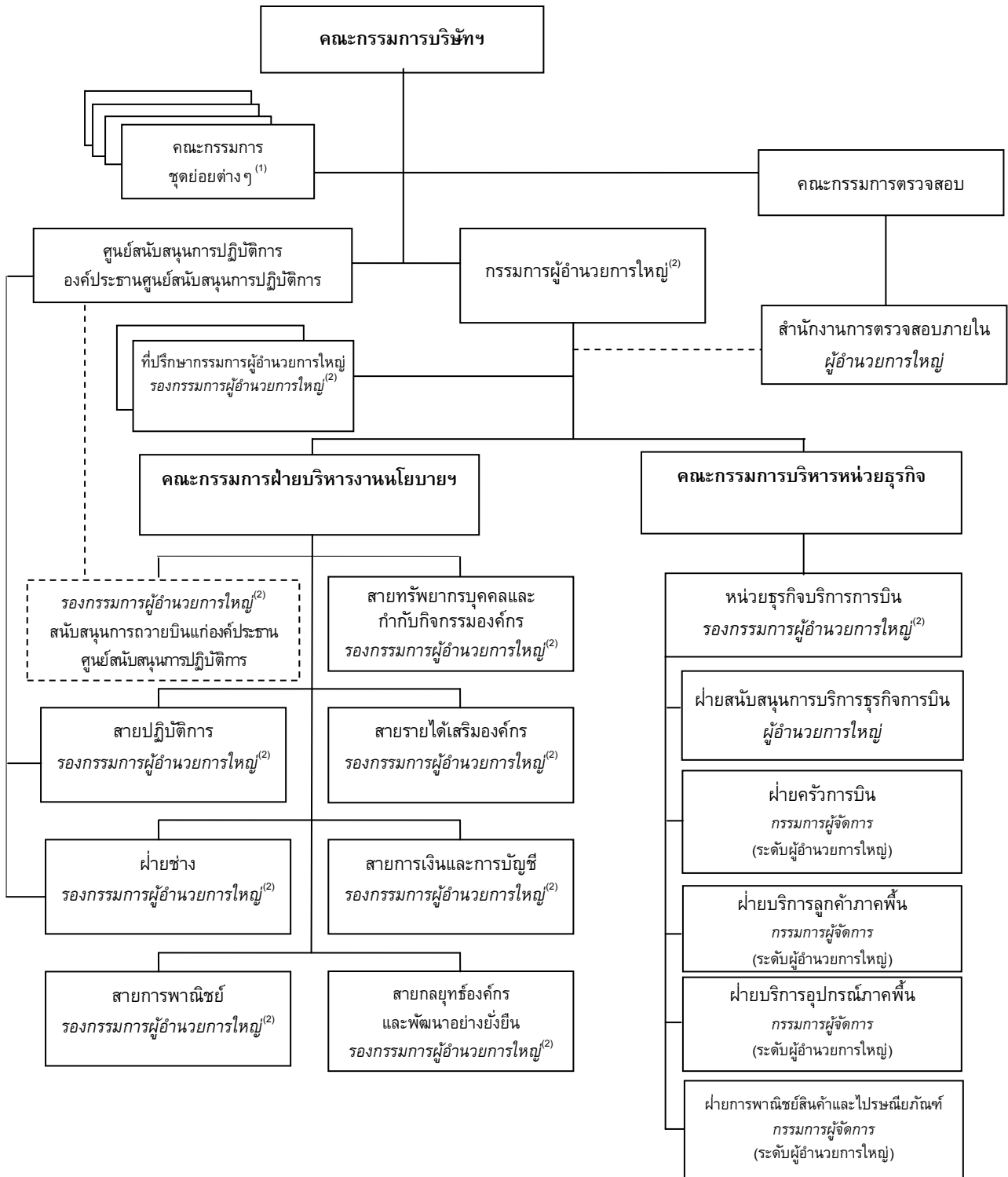
หมายเหตุ :

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

<sup>(2)</sup> ระดับรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่

**โครงสร้างการบริหารจัดการ**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 โครงสร้างการจัดการของบริษัท ประกอบด้วยคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการชุดย่อย และเจ้าหน้าที่บริหาร ตามโครงสร้างสายการบริหารงาน ดังนี้



หมายเหตุ :

- (1) คณะกรรมการชุดย่อยต่างๆ ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม คณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูป บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และคณะกรรมการอื่นๆ ที่คณะกรรมการบริษัทมอบหมาย
- (2) คือ "ผู้บริหาร" ตามคำนิยาม ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.)

### 8.3 เลขานุกรการบริษัท

คณะกรรมการบริษัทฯ เล็งเห็นถึงความสำคัญของบทบาทและหน้าที่ของเลขานุกรการบริษัทฯ และได้ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2551 มาตรา 89/15 ซึ่งกำหนดให้คณะกรรมการบริษัทต้องจัดให้มีเลขานุกรการบริษัทฯ เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการในนามบริษัทหรือคณะกรรมการ คณะกรรมการบริษัทฯ จึงได้แต่งตั้งให้นางสุวิมล บัวเลิศ ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สำนักเลขานุกรการบริษัทฯ เป็นเลขานุกรการบริษัทฯ

เลขานุกรการบริษัทฯ ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ความระมัดระวัง ความซื่อสัตย์สุจริต รวมทั้งต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับบริษัทฯ มติคณะกรรมการบริษัทฯ ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ทั้งนี้ หน้าที่ของเลขานุกรการบริษัทฯ 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 2559 หน้าที่อื่นของเลขานุกรการบริษัทฯ มีดังนี้

1. เป็นเลขานุกรการคณะกรรมการชุดย่อยตามที่คณะกรรมการมอบหมาย เลขานุกรการคณะกรรมการบริหารบริษัทฯ เลขานุกรการฝ่ายบริหารงานนโยบายบริษัทฯ เลขานุกรการคณะกรรมการบริหารหน่วยธุรกิจ และเลขานุกรการคณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัทฯ

2. อำนวยการการประชุมของฝ่ายบริหาร คณะกรรมการ และผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ ให้ครบถ้วนสมบูรณ์ภายในกำหนดเวลาของกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งแจ้งมติที่เกี่ยวข้องหากจำเป็น และติดตามการดำเนินการตามมติที่ประชุม

3. กำกับดูแลการดำเนินการในระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจในส่วนกระบวนการดำเนินงานของบริษัทฯ

4. กำกับดูแลให้บริษัทฯ และกรรมการบริษัทฯ ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ของบริษัทฯ จัดระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับหลักทรัพย์ ยกเว้นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับรายงานทางการเงิน

5. กำกับดูแลการจัดทำและเปิดเผยสารสนเทศที่สำคัญของบริษัทฯ ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ต่อสาธารณชนผ่านระบบของตลาดหลักทรัพย์ฯ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และทันเวลาที่กำหนด

6. กำกับดูแลการให้คำปรึกษา อำนาจความสะดวกในด้านงานทะเบียนหลักทรัพย์ของบริษัทฯ แก่ผู้ถือหุ้น

7. กำกับดูแลการดำเนินการจัดประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ พร้อมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมายและหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

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

9. การประสานงานกับที่ปรึกษากฎหมายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายด้านหลักทรัพย์

10. ให้คำแนะนำเบื้องต้นแก่กรรมการและผู้บริหารบริษัทฯ เพื่อให้ปฏิบัติตามข้อกำหนด หลักเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับของตลาดหลักทรัพย์ฯ และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

11. กำกับดูแลการจัดการด้าน Logistics Support ที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการบริษัทฯ ได้แก่ การดำเนินการและประสานเรื่องสิทธิประโยชน์ต่างๆ ของคณะกรรมการบริษัทฯ รวมถึงการจัดทำงบประมาณในการดำเนินการต่างๆที่เกี่ยวข้องกับกรรมการบริษัทฯ ด้วย อีกทั้งการแจ้งและประสานงานกับกรรมการบริษัทฯ ในกรณีมีพิธีการ และกิจกรรมต่างๆ ที่คณะกรรมการบริษัทฯ ต้องเข้าร่วม

12. กำกับดูแลการบริหารงานสารบรรณ

13. กำกับดูแลและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานในบังคับบัญชาเพื่อให้การดำเนินการกิจการในความรับผิดชอบบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัทฯ ตลอดจนสอดคล้องกับระเบียบและหลักเกณฑ์ของบริษัทฯ และที่ผู้มีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกำหนด

14. จัดทำคู่มือกรรมการ จัดให้มีการปฐมนิเทศ และให้คำแนะนำแก่กรรมการที่ได้รับแต่งตั้งใหม่

15. กำกับดูแลติดตาม รวมทั้งรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทในเครือ

16. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทฯ หรือกรรมการผู้อำนวยการใหญ่แล้วแต่กรณีสามารถดูประวัติเลขานุการบริษัทฯ ได้ที่เอกสารแนบ 1

## 8.4 ค่าตอบแทนกรรมการและเจ้าหน้าที่บริหาร

### (1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

#### ค่าตอบแทนกรรมการบริษัทฯ

ที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2559 เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2559 ได้มีมติกำหนดค่าตอบแทนกรรมการบริษัทฯ ในส่วนของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ดังนี้

1. ให้กรรมการบริษัทฯ ได้รับค่าตอบแทนคนละ 50,000 บาทต่อเดือน เป็นประจำทุกเดือน และได้รับเบี้ยประชุมคนละ 30,000 บาทต่อครั้ง หากในเดือนใดมีการประชุมเกินกว่า 1 ครั้ง คงให้กรรมการบริษัทฯ ได้รับเบี้ยประชุมคนละ 30,000 บาทเท่านั้น โดยให้ประธานกรรมการได้รับเบี้ยประชุมสูงกว่ากรรมการร้อยละ 25 และรองประธานกรรมการได้รับเบี้ยประชุมสูงกว่ากรรมการร้อยละ 12.5 และให้กรรมการเสียภาษีเงินได้เอง ทั้งนี้ ค่าตอบแทนดังกล่าวเป็นจำนวนเดียวกับที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้อนุมัติในปี 2558

2. ในกรณีกรรมการบริษัทฯ ได้รับแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริษัทฯ หรือประธานกรรมการบริษัทฯ ให้เป็นกรรมการ อนุกรรมการ และคณะทำงานชุดต่างๆ ของบริษัทฯ ให้กรรมการบริษัทฯ ที่ได้รับการแต่งตั้งดังกล่าว ได้รับค่าตอบแทนเพิ่มเป็นเบี้ยประชุมอีกคนละ 10,000 บาทต่อครั้ง หากในเดือนใด กรรมการ อนุกรรมการ และคณะทำงานชุดใดมีการประชุมเกินกว่า 1 ครั้ง คงให้ได้รับเบี้ยประชุมคนละ 10,000 บาทเท่านั้น ทั้งนี้ ค่าตอบแทนดังกล่าวเป็นจำนวนเดียวกับที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้อนุมัติในปี 2558

3. ให้คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) ได้รับค่าตอบแทนเป็นรายเดือนเท่ากับเบี้ยประชุมกรรมการบริษัทฯ โดยให้ประธานกรรมการตรวจสอบได้รับค่าตอบแทนสูงกว่ากรรมการตรวจสอบในอัตราร้อยละ 25 โดยที่ในเดือนใดไม่มีการประชุมคงให้ได้รับค่าตอบแทนด้วย ทั้งนี้ ค่าตอบแทนดังกล่าวเป็นจำนวนเดียวกับที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้อนุมัติในปี 2558

4. คณะกรรมการบริษัทฯ มีมติไม่เสนอขออนุมัติเงินรางวัลประจำปี (Bonus) สำหรับกรรมการบริษัทฯ ในปี 2559 ต่อที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2559

ตารางแสดงค่าตอบแทนสำหรับกรรมการบริษัทฯ และเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทฯ ในปี 2559  
 สิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559

หน่วย : ล้านบาท

คณะกรรมการ	จำนวน (ราย)	ค่าตอบแทน	เบี้ยประชุม (คณะกรรมการ บริษัทฯ)	เบี้ยประชุม (คณะกรรมการ ชุดย่อย)	เงินรางวัล ประจำปี	รวม
คณะกรรมการบริษัทฯ <sup>(1)</sup>	15	9.04	4.68	1.62	บริษัทฯ งดจ่าย	15.34
คณะกรรมการตรวจสอบ <sup>(2)</sup>	4	1.53	-	-	-	1.53
เจ้าหน้าที่บริหารบริษัทฯ <sup>(3)</sup>	15	76.60	-	-	-	76.60

- หมายเหตุ :
- (1) คณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วย ค่าตอบแทน, เบี้ยประชุม สำหรับคณะกรรมการบริษัทฯ และเบี้ยประชุม สำหรับคณะกรรมการชุดย่อย สำหรับเงินรางวัลประจำปี 2558 บริษัทฯ งดจ่าย
  - (2) คณะกรรมการตรวจสอบ ประกอบด้วย ค่าตอบแทนเฉพาะกรรมการบริษัทฯ เท่านั้น
  - (3) เจ้าหน้าที่บริหารจำนวน 15 ราย รวมเจ้าหน้าที่บริหารที่เกี่ยวข้องและลาออกก่อนวันที่ 31 ธันวาคม 2559



## ตารางแสดงผลตอบแทนคณะกรรมการบริษัทฯ ประจำปี 2559 สิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559

รายชื่อคณะกรรมการบริษัทฯ	ตำแหน่งที่ได้รับค่าตอบแทนและเบี้ยประชุม	ค่าตอบแทนรวมเบี้ยประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ (บาท)	เบี้ยประชุมกรรมการชุดย่อย (บาท)	ค่าตอบแทนคณะกรรมการตรวจสอบ (บาท)	รวมผลตอบแทน (บาท)
1. นายอารีพงศ์ ภูซุ่ม	- ประธานกรรมการบริษัทฯ - ประธานกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัท การบิณไทย จำกัด (มหาชน)	1,050,000.00	20,000.00	-	1,070,000.00
2. พลอากาศเอก ตรีทศ สนแจ้ง	- รองประธานกรรมการบริษัทฯ - ประธานกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม - กรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่	903,750.00	40,000.00	-	943,750.00
3. นายคณิต แสงสุพรรณ	- กรรมการบริษัทฯ - ประธานกรรมการบริหาร - กรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัท การบิณไทย จำกัด (มหาชน) - กรรมการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทน - กรรมการบริหารความเสี่ยง - ประธานกรรมการการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดหาพัสดุ - กรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่	960,000.00	250,000.00	-	1,210,000.00
4. พลตำรวจเอก จักรทิพย์ ชัยจินดา	- กรรมการบริษัทฯ - กรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม	837,741.94	-	-	837,741.94
5. พลเอก ชาทอุตม ติตตะสิริ	- กรรมการบริษัทฯ - กรรมการตรวจสอบ - กรรมการบริหารความเสี่ยง - ประธานกรรมการการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดหาพัสดุ	870,000.00	80,000.00	360,000.00	1,310,000.00

รายชื่อคณะกรรมการบริษัท	ตำแหน่งที่ได้รับคำตอบและเบี้ยประชุม	คำตอบแทน รวมเบี้ยประชุม คณะกรรมการ บริษัท (บาท)	เบี้ยประชุม กรรมการชุดย่อย (บาท)	คำตอบแทน คณะกรรมการ ตรวจสอบ (บาท)	รวมผลตอบแทน (บาท)
6. นายดำริ ดันชีวะวงศ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการบริษัท</li> <li>- กรรมการบริหาร</li> <li>- กรรมการบริหารความเสี่ยง</li> <li>- กรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)</li> <li>- ประธานกรรมการทรัพยากรบุคคล</li> <li>- กรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่</li> </ul>	960,000.00	340,000.00	-	1,300,000.00
7. นายพีระพล ถาวรสุภเจริญ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการบริษัท</li> <li>- กรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม</li> <li>- กรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่</li> </ul>	936,451.61	30,000.00	-	966,451.61
8. นายรัฐพล ภัคดีภูมิ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการบริษัท</li> <li>- กรรมการตรวจสอบ</li> <li>- กรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)</li> <li>- กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน</li> <li>- กรรมการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดหาพัสดุ</li> </ul>	870,000.00	170,000.00	360,000.00	1,400,000.00
9. นายวีระวงศ์ จิตต์มิตรภาพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการบริษัท</li> <li>- ประธานกรรมการตรวจสอบ</li> <li>- ประธานกรรมการด้านกฎหมาย</li> </ul>	960,000.00	60,000.00	450,000.00	1,470,000.00
10. พลอากาศเอก ศิวเกียรติ์ ชยามะ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการบริษัท</li> <li>- กรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)</li> <li>- ประธานกรรมการกิจการสัมพันธ์</li> <li>- กรรมการบริหาร</li> </ul>	900,000.00	160,000.00	-	1,060,000.00

รายชื่อคณะกรรมการบริษัท	ตำแหน่งที่ได้รับคำตอบและเบี้ยประชุม	คำตอบแทน รวมเบี้ยประชุม คณะกรรมการ บริษัท (บาท)	เบี้ยประชุม กรรมการชุดย่อย (บาท)	คำตอบแทน คณะกรรมการ ตรวจสอบ (บาท)	รวมผลตอบแทน (บาท)
11. นายสมชัย สัจจพงษ์	- กรรมการบริษัท - ประธานกรรมการสรรหา และกำหนดคำตอบแทน - ประธานกรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่	930,000.00	80,000.00	-	1,010,000.00
12. นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย	- กรรมการบริษัท - กรรมการตรวจสอบ - กรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัท การบิณไทย จำกัด (มหาชน) - กรรมการทรัพยากรบุคคล - กรรมการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดหาพัสดุ	960,000.00	210,000.00	360,000.00	1,530,000.00
13. พลอากาศเอก หม่อมหลวง สุปรีชา กมลาศน์	- กรรมการบริษัท - กรรมการบริหาร - ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง	960,000.00	180,000.00	-	1,140,000.00
14. พลอากาศเอก อำนาจ จีระมณีมัย	- กรรมการบริษัท	663,333.33	-	-	663,333.33
15. นายจรัมพร โชติกเสถียร	- กรรมการบริษัท	960,000.00	-	-	960,000.00

## (2) คำตอบแทนอื่น ๆ

### สิทธิประโยชน์ด้านบัตรโดยสาร

#### คณะกรรมการบริษัทฯ

บริษัทฯ ได้ยกเลิกสิทธิประโยชน์ด้านบัตรโดยสารสำหรับคณะกรรมการบริษัทฯ แล้ว ตั้งแต่วันที่ 20 มิถุนายน 2557 เป็นต้นมา โดยมีได้มีการนำเสนอสิทธิประโยชน์ด้านบัตรโดยสารต่อที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นอีก

#### เจ้าหน้าที่บริหารและพนักงาน

เจ้าหน้าที่บริหารและพนักงานของบริษัทฯ รวมทั้งคู่สมรสและบุตร จะได้รับสิทธิประโยชน์ด้านบัตรโดยสารแบบสำรองที่นั่งได้และแบบสำรองที่นั่งไม่ได้ตามระเบียบบริษัทฯ ที่กำหนด

#### กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

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

#### กองทุนบำเหน็จพนักงาน

บริษัทฯ ได้จัดตั้งกองทุนบำเหน็จพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยจ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนในอัตราร้อยละ 10 ของเงินเดือนค่าจ้าง ในกรณีที่เงินในกองทุนต่ำกว่าภาวะผูกพัน ณ วันสิ้นงวดบัญชี บริษัทฯ จะจ่ายเงินสมทบเพิ่มเติมให้เต็มตามภาวะผูกพัน

พนักงานที่อยู่ในกองทุนบำเหน็จ จะต้องมียูงานตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป จึงจะมีสิทธิได้รับเงินบำเหน็จตามอายุงาน เมื่อพ้นสภาพจากการเป็นพนักงานโดยไม่มี ความผิด หรือมีความผิด แต่ไม่ถูกลงโทษถึงไล่ออก ทั้งนี้ เมื่อบริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพมีผลตั้งแต่วันที่ 26 มิถุนายน 2535 เป็นต้นมาแล้ว พนักงานที่เข้าทำงานนับจากวันดังกล่าวจะสามารถเข้าเป็นสมาชิกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพได้อย่างเดียว และไม่สามารถเข้าเป็นสมาชิกกองทุนบำเหน็จพนักงาน กองทุนบำเหน็จพนักงานจึงไม่มีสมาชิกเพิ่มตั้งแต่วันเริ่มจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพและเงินบำเหน็จที่ให้แก่เจ้าหน้าที่บริหารในปี 2559 สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559

	เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ		เงินบำเหน็จ	
	จำนวน (ราย)	จำนวนเงิน (ล้านบาท)	จำนวน (ราย)	จำนวนเงิน (ล้านบาท)
เจ้าหน้าที่บริหาร <sup>(1)</sup>	13	3.57	1	0.25

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> เจ้าหน้าที่บริหารจำนวน 15 รายรวมเจ้าหน้าที่บริหารที่เกษียณอายุและลาออกก่อนวันที่ 31 ธันวาคม 2559

### 8.5 บุคลากร

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทฯ มีพนักงานที่ กรุงเทพฯ สถานที่อื่นในประเทศไทย และต่างประเทศรวมทั้งหมดจำนวน 21,998 คน โดยทั่วไป พนักงานของบริษัทฯ จะสิ้นสุดสภาพการเป็นพนักงานเมื่อสิ้นสุดรอบปีงบประมาณของทางการ (วันที่ 30 กันยายน) ที่พนักงานนั้นมีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ ทั้งนี้ แนวปฏิบัติในเรื่องการบริหารบุคลากรภายในของบริษัทฯ ได้กำหนดให้สอดคล้องกับกฎหมายแรงงานของประเทศไทย

**ตารางแสดงจำนวนพนักงานแยกตามสถานที่ปฏิบัติงานและหน้าที่ ณ วันที่ที่แสดงไว้**

	จำนวนพนักงาน (คน)		
	ปี 2559	ปี 2558	ปี 2557
จำนวนพนักงานทั้งหมด	21,998	22,864	24,952
แบ่งตามสถานที่ปฏิบัติงาน			
▪ กรุงเทพฯ	19,347	19,938	21,829
▪ สถานที่อื่นในประเทศไทย	1,202	1,436	1,559
▪ ต่างประเทศ	1,449	1,490	1,564
แบ่งตามหน้าที่			
▪ ลูกเรือบนเที่ยวบิน			
- นักบิน	1,280	1,321	1,343
- พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	5,725	5,859	6,286
▪ ฝ่ายช่าง	3,724	3,884	4,242
▪ สายการพาณิชย์	1,715	1,794	2,141
▪ หน่วยธุรกิจการบริการภาคพื้น	7,430	7,813	8,426
▪ ฝ่ายอื่นๆ	2,124	2,193	2,514

**นโยบายค่าตอบแทนพนักงานที่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว**

บริษัทฯ มีการกำหนดค่าตอบแทนพนักงานที่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ดังนี้

**ค่าตอบแทนระยะสั้น**

ในปี 2559 คณะกรรมการบริษัทฯ มีมติอนุมัติให้จ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Incentive) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยกำหนดเงื่อนไขการจ่ายจากความตรงต่อเวลาของเที่ยวบินขาเข้าของบริษัทฯ ถึงท่าอากาศยานปลายทาง (On-Time Arrival Performance) ระหว่างเดือนมกราคม ถึงเดือนธันวาคม 2559 โดยกำหนดเกณฑ์วัดและค่าเป้าหมายไว้ในแต่ละเดือน จากจำนวนเที่ยวบินที่เข้าตรงต่อเวลาไม่ต่ำกว่าร้อยละของปริมาณเที่ยวบินทั้งหมดในเดือนนั้นๆ หรือมีอันดับการตรงต่อเวลาอยู่ใน 10 อันดับแรกของสายการบินชั้นนำในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก อย่างใดอย่างหนึ่ง

**ค่าตอบแทนระยะยาว**

สำหรับนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนในระยะยาว บริษัทฯ ได้ทำการทบทวนหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้เชื่อมโยงกับการจ่ายค่าตอบแทน และมีความสอดคล้องกับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ยิ่งขึ้น เช่น การปรับกรอบน้ำหนักการบริหารผลการปฏิบัติงานใหม่ในทุกระดับตำแหน่ง โดยสำหรับผู้บริหารไม่นำ Competency มาเป็นส่วนหนึ่งของคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่นำมาใช้เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาบุคลากร กำหนดให้มีการตั้งเป้าหมายสูงขึ้น หรือท้าทายมากขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา รวมทั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานต้องสอดคล้อง หรือสนับสนุนเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา และเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งต้องมีการจัดลำดับ Performance Ranking ให้เป็นไปตาม Forced Distribution Curve อีกด้วย

นอกจากนี้ บริษัทฯ อยู่ระหว่างการที่จะปรับปรุงโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนของพนักงานในภาพรวม โดยการจัดทำโครงสร้างบัญชีอัตราเงินเดือน ภายใต้เงื่อนไขที่พนักงานรับภาระภาษีเงินได้เอง รวมทั้งพิจารณาจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนของกลุ่มนักบินและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ตามแนวปฏิบัติของสายการบินชั้นนำในปัจจุบัน เพื่อจูงใจให้เกิดผลิตภาพและสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานตามที่องค์กรคาดหวังไปพร้อมกันด้วย

ตารางแสดงผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่จ่ายให้แก่พนักงานตามปีหรือรอบระยะเวลาที่แสดงไว้

หน่วย : ล้านบาท

ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินแก่พนักงาน	ปี 2559	ปี 2558	ปี 2557
พนักงานทั่วไป	19,465	23,195	21,514
นักบิน	5,716	5,851	5,710
พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	7,591	8,398	8,169
<b>รวม</b>	<b>32,772</b>	<b>37,444</b>	<b>35,393</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 ทั้งที่เป็น การฝึกอบรม (Training) และไม่ใช้การฝึกอบรม (Non-Training) เช่น การเรียนรู้จากการสอนงาน การฝึกปฏิบัติงาน เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศในรูปแบบ e-Learning มาใช้ในการฝึกอบรมและการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มโอกาสในการอบรมให้กับพนักงาน ลดข้อจำกัดในการจัดส่งพนักงานเข้ารับการอบรม และลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม ทั้งนี้ เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานและผู้บริหารให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ และพร้อมเติบโตขึ้นสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคตทั้งในสายบริหารและสายอาชีพต่อไป

### ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาพนักงาน

รายการในการพัฒนาพนักงาน	ปี 2559	ปี 2558	ปี 2557
รายการในการพัฒนาพนักงานทั่วไป	55	28	58
รายการในการพัฒนานักบิน	411	452	427
รายการในการพัฒนาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	10	1	5
<b>รวม</b>	<b>476</b>	<b>481</b>	<b>490</b>

### แนวทางด้านแรงงานสัมพันธ์ของบริษัทฯ

บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 โดยบริษัทฯ ใช้ระบบการปรึกษาหารือร่วมกันในรูปแบบของคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ มีการตั้งคณะกรรมการขึ้นตามที่กฎหมายกำหนด และให้มีการประชุมร่วมกันอย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้ง โดยมีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบริษัทฯ ตลอดจนส่งเสริมและพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ หาทางปรองดองและระงับข้อขัดแย้งในบริษัทฯ พิจารณาปรับปรุงระเบียบข้อบังคับในการทำงาน อันเป็นประโยชน์ต่อนายจ้าง ลูกจ้าง และบริษัทฯ ร่วมกันปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาตามคำร้องทุกข์ของลูกจ้าง หรือสหภาพแรงงาน รวมถึงการร้องทุกข์ที่เกี่ยวกับการลงโทษทางวินัย ตลอดจนปรึกษาหารือเพื่อพิจารณาปรับปรุงสภาพการจ้าง เป็นต้น ซึ่งจากการประชุมคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ที่ผ่านมา ทางกรรมการผู้แทนฝ่ายลูกจ้างในคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ได้มีการยื่นข้อเรียกร้องผ่านคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ ซึ่งเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดโดยสามารถเจรจาทำความเข้าใจและตกลงกันได้ด้วยดีเสมอมาตามกระบวนการและขั้นตอนที่กฎหมายกำหนด อีกทั้งบริษัทฯ ได้ให้ความร่วมมือให้การสนับสนุนในกิจกรรมต่างๆ ของลูกจ้างอย่างต่อเนื่องเสมอมา

### แนวทางด้านการคุ้มครองแรงงาน

บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญและคำนึงถึงความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงาน เนื่องจากลักษณะงานที่มีความแตกต่างกันในแต่ละสายงาน จึงจัดให้มีคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยมีการคัดสรรจากฝ่ายบริหารและฝ่ายลูกจ้างหน่วยต่างๆ ของบริษัทฯ ร่วมกันเป็นกรรมการเพื่อพิจารณาหาแนวทางและดำเนินการให้ถูกต้องตามที่กฎหมายกำหนด รวมถึงร่วมกันตรวจสอบและจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็วและมีความปลอดภัยสูงสุด เพื่อลดการเกิดอุบัติเหตุหรือภัยอันตรายที่อาจเกิดขึ้นได้กับพนักงานของบริษัทฯ อีกทั้งมีการรณรงค์ให้พนักงานได้ทราบถึงกระบวนการที่บริษัทฯ ได้ดำเนินการให้ความคุ้มครองแรงงาน และดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลแก่พนักงานตามที่กฎหมายกำหนด ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงความปลอดภัยและความสำคัญของทรัพยากรบุคคลของบริษัทฯ เป็นหลัก

## 9. การกำกับดูแลกิจการ

### 9.1 นโยบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี และจริยธรรมทางธุรกิจ

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจริยธรรมทางธุรกิจโดยยึดหลักธรรมาภิบาลสากล เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับยึดถือและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ด้วยเชื่อว่าเป็นวิถีทางในการยกระดับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ให้เกิดความเป็นธรรม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในระยะยาวให้กับผู้ถือหุ้น นักลงทุน ลูกค้า โดยในปี 2559 คณะกรรมการบริษัทฯ ได้ทบทวนนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจริยธรรมทางธุรกิจ เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัทฯ รวมทั้งได้ทำการเผยแพร่ผ่านทางเว็บไซต์บริษัทฯ ที่ [www.thaiairways.com/](http://www.thaiairways.com/) เกี่ยวกับการบินไทย/ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้

นโยบายการกำกับดูแลกิจการ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ด้าน ได้แก่

#### 1. ด้านรัฐ สังคมและสิ่งแวดล้อม

- มุ่งมั่น รักษา และส่งเสริม คุณภาพสิ่งแวดล้อมอันเกิดจากการดำเนินงานขององค์กร
- กระตุ้น ส่งเสริม เน้นย้ำให้ทุกหน่วยงานในองค์กร ดำเนินงานโดยคำนึงถึงหน้าที่และความรับผิดชอบต่อประโยชน์ส่วนรวม ใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม สังคมและชุมชน
- มุ่งมั่น สร้างสรรค์ ส่งเสริม สนับสนุน และบริหารจัดการด้วยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคมและชุมชน ตามหลักกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

#### 2. ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย

- มุ่งเน้นการให้บริการทุกระดับด้วยความประทับใจ ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้เสีย ได้รับการอำนวยความสะดวก และการตอบสนองตามต้องการ
- สร้างกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสียผ่านช่องทางต่างๆ
- ส่งเสริม สนับสนุน แนวทางใหม่ๆ ตลอดจนการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการให้บริการ เพื่อความสะดวกและทันสมัย
- ส่งเสริมการให้บริการ โดยยึดหลักความพึงพอใจของผู้รับบริการ แสดงความรับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้น อย่างเป็นธรรม อันเนื่องมาจากการบริการที่ผิดพลาด หรือไม่เป็นไปตามสัญญาหรือข้อตกลง
- มุ่งมั่นที่จะเปิดโอกาสในการแข่งขันการให้บริการอย่างเป็นธรรมและเสมอภาค

#### 3. ด้านองค์กร

- สร้างระบบการกำกับดูแลและป้องกันมิให้เกิดการขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ในการดำเนินงาน และทบทวนระบบการกำกับดูแลขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ
- ส่งเสริม ปลุกฝัง กระตุ้น พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศให้มีการตระหนักถึงความเสี่ยงต่อการผิดจริยธรรมจนเป็น วัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นย้ำถึงผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกับหลักคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล



- สร้างกระบวนการกรณีที่ผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการมีผลกระทบต่อสังคม รวมถึงการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการ
- ให้ความสำคัญต่อความถูกต้องและความชัดเจนของข้อมูลที่เผยแพร่สู่สาธารณชน โดยปรับปรุงพัฒนาระบบการจัดการฐานข้อมูลให้ถูกต้อง ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา และเน้นย้ำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับยึดถือปฏิบัติโดยเคร่งครัด
- ส่งเสริมและจัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ความถูกต้องของรายงานและการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ภายใต้การกำกับดูแลและควบคุมภายในที่ดี

#### 4. ด้านผู้ปฏิบัติงาน

ให้ความสำคัญ สนับสนุน ผลักดัน การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การสร้างความผูกพันองค์กร และการสืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

- มุ่งมั่นที่จะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ พร้อมจัดให้มีการพัฒนาความสามารถและทักษะที่จำเป็น เพื่อให้พนักงานพัฒนาศักยภาพ และสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
- ส่งเสริม สนับสนุน จัดให้มีระบบการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ประสบการณ์และความรู้ในการปฏิบัติงานทุกระดับ เพื่อยกระดับมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- เคารพในสิทธิส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่/พนักงาน หลีกเลี่ยงการนำเอาข้อมูล หรือเรื่องราวของเจ้าหน้าที่/พนักงาน ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัวไปเปิดเผย หรือวิพากษ์วิจารณ์ในลักษณะที่จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่เจ้าหน้าที่/พนักงาน หรือภาพลักษณ์โดยรวมขององค์กร
- กำกับดูแลให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร และไม่ดำเนินการที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์
- ให้ความสำคัญและความเป็นธรรมกับพนักงานทุกระดับ จัดให้มีกระบวนการรับข้อร้องเรียนจากพนักงานอย่างเป็นระบบในเรื่องการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา

#### จริยธรรมธุรกิจ

บริษัทฯ มีหลักจริยธรรม เพื่อให้พนักงานยึดถือปฏิบัติ ดังนี้

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

#### หลักบรรษัทภิบาลของการบินไทย

บริษัทฯ ได้จัดทำคู่มือประมวลบรรษัทภิบาลและจริยธรรมเป็นลายลักษณ์อักษร และประกาศใช้เมื่อวันที่ 28 กันยายน 2553 โดยในปี 2559 ได้เปิดเผยคู่มือประมวลฯ ผ่านทางเว็บไซต์บริษัทฯ ที่ [www.thaiairways.com/](http://www.thaiairways.com/) เกี่ยวกับการบินไทย/ ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร เพื่อสื่อสารให้พนักงานทุกคนเข้าใจ และส่งเสริมให้นำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

- **การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว (Creation of Long Term Value)** ส่งเสริมและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานมีวิสัยทัศน์และตระหนักถึงความสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในทุกด้าน ซึ่งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว ตลอดจนจัดให้มีคณะกรรมการต่างๆ ตามหลักธรรมาภิบาล และผู้บริหารต้องปฏิบัติตามนโยบายว่าด้วยการสรรหา แต่งตั้ง โยกย้าย และพิจารณาความดีความชอบด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม
- **ความโปร่งใส (Transparency)** ดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญทั้งข้อมูลด้านการเงินและด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจการของบริษัทฯ ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม และผ่านช่องทางที่ผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก และจัดให้มีหน่วยงานประชาสัมพันธ์และหน่วยงานนักลงทุนสัมพันธ์ทำหน้าที่เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทฯ ให้สาธารณชนได้รับทราบ อีกทั้งผู้ปฏิบัติงานจะต้องไม่มีผลประโยชน์ส่วนตนในการปฏิบัติหน้าที่หรือละเว้นการดำเนินการใดๆ ในลักษณะที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัทฯ ไม่ใช้ข้อมูลแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองหรือผู้อื่น ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานต้องไม่รับตำแหน่งกรรมการหรือที่ปรึกษาให้แก่บริษัท หรือบุคคลใดๆ ซึ่งจะก่อหรืออาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัทฯ รวมถึงการรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดของผู้ปฏิบัติงาน จะต้องอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติกำหนด
- **ความรับผิดชอบในหน้าที่ (Responsibility)** ผู้ปฏิบัติงานต้องอุทิศตนในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้ และประสบการณ์อย่างเต็มความสามารถ โดยให้ความสำคัญต่อการตอบสนองความต้องการของผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า และพนักงาน โดยใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นอิสระด้วยความสุจริตและเป็นธรรม ตลอดจนหลีกเลี่ยงการกระทำใดๆ อันเป็นการขัดแย้งกับผลประโยชน์ของบริษัทฯ หรือเป็นการใช้ออกาสหรือข้อมูลที่ได้จากการเป็นผู้ปฏิบัติงานของบริษัทฯ เพื่อแสวงหาผลประโยชน์สำหรับตนเองหรือผู้อื่น ซึ่งผู้บริหารจะต้องส่งเสริมและปลูกฝังผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีจิตสำนึกของความรับผิดชอบต่ออย่างสูงในการปฏิบัติหน้าที่
- **ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability)** ผู้ปฏิบัติงานต้องตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และใช้ความระมัดระวังเยี่ยงผู้มีความรู้และประสบการณ์ พร้อมทั้งจะรับผิดชอบต่อผลการกระทำของตน รวมถึงชี้แจงและอธิบายการตัดสินใจและการกระทำของตนต่อคณะกรรมการบริษัทฯ ผู้บังคับบัญชา ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ของบริษัทฯ ส่งเสริมและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อ
- **ความเป็นธรรม (Equitable Treatment)** ผู้ปฏิบัติงานต้องดำเนินกิจการและปฏิบัติหน้าที่ของตนเองด้วยความเป็นธรรม โดยการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติเนื่องจากความแตกต่างในด้านเชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา เพศ หรือเหตุอื่นอันไม่เป็นธรรม รวมถึงประพฤติปฏิบัติต่อคู่แข่งชั้นทางการค้าให้สอดคล้องกับหลักสากลภายใต้กรอบแห่งกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ไม่ละเมิดความลับ หรือล่วงรู้ความลับทางการค้าของคู่แข่งทางการค้าด้วยวิธีฉ้อฉล และจัดให้มีช่องทางให้พนักงานสามารถแจ้งเรื่องที่ผิดกฎหมาย หรือผิดระเบียบของบริษัทฯ และดูแลให้ข้อร้องเรียนได้รับการตอบสนองภายในระยะเวลาที่เหมาะสม

### การปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

คณะกรรมการบริษัทฯ มีเจตนารมณ์และความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ยอมรับในระดับสากล (International Best Practice) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และ ASEAN CG Scorecard โดยทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้วยเชื่อมั่นว่าสามารถทำให้ธุรกิจของบริษัทฯ เจริญเติบโตได้อย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

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 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) และตรวจสอบให้การประชุมผู้ถือหุ้นมีข้อปฏิบัติตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ใน Annual General Meeting Checklist (AGM Checklist) ตามโครงการประเมินคุณภาพการจัดประชุมผู้ถือหุ้นสามัญประจำปีของบริษัทจดทะเบียน โดยสมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย สมาคมบริษัทจดทะเบียน และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปีของบริษัทฯ ดังนี้

- การกำหนดวัน เวลา สถานที่ในการประชุม

ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 2/2559 เมื่อวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2559 ได้มีมติกำหนดให้จัดการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2559 ในวันที่ 22 เมษายน 2559 ซึ่งอยู่ภายในกำหนดระยะเวลา 4 เดือน นับแต่วันปิดบัญชีประจำปีของบริษัทฯ ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้เปิดเผยมติดังกล่าวในเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์ฯ และเผยแพร่คำบอกกล่าวเรียกประชุมผู้ถือหุ้นในเว็บไซต์ของบริษัทฯ ตั้งแต่วันที่ 15 มีนาคม 2559 โดยการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2559 ได้จัดขึ้น ณ ห้องประชุมชัยพฤกษ์ หอประชุมกองทัพอากาศ (อาคารทองใหญ่) ถนนพหลโยธิน เขตสายไหม กรุงเทพมหานคร มีผู้ถือหุ้นและผู้รับมอบฉันทะแทนจำนวน 3,327 ราย ถือหุ้นรวมกันทั้งสิ้น 1,595,489,723 หุ้น คิดเป็นร้อยละ 73.09 ของจำนวนหุ้นทั้งหมดของบริษัทฯ เข้าร่วมประชุม ครบเป็นองค์ประชุมตามข้อบังคับของบริษัทฯ โดยมีประธานกรรมการบริษัทฯ ประธานคณะกรรมการชุดย่อย กรรมการและผู้บริหารบริษัทฯ เลขานุการบริษัทฯ ผู้สอบบัญชี และที่ปรึกษากฎหมายเข้าร่วมประชุมอย่างพร้อมเพรียงกัน ทั้งนี้ รายละเอียดในการดำเนินการประชุมมีดังนี้

#### ก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้น

ในการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2559 เพื่อเป็นการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีเกี่ยวกับการดูแลสิทธิของผู้ถือหุ้น บริษัทฯ ได้เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นเสนอเรื่องเพื่อพิจารณาบรรจุเป็นวาระการประชุมและเสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อรับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการบริษัทฯ เป็นการล่วงหน้าก่อนที่บริษัทฯ จะส่งหนังสือเชิญประชุมคือ ตั้งแต่เดือนตุลาคม-ธันวาคม 2558 โดยได้เปิดเผยรายละเอียดหลักเกณฑ์และวิธีการไว้บนเว็บไซต์ของบริษัทฯ และบริษัทฯ ได้ลงประกาศในหนังสือพิมพ์ ระหว่างวันที่ 5-11 ตุลาคม 2559 พร้อมทั้งได้มีหนังสือแจ้งตลาดหลักทรัพย์ฯ ในเรื่องดังกล่าว โดยมีผู้ถือหุ้นเสนอชื่อบุคคลเพื่อรับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการบริษัทฯ แต่ปรากฏข้อเท็จจริงว่าผู้ถือหุ้นที่ได้เสนอชื่อบุคคลเพื่อรับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการบริษัทฯ ดังกล่าวมีคุณสมบัติไม่ตรงตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

- การส่งเอกสารการประชุมและการมอบฉันทะ

บริษัทฯ ได้จัดส่งหนังสือเชิญประชุม ซึ่งบรรจวาระที่สำคัญอย่างครบถ้วนตามกฎหมาย ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ และข้อบังคับของบริษัทฯ อาทิ รายละเอียดวาระการประชุมที่เพียงพอที่จะประกอบการตัดสินใจ ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ระบุอย่างชัดเจนในแต่ละวาระที่นำเสนอว่า เป็นเรื่องที่น่าสนใจเพื่อทราบ เพื่ออนุมัติ หรือเพื่อพิจารณา รวมทั้งนำเสนอความเห็นของคณะกรรมการบริษัทฯ ในแต่ละวาระอย่างชัดเจน รายงานการประชุมครั้งที่ผ่านมา รายงานประจำปี พร้อมทั้งเอกสารประกอบการประชุม เอกสารที่ต้องใช้ในการมอบฉันทะ และระบุวิธีการไว้ชัดเจนให้แก่ผู้ถือหุ้นได้พิจารณาล่วงหน้าก่อนการประชุมมากกว่า 21 วัน (เผยแพร่รายงานประจำปี ภายใน 120 วันนับตั้งแต่วันสิ้นสุดรอบปีบัญชี) และได้ประกาศในหนังสือพิมพ์รายวันภาษาไทย เรื่องคำบอกกล่าวเรียกประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นติดต่อกันไม่น้อยกว่า 3 วัน และก่อนวันประชุมไม่น้อยกว่า 3 วัน รวมถึงได้เผยแพร่หนังสือเชิญประชุมพร้อมทั้งเอกสารประกอบการประชุมในเว็บไซต์ของบริษัทฯ ล่วงหน้าก่อนการประชุมมากกว่า 30 วัน เพื่อบอกกล่าวผู้ถือหุ้นล่วงหน้าในเวลาที่เพียงพอสำหรับเตรียมตัวศึกษาข้อมูลในการพิจารณาเกี่ยวกับวาระการประชุมก่อนมาเข้าร่วมประชุม หนังสือเชิญประชุมได้จัดส่งให้กับผู้ถือหุ้นทุกรายที่มีรายชื่อปรากฏในสมุดทะเบียนผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ รวมทั้งได้แต่งตั้งกรรมการอิสระ เป็นผู้รับมอบฉันทะแทนผู้ถือหุ้น ในกรณีที่ผู้ถือหุ้นประสงค์จะมอบฉันทะให้ผู้อื่นมาประชุมแทน สามารถเลือกมอบฉันทะให้บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกรรมการอิสระของบริษัทฯ เข้าร่วมประชุมแทนได้

#### วันประชุมผู้ถือหุ้น

##### การเข้าร่วมประชุมและการลงทะเบียน

บริษัทฯ ได้แจ้งในเอกสารประกอบการประชุมที่จัดส่งพร้อมหนังสือเชิญประชุม เพื่อให้ผู้ถือหุ้นทราบถึงกระบวนการและขั้นตอนในการเข้าร่วมประชุม การตรวจสอบเอกสารหรือหลักฐานเพื่อแสดงสิทธิในการเข้าร่วมประชุม บริษัทฯ ได้อำนวยความสะดวกให้กับผู้ถือหุ้น โดยได้กำหนดวันเวลาการประชุม สถานที่ประชุมที่มั่นใจในด้านการรักษาความปลอดภัยให้กับผู้ถือหุ้นจัดเจ้าหน้าที่ลงทะเบียน และกำหนดจุดบริการรับลงทะเบียนให้แก่ผู้ถือหุ้นทั่วไป ผู้ถือหุ้นสูงอายุ และผู้รับมอบฉันทะที่เข้าร่วมประชุมอย่างเหมาะสมและเพียงพอ โดยผู้ถือหุ้นสามารถลงทะเบียนเข้าร่วมประชุมได้ล่วงหน้าก่อนเวลาประชุม 4 ชั่วโมง และต่อเนื่องจนกว่าการประชุมผู้ถือหุ้นจะแล้วเสร็จ รวมถึงการจัดของที่ระลึก และการเลี้ยงรับรองที่เหมาะสมแก่ผู้ถือหุ้นที่มาประชุมด้วย

- การเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นซักถามและแสดงความคิดเห็น การลงมติ และการบันทึกรายงานการประชุม

ในการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2559 ก่อนดำเนินการประชุม เลขานุการบริษัทฯ ได้มีการแจ้งรายละเอียดขององค์ประชุม อธิบายวิธีการลงคะแนน การใช้บัตรลงคะแนน การเก็บบัตรลงคะแนน การนับคะแนนเสียง และเปิดเผยผลการนับคะแนนในแต่ละวาระอย่างชัดเจน โปร่งใส รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นซักถาม หรือแสดงความคิดเห็นอย่างเหมาะสมและเพียงพอ และให้ฝ่ายบริหารที่เกี่ยวข้องชี้แจงและให้ข้อมูลต่างๆ แก่ผู้ถือหุ้นอย่างครบถ้วนและชัดเจน สำหรับการลงคะแนนและนับคะแนนเสียง บริษัทฯ ปฏิบัติตามข้อบังคับของบริษัทฯ ที่กำหนดให้ 1 หุ้น เป็น 1 เสียง และนับเสียงข้างมากหรือไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 เป็นมติ โดยในวาระทั่วไปใช้บัตรลงคะแนนเฉพาะกรณีที่ผู้ถือหุ้นไม่เห็นด้วยและงดออกเสียงสำหรับวาระเลือกตั้งกรรมการใช้บัตรลงคะแนน เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และงดออกเสียง รวมทั้งบริษัทฯ มีการจดบันทึกรายงานการประชุมอย่างครบถ้วนและมีการบันทึกภาพประชุมในลักษณะสื่อวีดิทัศน์ และพร้อมให้บริการเผยแพร่แก่ผู้ถือหุ้นที่สนใจ

#### ภายหลังวันประชุมผู้ถือหุ้น

- การแจ้งมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น

บริษัทฯ ได้แจ้งมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นผ่านระบบข่าวของตลาดหลักทรัพย์ฯ ภายหลังจากการประชุมผู้ถือหุ้น โดยได้แจ้งก่อนเวลาเปิดทำการซื้อขายในรอบถัดไป ซึ่งมติดังกล่าวได้ระบุผลของมติ (เห็นชอบ/ไม่เห็นชอบ) และผลของการลงคะแนนเสียง (เห็นด้วย/ไม่เห็นด้วย/งดออกเสียง) ในแต่ละวาระ และจัดส่งรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น ซึ่งจดบันทึกการรายงานการ/ผู้บริหารที่เข้าร่วมประชุม ผลของมติ (เห็นชอบ/ไม่เห็นชอบ) และผลของการลงคะแนนเสียง (เห็นด้วย/ไม่เห็นด้วย/งดออกเสียง) ในวาระที่

ขอรับรอง/อนุมัติจากผู้ถือหุ้น รวมทั้งประเด็นอภิปรายที่สำคัญ ข้อซักถามของผู้ถือหุ้นในแต่ละวาระและการชี้แจงของบริษัทฯ อย่างละเอียดให้ตลาดหลักทรัพย์ และเผยแพร่รายงานการประชุมผู้ถือหุ้นบนเว็บไซต์ภายในระยะเวลา 14 วัน นับแต่วันประชุมผู้ถือหุ้น และส่งหน่วยงานราชการภายในกำหนดเวลา โดยบริษัทฯ ได้จัดทำมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ซึ่งส่งผ่านระบบข่าวของตลาดหลักทรัพย์ และเผยแพร่รายงานการประชุมผู้ถือหุ้นเป็นภาษาอังกฤษบนเว็บไซต์ของบริษัทฯ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นต่างชาติได้รับข้อมูลอย่างทั่วถึงกัน ทั้งนี้ บริษัทฯ ไม่มีการกีดกันหรืออุปสรรคในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันของผู้ถือหุ้น

## หมวดที่ 2 การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน

นโยบายของบริษัทฯ คือการอำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้น และปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน เป็นธรรม และเป็นไปตามข้อกำหนดกฎหมาย รวมทั้งมีมาตรการป้องกันกรณีที่เกิดการ ผู้บริหาร และพนักงานใช้ข้อมูลภายในเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือพวกพ้องในทางมิชอบ อาทิ การซื้อขายหลักทรัพย์โดยใช้ข้อมูลภายใน (Insider Trading) การนำข้อมูลภายในไปเปิดเผยกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกรรมการ และผู้บริหาร เพื่อสร้างความมั่นใจในการลงทุนกับบริษัทฯ ตามแนวทางโครงการประเมินคุณภาพการจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้น (AGM Checklist) ได้แก่ การป้องกันสิทธิขั้นพื้นฐานของผู้ถือหุ้น การกำหนดให้สิทธิออกเสียงในที่ประชุมเป็นไปตามจำนวนหุ้นที่ถืออยู่โดยหนึ่งหุ้นมีสิทธิเท่ากับหนึ่งเสียง การกำหนดให้กรรมการอิสระเป็นผู้มีหน้าที่ดูแลผู้ถือหุ้นส่วนน้อย การให้บริษัทศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ เป็นนายทะเบียนหลักทรัพย์ การดำเนินการประชุมตามลำดับระเบียบวาระที่ได้แจ้งไว้ในหนังสือเชิญประชุม การเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นมีสิทธิมอบฉันทะให้ผู้อื่นมาประชุมและลงมติแทน การจัดสรรเวลาประชุมอย่างเพียงพอเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นมีสิทธิอย่างเท่าเทียมกันในการแสดงความคิดเห็นและตั้งคำถาม และการเปิดเผยข้อมูลผ่านเว็บไซต์ของบริษัทฯ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้รับข้อมูลข่าวสารสำคัญที่มีการเปลี่ยนแปลง บริษัทฯ มีการส่งหนังสือเชิญประชุมและเอกสารประกอบการประชุมเป็นภาษาอังกฤษให้กับผู้ถือหุ้นต่างชาติ และภายหลังการประชุม ฝ่ายบริหารได้มอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำข้อเสนอแนะของผู้ถือหุ้นไปพิจารณาว่าสามารถดำเนินการได้หรือไม่ บริษัทฯ ไม่มีรายการที่เป็นการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่บริษัทฯ ที่ไม่ใช่บริษัทย่อยของบริษัทฯ และในปีที่ผ่านมา บริษัทฯ ไม่มีกรณีฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การซื้อขายสินทรัพย์

## หมวดที่ 3 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย

บริษัทฯ ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน ที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การสร้างมูลค่าเพิ่ม และสร้างกำไรให้กับบริษัทฯ บริษัทฯ จึงมีแนวปฏิบัติที่เป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน โดยยึดหลักผลประโยชน์ร่วมกันอย่างยั่งยืน

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

### ประเทศชาติ

บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ช่วยเหลือบริษัทฯ เติบโตอย่างยั่งยืนและเกิดผลดีต่อประเทศชาติ โดยไม่กระทำการใดๆ อันจะก่อให้เกิดผลเสียต่อประเทศชาติ

### สังคมและส่วนรวม

บริษัทฯ ดำเนินถึงทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และประโยชน์ส่วนรวม โดยปลูกฝังให้เกิดจิตสำนึกรับผิดชอบต่อ “สังคมและส่วนรวม” รวมทั้งให้การสนับสนุน ส่งเสริม หรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมหรือชุมชนต่างๆ

### ผู้ถือหุ้น

บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างผลตอบแทนที่ได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนให้แก่ “ผู้ถือหุ้น” และปฏิบัติตาม “ผู้ถือหุ้น” ทุกราย ด้วยความเสมอภาค

### ลูกค้า

บริษัทฯ จะให้บริการที่มีคุณภาพ โดยใส่ใจในเรื่องความปลอดภัย ความสะดวกสบาย และแสวงหาวิธีการที่สามารถสนองความต้องการของ “ลูกค้า” อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจ

### คู่ค้า เจ้าหนี้ และลูกหนี้

บริษัทฯ จะดำเนินการให้ “คู่ค้า เจ้าหนี้ และลูกหนี้” มั่นใจได้ว่าจะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ทางธุรกิจและการได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรมต่อทั้งสองฝ่าย รวมทั้งหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่อาจเกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์

นอกจากนี้ สำหรับเจ้าหนี้ บริษัทฯ ได้ยึดปฏิบัติตามสัญญาหรือเงื่อนไขต่างๆ ที่ตกลงกันไว้กับคู่สัญญาอย่างเคร่งครัด มีความรับผิดชอบและไม่ปกปิดข้อมูลหรือข้อเท็จจริงอันจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อเจ้าหนี้ โดยรายงานฐานะการเงินของบริษัทฯ แก่เจ้าหนี้ทราบอย่างสม่ำเสมอด้วยความถูกต้องและตรงเวลา หากไม่สามารถปฏิบัติตามข้อผูกพันในสัญญา บริษัทฯ จะแจ้งเจ้าหนี้ทราบทันที เพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน รวมถึงการบริหารจัดการเงินทุนให้มีโครงสร้างที่เหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ รักษาความเชื่อมั่นของเจ้าหนี้ และมุ่งมั่นสร้างความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่ดีและยั่งยืน

### ผู้ปฏิบัติงาน

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

ในปี 2559 บริษัทฯ มีการกำหนดค่าตอบแทนพนักงานที่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวโดยรายละเอียดข้อมูลกรุณาดูในข้อ 8.5 (ส่วนที่ 2-8 หน้า 11)

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีนโยบายเกี่ยวกับความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน การฝึกอบรมพนักงานในเรื่องสิ่งแวดล้อม โดยดูรายละเอียดได้ในหนังสือรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน ประจำปี 2559

### แนวปฏิบัติด้านทรัพย์สินทางปัญญา

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา โดยจัดทำเป็นนโยบายของบริษัทฯ ทั้งในส่วนของการจัดซื้อ จัดหา และการใช้งานที่ต้องไม่ละเมิดสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา นอกจากนี้ ยังมีการให้ความรู้และเตือนพนักงานให้ตระหนักถึงเรื่องดังกล่าว รวมทั้งมีการตรวจสอบโดยหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก

### แนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

กรุณาดูข้อมูลในข้อ 10 (ส่วนที่ 2-10 หน้า 1)

### หมวดที่ 4 การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส

บริษัทฯ ให้ความสำคัญและปฏิบัติตามหลักการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส ตามที่กระทรวงการคลัง ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์กำหนดไว้ โดยกำหนดให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ดูแลและเปิดเผยข้อมูลสำคัญทั้งข้อมูลด้านการเงินและด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของ

บริษัทฯ อย่างเพียงพอ ถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา และโปร่งใส เพื่อสื่อสารกับผู้ถือหุ้น นักลงทุน นักวิเคราะห์ และผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วนให้รับทราบข้อมูลอย่างเท่าเทียมกัน ผ่านช่องทางต่างๆ โดยบริษัทฯ มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

### การเปิดเผยข้อมูลผ่านหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

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

### การเปิดเผยข้อมูลผ่านนักลงทุนสัมพันธ์

บริษัทฯ ให้ความสำคัญในการดูแลและคำนึงถึงนักลงทุน ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยจัดให้มีหน่วยงานนักลงทุนสัมพันธ์ เป็นผู้รับผิดชอบในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี การสื่อสารให้ข้อมูลที่ถูกต้องน่าเชื่อถือมีข้อมูลวิเคราะห์และข้อมูลเชิงธุรกิจอย่างเพียงพอ รวมทั้งดำเนินการจัดแผนงาน เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน มีสิทธิในการเข้าถึงข้อมูล และมีช่องทางในการสื่อสารกับบริษัทฯ ที่เหมาะสมผ่านทางกิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรมโรดโชว์ในประเทศ การเข้าประชุม/ประชุมทางโทรศัพท์กับผู้บริหาร การตอบข้อซักถามและให้ข้อมูลทางโทรศัพท์และ/หรืออีเมล และการจัดกิจกรรมผู้บริหารพบนักลงทุนสถาบันและนักวิเคราะห์หลักทรัพย์เพื่อชี้แจงข้อมูลผลประกอบการเป็นประจำทุกไตรมาส อีกทั้งมีการนำนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าเยี่ยมชมบริษัทฯ และพบปะผู้บริหารเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยในปีนี้ได้นำผู้ถือหุ้นเยี่ยมชมศูนย์ฝึกอบรมแบบแอร์บัส 340-600 โบอิง 777-200/300 และโบอิง 777-300ER ณ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ เยี่ยมชมกิจการครัวการบิน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ นอกจากนี้แล้วยังมีการจัดกิจกรรมให้กับนักวิเคราะห์หลักทรัพย์และผู้แทนสถาบันการเงินต่างๆ ณ สำนักงานใหญ่ บริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน) โดยในปีที่ผ่านมา บริษัทฯ ได้มีกิจกรรมด้านการลงทุนสัมพันธ์ ดังนี้

กิจกรรม	จำนวน
โรดโชว์ในประเทศ	2 ครั้ง / ปี
โรดโชว์ต่างประเทศ	10 ครั้ง / ปี
การเข้าประชุม/การประชุมทางโทรศัพท์กับผู้บริหารบริษัทฯ	26 ครั้ง / ปี
การตอบข้อซักถามและให้ข้อมูลทางโทรศัพท์ และทางอีเมล	292 ครั้ง / ปี
การชี้แจงข้อมูลรายไตรมาส	4 ครั้ง / ปี
การเยี่ยมชมกิจการบริษัทฯ	4 ครั้ง / ปี

## การเปิดเผยข้อมูลผ่านเว็บไซต์

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

## การทำรายการที่เกี่ยวข้องกันและการป้องกันการขัดแย้งทางผลประโยชน์

บริษัทฯ ยึดมั่นและให้ความสำคัญในหลักการการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่จะขจัดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ซึ่งคณะกรรมการบริษัทฯ ได้พิจารณารายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หรือรายการที่เกี่ยวข้องกัน หรือรายการระหว่างกันอย่างเหมาะสมภายใต้กรอบจริยธรรมที่ดี และมีการดูแลให้คณะกรรมการบริษัทฯ ฝ่ายบริหาร และพนักงานทุกคนถือปฏิบัติโดยเคร่งครัดตามข้อกำหนดของคณะกรรมการกำกับตลาดทุนและตลาดหลักทรัพย์ เพื่อให้เป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งมีหลักเกณฑ์สำคัญ ดังนี้

บริษัทฯ ได้ออกประกาศบริษัทฯ เรื่องการเปิดเผยข้อมูลรายการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ตามหลักเกณฑ์และวิธีการของตลาดหลักทรัพย์ ตั้งแต่วันที่ 2547 เพื่อให้คณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารทุกท่าน ซึ่งเข้าข่ายบุคคลที่เกี่ยวข้องกันตามคำนิยามของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เปิดเผยมูลบุคคลและนิติบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน ทุกครั้งที่มีการแต่งตั้งกรรมการหรือผู้บริหารใหม่ สำนักเลขานุการบริษัทฯ จะจัดส่งแบบฟอร์ม “รายละเอียดของบุคคลที่เกี่ยวข้องกันตามประกาศคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์ เรื่องการเปิดเผยข้อมูลและการปฏิบัติการของบริษัทจดทะเบียนในรายการที่เกี่ยวข้องกัน พ.ศ. 2546” ซึ่งได้ปรับปรุงรายละเอียดตามข้อกำหนดของคณะกรรมการกำกับตลาดทุนที่เปลี่ยนแปลงโดยตลอด โดยให้กรรมการหรือผู้บริหารที่ได้รับแต่งตั้งใหม่ ให้ข้อมูลพร้อมลงนามรับรองความถูกต้องของข้อมูล และหากภายหลังมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูล กรรมการหรือผู้บริหารจะต้องจัดส่งแบบฟอร์มดังกล่าวพร้อมลงนามรับรองความถูกต้องของข้อมูลทุกครั้ง โดยสำนักเลขานุการบริษัทฯ จะจัดส่งรายละเอียดของบุคคลที่เกี่ยวข้องกันให้ประธานกรรมการบริษัทฯ และประธานกรรมการตรวจสอบรับทราบด้วย พร้อมทั้งจัดทำสรุปรายชื่อบุคคลและนิติบุคคลที่เกี่ยวข้องกันนำเสนอฝ่ายบริหารทุกฝ่าย 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 หรือไม่ปฏิบัติตามราคาตลาดหากจำเป็น ทั้งนี้ เพื่อบริษัทฯ จะได้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการของตลาดหลักทรัพย์ฯ รวมทั้งมาตรฐานการบัญชีได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน

นอกจากนั้น ในการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารทุกเดือน สำนักเลขานุการบริษัทฯ จะจัดทำวาระเสนอเรื่อง “รายการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เพื่อเปิดเผยให้คณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารทราบว่าในแต่ละเดือนบริษัทฯ มีการเข้าทำรายการที่เกี่ยวข้องกันหรือไม่ และยังสามารถแจ้งเรื่องดังกล่าวต่อคณะกรรมการตรวจสอบเป็นประจำทุกไตรมาส ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานในด้านนี้ให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง



ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยตลอด เพื่อให้การดูแลด้านการจัดความขัดแย้งและผลประโยชน์เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และถูกต้องตามข้อกำหนด

### การปฏิบัติตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540

กฎหมายรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบันได้บัญญัติเป็นพื้นฐานไว้ว่า “บุคคลย่อมมีสิทธิได้รับทราบและเข้าถึงข้อมูล หรือข่าวสารสาธารณะในครอบครองของหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือราชการส่วนท้องถิ่น เว้นแต่การเปิดเผยข้อมูลหรือข่าวสารนั้นจะกระทบต่อความมั่นคงของรัฐ ความปลอดภัยของประชาชน หรือส่วนได้เสียอันพึงได้รับความคุ้มครองของบุคคลอื่น หรือเป็นข้อมูลส่วนบุคคล ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายบัญญัติ” บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ก่อตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสารมาครบ 18 ปี ในปี 2559 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร สร้างความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานของบริษัทฯ แก่สาธารณชน หน่วยงานภาครัฐและเอกชน ด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้โดยมีแนวทางการปฏิบัติงานตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของบริษัทฯ สอดคล้องตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 โดยยึดมั่นในหลักการ “เปิดเผยเป็นหลักทั่วไป ปกปิดเป็นข้อยกเว้น” โดยมีการรวบรวมจัดเก็บและบริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ สามารถสืบค้นข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐานเพื่อเผยแพร่ข้อมูลที่มีประโยชน์ให้แก่สาธารณชน โดยสามารถสืบค้นข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ [www.thaiairways.com](http://www.thaiairways.com) ในหมวด “ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร” (Public Information Centre)

ศูนย์ข้อมูลข่าวสารได้รับคัดเลือกจากกระทรวงคมนาคมให้เป็นหน่วยงานต้นแบบในการปฏิบัติหน้าที่ให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 ตั้งแต่ปี 2542 จนถึงปัจจุบัน รวมทั้งได้รับใบประกาศเกียรติคุณจากคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการมาโดยตลอดในฐานะเป็นหน่วยงานที่ให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนเป็นอย่างดี อีกทั้ง คณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีได้มอบโล่ประกาศเกียรติคุณแก่บริษัทฯ ในฐานะที่ปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานตัวชี้วัดความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐที่กำหนดภายใต้พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 ระดับดีเด่น นับเป็นความภาคภูมิใจของบริษัทฯ ที่ศูนย์ข้อมูลข่าวสารสามารถดำเนินงานจนบรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งปณิธานตั้งแต่เริ่มแรกว่า “เป็นหน่วยงานชั้นนำและเป็นแบบอย่าง ที่ดีในด้านการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร สามารถตอบสนองความต้องการด้านข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม นำมาซึ่งภาพลักษณ์ที่ดี และเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินกิจการของบริษัทฯ”

ในปี 2559 ศูนย์ข้อมูลข่าวสารได้ให้ความร่วมมืออย่างต่อเนื่องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์คู่มือสำหรับประชาชน ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 ผ่านทางเว็บไซต์ศูนย์ข้อมูล <http://publicinfo.thaiairways.com> ซึ่งถือเป็นกฎหมายกลางที่จะกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาในการพิจารณาอนุญาตและจัดตั้งศูนย์บริการร่วม เพื่อรับคำร้องและศูนย์รับคำขออนุญาต ณ จุดเดียว (One Stop Service) สำหรับปี 2560 ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร เตรียมเข้าร่วมขอรับการรับรองมาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC) ด้วยการทำตามหลักเกณฑ์ และแนวทางของศูนย์ราชการสะดวกตามที่สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีกำหนด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกในการให้บริการประชาชน ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมโดยเร็ว

### เลขานุการบริษัทฯ

บริษัทฯ ได้จัดตั้งสำนักเลขานุการบริษัทฯ โดยมีผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ซึ่งทำหน้าที่เลขานุการบริษัทฯ เป็นผู้ดูแลโดยสำนักเลขานุการบริษัทฯ มีหน้าที่เปิดเผยข้อมูลในด้านต่างๆ ต่อผู้ถือหุ้น และมีหน่วยงานกำกับดูแลต่างๆ โดยรายละเอียดเกี่ยวกับเลขานุการบริษัทฯ กรุณาดูข้อมูลในข้อ 8.3 (ส่วนที่ 2-8 หน้า 4)

## การเปิดเผยข้อมูลการถือครองหุ้นของผู้บริหารทั้งทางตรงและทางอ้อม

บริษัทฯ ได้มีการเปิดเผยข้อมูลการถือครองหุ้นของผู้บริหารทั้งทางตรงและทางอ้อม กรุณาดูข้อมูลในข้อ 9.5

### หมวดที่ 5 ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

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

คณะกรรมการบริษัทฯ มีการพิจารณาทบทวนและอนุมัติวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ของบริษัทฯ เป็นประจำ ซึ่งคณะกรรมการบริษัทฯ ได้ให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์และการปฏิรูปองค์กรของบริษัทฯ โดยแผนดังกล่าวได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) แล้ว เมื่อวันที่ 26 มกราคม 2558

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้กำหนดมาตรฐานทางจริยธรรม เพื่อส่งเสริมให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด โดยมีการสื่อสาร เปิดเผยแนวทางปฏิบัติไว้ในคู่มือประมวลบรรษัทภิบาลและจริยธรรมของบริษัทฯ ผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ รวมถึงให้ผู้บังคับบัญชาในทุกระดับถือเป็นหน้าที่ที่ต้องดูแล ติดตามให้มีการปฏิบัติตามจริยธรรมทางธุรกิจ

### 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 (ส่วนที่ 2-9 หน้า 17)

### องค์ประกอบของคณะกรรมการ

การแต่งตั้งกรรมการของบริษัทฯ เป็นไปตามมติที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นโดยผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน และกรรมการบริษัทฯ ตามลำดับ ตามข้อบังคับของบริษัทฯ คณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วยกรรมการอย่างน้อย 5 ท่าน แต่ไม่เกิน 15 ท่าน โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 คณะกรรมการบริษัทฯ มีจำนวน 15 ท่าน ประกอบด้วย กรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร 14 ท่าน กรรมการอิสระ 11 ท่าน กรรมการที่เป็นผู้บริหาร 1 ท่าน

จากโครงสร้างข้างต้น คณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วย กรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารร้อยละ 93.33 และกรรมการอิสระร้อยละ 73.33 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด ซึ่งเป็นจำนวนที่มากพอที่จะสามารถสร้างกลไกถ่วงดุลอำนาจภายในคณะกรรมการบริษัทฯ ดังนั้น ผู้มีส่วนได้เสียจึงมั่นใจได้ว่าคณะกรรมการบริษัทฯ สามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนผู้ถือหุ้นได้อย่างเป็นอิสระ และมีการถ่วงดุลที่เหมาะสม

ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ และข้อบังคับของบริษัทฯ ตลอดจนมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และความระมัดระวังในการรักษาผลประโยชน์ของบริษัทฯ

### บทบาทของประธานกรรมการและกรรมการผู้ำนวยการใหญ่

ประธานกรรมการมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจกำหนดทิศทางและนโยบายการดำเนินงานที่สำคัญๆ ของบริษัท ประธานกรรมการซึ่งเป็นกรรมการอิสระ เป็นผู้มีความเป็นผู้นำ เป็นกลาง ส่งเสริมธรรมาภิบาล รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่องูถือหุ้ัน และผู้มีส่วนได้เสียของบริษัท ประธานกรรมการเป็นผู้นำของคณะกรรมการที่มีกรรมการผู้ำนวยการใหญ่ที่เป็นหัวหน้าของฝ่ายบริหารร่วมเป็นกรรมการอยู่ด้วย อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ การกำกับดูแลและการรับนโยบายของคณะกรรมการมาถ่ายทอดให้ฝ่ายบริหารนำไปดำเนินการให้สัมฤทธิ์ผล

กรรมการผู้ำนวยการใหญ่มีบทบาทสำคัญในการรับผิดชอบการบริหารงานทั้งปวงของบริษัท ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ นโยบายบริษัท หรือมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ตลอดจนบังคับบัญชาฝ่ายบริหารและพนักงานทั้งปวงของบริษัท ทั้งนี้ภายในขอบเขตอำนาจที่กำหนดในข้อบังคับของบริษัท หรือตามที่คณะกรรมการบริษัท กำหนด

### การประชุมคณะกรรมการ

บริษัท ได้กำหนดการประชุมคณะกรรมการบริษัท ไว้อย่างเป็นทางการล่วงหน้าตลอดทั้งปี โดยกำหนดการประชุมเดือนละ 1 ครั้ง และมีการประชุมวาระพิเศษเฉพาะคราวเพิ่มเติมตามความจำเป็น โดยมีการกำหนดระเบียบวาระการประชุมที่ชัดเจน และมีวาระพิจารณาติดตามผลการดำเนินงานเป็นประจำ สำนักเลขานุการบริษัท จะจัดส่งหนังสือเชิญพร้อมระเบียบวาระการประชุมและเอกสารให้กรรมการแต่ละท่านล่วงหน้าก่อนการประชุมเป็นเวลา 7 วัน เพื่อให้คณะกรรมการได้มีเวลาศึกษาข้อมูลอย่างเพียงพอก่อนเข้าร่วมประชุม โดยในปี 2559 คณะกรรมการบริษัท มีการประชุมรวมทั้งสิ้น 21 ครั้ง ซึ่งรวมการประชุมครั้งพิเศษ 9 ครั้ง เลขานุการบริษัท ได้มีการจัดบันทึกและจัดทำรายงานการประชุมเป็นลายลักษณ์อักษรทุกครั้งและได้นำเสนอคณะกรรมการบริษัท พิจารณาร่างรายงานการประชุมดังกล่าวเพื่อทำการรับรองในการประชุมครั้งต่อไป รวมทั้งได้มีการจัดเก็บรายงานการประชุมของคณะกรรมการบริษัท ที่ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการบริษัท ให้พร้อมสำหรับการตรวจสอบจากคณะกรรมการบริษัท และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

## สำหรับการประชุมคณะกรรมการชุดย่อย มีรายละเอียดดังนี้

## ตารางแสดงการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการชุดย่อยในปี 2559

รายชื่อกรรมการ	การประชุมในปี 2559					
	คณะกรรมการ บริหารบริษัท รวม 15 ครั้ง	คณะกรรมการ ตรวจสอบรวม 10 ครั้ง	คณะกรรมการ บริหารความ เสี่ยง รวม 7 ครั้ง	คณะกรรมการ สรรหาและ กำหนด ค่าตอบแทน รวม 6 ครั้ง	คณะกรรมการ ธรรมาภิบาล และส่งเสริม กิจการเพื่อ สังคม รวม 2 ครั้ง	คณะกรรมการ กำกับ ยุทธศาสตร์และ การปฏิรูป บริษัท รวม 37 ครั้ง
1. นายอาร์ฟงศ์ ภูษอุ่ม						3/37 <sup>1</sup>
2. พล.อ.อ. ตริทศ สนั่นแจ้ง					2/2 <sup>1</sup>	
3. นายคณิต แสงสุพรรณ	13/15 <sup>1</sup>		3/7	5/6		3/37
4. พลตำรวจเอก จักรทิพย์ ชัยจินดา					1/2	
5. พล.อ. ขาดอุดม ติตถะสิริ		6/10	6/7			
6. นายดำริ ดันชีวะวงศ์	14/15		7/7			12/22 <sup>2</sup>
7. นายพีระพล ถาวรสุภเจริญ					2/2	
8. นายรัฐพล ภัคดีภูมิ		9/10		4/6		30/37
9. นายวีระวงศ์ จิตต์มิตรภาพ		10/10 <sup>1</sup>				
10. พล.อ.อ. คิวเกียรติ์ ชยเมะ	5/15					0/37
11. นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย		10/10				31/37
12. นายสมชัย สัจจพงษ์				6/6 <sup>1</sup>		
13. พล.อ.อ. ม.ล. สุปรีชา กมลลาคน์	14/15		7/7 <sup>1</sup>			
14. พล.อ.อ. อำนาจ จีระมณีมัย						
15. นายจรัมพร โชติกเสถียร	15/15		7/7		2/2	37/37

หมายเหตุ :<sup>1</sup> เป็นประธาน

<sup>2</sup> นายดำริ ดันชีวะวงศ์ เริ่มเข้าร่วมการประชุมตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2559

ข้อมูลคณะกรรมการชุดย่อย กรุณาดูข้อมูลในข้อ 9.2

## การกำหนดค่าตอบแทนของกรรมการ

รายละเอียดเกี่ยวกับการกำหนดค่าตอบแทนของกรรมการ กรุณาดูข้อมูลในหัวข้อ 8.4 (ส่วนที่ 2-8 หน้า 5)

## การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ

บริษัทฯ ได้กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทฯ เป็นประจำทุกปี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทฯ ซึ่งมีหลักเกณฑ์และขั้นตอนในการประเมิน คือ สำนักเลขานุการบริษัทฯ ส่งแบบฟอร์มที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสรรหาภิบาลสำหรับประเมินคณะกรรมการบริษัทฯ 3 แบบ ประกอบด้วย การประเมินตนเอง การประเมินไขว้ของกรรมการ การประเมินคณะกรรมการบริษัทฯ และจะเป็นผู้ทำการสุ่มรายชื่อเพื่อจัดทำกรประเมินไขว้ โดยกรรมการผู้ถูกประเมินจะไม่ทราบว่ากรรมการท่านใดเป็นผู้ประเมินตน

บริษัทฯ ได้จัดทำแบบประเมินกรรมการและวิธีการประเมินนำเสนอคณะกรรมการสรรหาภิบาลของบริษัทฯ เพื่อให้ความเห็นชอบและนำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อนุมัติการประเมิน ประเมินโดยใช้แบบการประเมิน 3 รูปแบบ คือ

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

บริษัทฯ ได้นำผลการประเมินของคณะกรรมการรายงานในการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อนำไปจัดกิจกรรมเพื่อเป็นการส่งเสริมความรู้ ความสามารถของคณะกรรมการ โดยผลการประเมินทั้ง 3 รูปแบบข้างต้น สำหรับปี 2559 สรุปได้ว่าจัดอยู่ในระดับดีมาก - ดีเยี่ยม

สำหรับผลการประเมินของประธานกรรมการ ถือเป็นข้อมูลเฉพาะบุคคลไม่สามารถเปิดเผยได้

สำหรับ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทน เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (DD) ตามเงื่อนไขที่ระบุในสัญญาจ้าง และ

นำเสนอผลการประเมินให้คณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณา ทั้งนี้ผลการประเมินของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ถือเป็นข้อมูลเฉพาะบุคคลไม่สามารถเปิดเผยได้

#### การกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการ

กรรมการบริษัทฯ มีวาระการดำรงตำแหน่งที่แน่นอน ตามข้อบังคับบริษัทฯ ที่กำหนดไว้ว่า ในการประชุมสามัญประจำปีทุกครั้ง ให้กรรมการจำนวน 1 ใน 3 ออกจากตำแหน่ง โดยให้กรรมการที่ดำรงตำแหน่งนานที่สุดเป็นผู้ออกจากตำแหน่ง

#### การปฏิรูประบบโครงสร้างกรรมการใหม่

บริษัทฯ จัดให้มีการปฏิรูประบบโครงสร้างกรรมการบริษัทฯ รายใหม่ที่จะเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทฯ โดยสำนักเลขานุการบริษัทฯ จะเป็นผู้ประสานงานในการจัดปฏิรูประบบโครงสร้าง โดยเชิญผู้บริหารสายงานต่างๆ มานำเสนอข้อมูลของบริษัทฯ ธุรกิจการบิน โครงสร้างการถือหุ้น กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมถึงสิทธิประโยชน์ที่กรรมการจะได้รับ เพื่อให้กรรมการรับทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบริษัทฯ บริษัทฯ ยังมีนโยบายสนับสนุนให้กรรมการบริษัทฯ เข้าอบรมหลักสูตรจากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) เพื่อเป็นการพัฒนาสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทฯ

#### การพัฒนาความรู้และทักษะของคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหาร

บริษัทฯ ได้มีการส่งเสริม และสนับสนุนให้คณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหาร ได้เข้ารับการอบรมหลักสูตร สัมมนา 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 The Executive Director Course (EDC)
7. หลักสูตร Role of the Compensation Committee (RCC)
8. หลักสูตร Charter Director Class (CDC)

**การเข้ารับการอบรมของคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหาร**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 คณะกรรมการบริษัทฯ และผู้บริหาร ได้ผ่านการอบรมหลักสูตรของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute of Directors Association: IOD) ดังนี้

รายชื่อ	ตำแหน่ง	หลักสูตร
นายอารีพงศ์ ภูชอุ่ม	ประธานกรรมการบริษัท และ กรรมการอิสระ	- Director Certification Program (DCP 3/2543) - DCP Refresher Course (Re DCP 2/2552)
พลอากาศเอก ตรีทศ สนแจ้ง	รองประธานกรรมการ และ กรรมการอิสระ	-
นายคณิต แสงสุพรรณ	กรรมการอิสระ	- Director Accreditation Program (DAP 21/2547)
พลตำรวจเอก จักรทิพย์ ชัยจินดา	กรรมการอิสระ	-
พลเอก ชาทอุดม ตีตตะสิริ	กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ	- Director Certification Program (DCP 211/2558)
นายดำริ ตันชีวะวงศ์	กรรมการอิสระ	- Director Accreditation Program (DAP SCC/2547) - Director Certification Program (DCP 106/2551) - Audit Committee Program (ACP 24/2551) - Role of Chairman Program (RCP 22/2552) - Role of the Compensation Committee (RCC 10/2553)
นายพีระพล ถาวรสุภเจริญ	กรรมการ	-
นายรัฐพล ภักดีภูมิ	กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ	- Director Accreditation Program (DAP 23/2547) - Director Certification Program (DCP 52/2547) - Charter Director Class (CDC 9/2558)
นายวีระวงศ์ จิตต์มิตรภาพ	กรรมการอิสระ ประธานกรรมการตรวจสอบ	- Director Certification Program (DCP 0/2543) - The Executive Director Course (EDC 1/2555)
พลอากาศเอก ศิวเกียรติ์ ชัยเมฆะ	กรรมการ	- Director Certification Program (DCP 227/2559)

รายชื่อ	ตำแหน่ง	หลักสูตร
นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย	กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ	- Director Accreditation Program (DAP 84/2553) - Role of the Compensation Committee (RCC 11/2553) - Director Certification Program (DCP 178/2556)
นายสมชัย สัจจพงษ์	กรรมการ	- Director Certification Program (DCP 75/2549)
พลอากาศเอก หม่อมหลวง สุปริษา กมลาศน์	กรรมการอิสระ	- Director Accreditation Program (DAP 54/2549)
พลอากาศเอก อำนาจ จีระมณีมัย	กรรมการอิสระ	-
นายจรัมพร โชติกเสถียร	กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ กรรมการ	- Director Accreditation Program (DAP 66/2550) - Director Certification Program (DCP 185/2557)

### การรวมหรือการแยกตำแหน่ง

ประธานกรรมการบริษัท เป็นกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารและเป็นกรรมการอิสระ ไม่เป็นบุคคลเดียวกับกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และไม่มีความสัมพันธ์ใดๆ กับฝ่ายบริหาร โดยบริษัท ได้มีการจัดให้แบ่งแยกบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัท และฝ่ายบริหารออกจากกันอย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร

## 9.2 คณะกรรมการชุดย่อย

### 9.2.1 คณะกรรมการบริษัท

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

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 คณะกรรมการบริษัท ประกอบด้วยกรรมการ ซึ่งมีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. นายอารีพงศ์	ภูษอ่อม	ประธานกรรมการ และกรรมการอิสระ
2. พลอากาศเอก ตริทศ	สนแจ้	รองประธานกรรมการ และกรรมการอิสระ
3. นายคณิศ	แสงสุพรรณ	กรรมการอิสระ
4. พลตำรวจเอก จักรทิพย์	ชัยจินดา	กรรมการอิสระ
5. พลเอก ชาดอุดม	ติตตะสิริ	กรรมการอิสระ และกรรมการตรวจสอบ
6. นายดำริ	ตันชีวะวงศ์	กรรมการอิสระ
7. นายพีระพล	ถาวรสุภเจริญ	กรรมการ



8. นายรัฐพล	ภักดีภูมิ	กรรมการอิสระ และกรรมการตรวจสอบ
9. นายวีระวงศ์	จิตต์มิตรภาพ	ประธานกรรมการตรวจสอบ และกรรมการอิสระ
10. พลอากาศเอก ศิวเกียรติ	ชเยมะ	กรรมการ
11. นายสมเกียรติ	ศิริชาติไชย	กรรมการตรวจสอบ และกรรมการอิสระ
12. นายสมชัย	สัจพงษ์	กรรมการ
13. พลอากาศเอก หม่อมหลวง สุปรีชา	กมลลาศน์	กรรมการอิสระ
14. พลอากาศเอก อำนาจ	จีระมณีมัย	กรรมการ
15. นายจรัมพร	โชติกเสถียร	กรรมการ

นางสุวิมล บัวเลิศ (ผู้อำนวยการใหญ่ สำนักเลขานุการบริษัทฯ) เป็นเลขานุการ

### กรรมการผู้มีอำนาจลงลายมือชื่อแทนบริษัทฯ

ประกอบด้วยพลอากาศเอก ตริทศ สนแจ้ง หรือนายคณิต แสงสุพรรณ หรือพลอากาศเอก หม่อมหลวง สุปรีชา กมลลาศน์ หรือนายจรัมพร โชติกเสถียร สามคนลงลายมือชื่อร่วมกัน และประทับตราสำคัญของบริษัทฯ

ในปี 2559 มีการประชุมทั้งสิ้น 21 ครั้ง ประกอบด้วย เรื่องเพื่อพิจารณาจำนวน 126 เรื่อง และเรื่องเพื่อทราบ จำนวน 188 เรื่อง

### 9.2.2 กรรมการอิสระ

เพื่อเป็นไปตามข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และแนวทางปฏิบัติที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งกรรมการอิสระ โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 มีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. นายอารีพงศ์	ภูษอุม	กรรมการอิสระ
2. พลอากาศเอก ตริทศ	สนแจ้ง	กรรมการอิสระ
3. นายคณิต	แสงสุพรรณ	กรรมการอิสระ
4. พลตำรวจเอก จักรทิพย์	ชัยจินดา	กรรมการอิสระ
5. พลเอก ชาทอุดม	ดิตตะสิริ	กรรมการอิสระ
6. นายดำริ	ตันชีวะวงศ์	กรรมการอิสระ
7. นายรัฐพล	ภักดีภูมิ	กรรมการอิสระ
8. นายวีระวงศ์	จิตต์มิตรภาพ	กรรมการอิสระ
9. นายสมเกียรติ	ศิริชาติไชย	กรรมการอิสระ
10. พลอากาศเอก หม่อมหลวง สุปรีชา	กมลลาศน์	กรรมการอิสระ
11. พลอากาศเอก อำนาจ	จีระมณีมัย	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 ลักษณะต้องห้ามดังกล่าวไม่รวมถึงกรณีที่กรรมการอิสระเคยเป็นข้าราชการ หรือที่ปรึกษาของส่วนราชการซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ

3. ไม่เป็นบุคคลที่มีความสัมพันธ์ทางสายโลหิต หรือโดยการจดทะเบียนตามกฎหมายในลักษณะที่เป็นบิดา มารดา คู่สมรส พี่น้อง และบุตร รวมทั้งคู่สมรสของบุตร ของผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้มีอำนาจควบคุม หรือบุคคลที่จะได้รับการเสนอ ให้เป็นผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย
4. ไม่มีหรือเคยมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ ในลักษณะที่อาจเป็นการขัดขวางการใช้วิจารณญาณอย่างอิสระของตน รวมทั้งไม่เป็นหรือเคยเป็น ผู้ถือหุ้นที่มีนัย หรือผู้มีอำนาจควบคุมของผู้ที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้น รายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี
5. ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจ ควบคุมของบริษัทฯ และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของสำนักงานสอบบัญชี ซึ่งมีผู้สอบบัญชีของ บริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ สังกัดอยู่ เว้นแต่จะได้พ้นจาก การมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี
6. ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ให้บริการทางวิชาชีพใดๆ ซึ่งรวมถึงการให้บริการเป็นที่ปรึกษากฎหมาย หรือที่ปรึกษา ทางการเงิน ซึ่งได้รับค่าบริการเกินกว่า 2 ล้านบาทต่อปี จากบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือ ผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของผู้ให้บริการทางวิชาชีพนั้นด้วย เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี
7. ไม่เป็นกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นเพื่อเป็นตัวแทนของกรรมการของบริษัทฯ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้ถือหุ้นซึ่ง เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่
8. ไม่ประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย หรือ ไม่เป็นหุ้นส่วนที่มีนัยในห้างหุ้นส่วน หรือเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่รับเงินเดือนประจำ หรือถือหุ้นเกินร้อยละ 1 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทอื่น ซึ่งประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและ เป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย
9. ไม่มีลักษณะอื่นใดที่ทำให้ไม่สามารถให้ความเห็นอย่างเป็นอิสระเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัทฯ

บริษัทฯ ได้กำหนดคุณสมบัติของกรรมการอิสระไว้เข้มกว่าคุณสมบัติตามข้อกำหนดของคณะกรรมการกำกับตลาด ทุนและตลาดหลักทรัพย์ โดยกำหนดเรื่องการถือหุ้นของกรรมการอิสระตามข้อ 1 ไว้เข้มกว่า คือ กำหนดการถือหุ้น ไม่เกิน ร้อยละ 0.5

กรรมการอิสระที่มีคุณสมบัติตามข้อ 1 ถึงข้อ 9 อาจได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทฯ ให้ตัดสินใจในการดำเนิน กิจการของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของ บริษัทฯ โดยมีการตัดสินใจในรูปแบบขององค์คณะ (Collective Decision) ได้

ในกรณีที่บุคคลที่บริษัทฯ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระเป็นบุคคลที่มีหรือเคยมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจ ตาม ข้อ 4 หรือมีการให้บริการทางวิชาชีพเกินมูลค่าที่กำหนดตามข้อ 6 คณะกรรมการบริษัทฯ อาจพิจารณาผ่อนผันให้ได้ หากเห็นว่าการ แต่งตั้งบุคคลดังกล่าวไม่มีผลกระทบต่อปฏิบัติหน้าที่และการให้ความเห็นที่เป็นอิสระ และบริษัทฯ ได้เปิดเผยข้อมูลต่อไปนี้ ในหนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้นในวาระพิจารณาแต่งตั้งกรรมการอิสระดังกล่าวแล้ว

- (1) ลักษณะความสัมพันธ์ทางธุรกิจหรือการให้บริการทางวิชาชีพ ที่ทำให้บุคคลดังกล่าวมีคุณสมบัติไม่เป็นไปตาม หลักเกณฑ์ที่กำหนด
- (2) เหตุผลและความจำเป็นที่ยังคงหรือแต่งตั้งให้บุคคลดังกล่าวเป็นกรรมการอิสระ
- (3) ความเห็นของคณะกรรมการของบริษัทฯ ในการเสนอให้มีการแต่งตั้งบุคคลดังกล่าวเป็นกรรมการอิสระ

### อำนาจหน้าที่ของกรรมการอิสระ

1. แสดงความคิดเห็น และ/หรือรายงานผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทฯ ได้อย่างเสรีตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ เพื่อให้บริษัทฯ มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักการกำกับดูแลที่ดีของตลาดหลักทรัพย์ และหลักเกณฑ์การประเมินการกำกับดูแลที่ดี ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการดำเนินงานประจำปีของบริษัทฯ รวมทั้งหลักการปฏิบัติที่ดีที่ยอมรับในระดับสากล

2. มีอำนาจในการเรียกเอกสารและบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาดำเนินการ
3. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมาย

ในปี 2559 กรรมการอิสระของบริษัทฯ ได้มีการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และได้แสดงความคิดเห็นตามหน้าที่อย่างอิสระ โดยยึดถือการดูแลผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นทุกรายให้เท่าเทียมกัน

นอกจากนี้ ในปี 2559 บริษัทฯ ได้จัดการประชุมระหว่างกรรมการอิสระ (กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร) 1 ครั้ง เพื่อหารือบทบาทของกรรมการอิสระในการกำกับดูแลบริษัทฯ ในปี 2559 และแนวทางในการกำกับดูแลบริษัทฯ ของกรรมการอิสระในปี 2560

ในปี 2559 คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการชุดต่างๆ ขึ้นหลายคณะเพื่อช่วยศึกษารายละเอียดและกลั่นกรองงานเฉพาะเรื่องโดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 9.2.3 คณะกรรมการบริหาร

เพื่อให้การจัดการของบริษัทฯ เป็นไปตามเป้าหมายของแผนวิสาหกิจบริษัทฯ อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดกับบริษัทฯ คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารบริษัทฯ มีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. นายคณิต	แสงสุพรรณ	ประธานกรรมการ
2. พลอากาศเอก หม่อมหลวง สุปรীชา กมลาศน์		กรรมการ
3. พลอากาศเอก ศิวเกียรติ์	ชเยมะ	กรรมการ
4. นายดำริ	ตันชีวะวงศ์	กรรมการ
5. กรรมการผู้อำนวยการใหญ่		กรรมการ
6. ผู้อำนวยการใหญ่ สำนักเลขานุการบริษัทฯ		เลขานุการ
7. ผู้อำนวยการฝ่ายงานเลขานุการบริษัทฯ		ผู้ช่วยเลขานุการ

### 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

ในปี 2559 มีการประชุมทั้งสิ้น 15 ครั้ง ประกอบด้วย เรื่องเพื่อพิจารณาจำนวน 104 เรื่อง และเรื่องเพื่อทราบจำนวน 50 เรื่อง

#### 9.2.4 คณะกรรมการตรวจสอบ

เพื่อให้บริษัท มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของกระทรวงการคลังและตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนทั่วไปเกิดความมั่นใจในการบริหารงานของบริษัท คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วยกรรมการบริษัทฯ ที่มีคุณสมบัติเป็นกรรมการอิสระและไม่ได้เป็นผู้บริหารของบริษัทฯ มีรายชื่อดังนี้

1. นายวีระวงศ์	จิตต์มิตรภาพ	ประธานกรรมการ
2. นายสมเกียรติ	ศิริชาติไชย	กรรมการตรวจสอบ
3. นายรัฐพล	ภักดีภูมิ	กรรมการตรวจสอบ
4. พลเอก ชาทอุดม	ติตตะสิริ	กรรมการตรวจสอบ
นายสมนึก	ธีรธรรมวงศ์	(ผู้อำนวยการใหญ่ สำนักงานการตรวจสอบภายใน) เป็นเลขานุการ

ทั้งนี้ มีกรรมการตรวจสอบ 1 ท่าน เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์เพียงพอที่จะสามารถสอบทานความน่าเชื่อถือของงบการเงินด้วยแล้ว

กรรมการตรวจสอบจะต้องมีคุณสมบัติเป็นไปตามข้อกำหนดที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนกำหนด ซึ่งรวมถึงคุณสมบัติดังต่อไปนี้

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

#### อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ

1. สอบทานให้บริษัทฯ มีการรายงานทางการเงินอย่างถูกต้องและเพียงพอ
2. สอบทานให้บริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล และพิจารณาความเป็นอิสระของหน่วยงานตรวจสอบภายใน ตลอดจนให้ความเห็นชอบในการพิจารณาแต่งตั้งโยกย้าย เลิกจ้างหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน

3. สอบทานให้บริษัทฯ ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ
4. พิจารณา คัดเลือก เสนอแต่งตั้งบุคคลซึ่งมีความเป็นอิสระ เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ และเสนอคำตอบแทนของบุคคลดังกล่าว รวมทั้งเข้าร่วมประชุมกับผู้สอบบัญชีโดยไม่มีฝ่ายจัดการเข้าร่วมประชุมด้วยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
5. พิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ให้เป็นไปตามกฎหมายและข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่ารายการดังกล่าวสมเหตุสมผลและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทฯ
6. จัดทำรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบโดยเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปีของบริษัทฯ ซึ่งรายงานดังกล่าวต้องลงนามโดยประธานคณะกรรมการตรวจสอบโดยประกอบด้วยข้อมูลตามที่ตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนด
7. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมายด้วยความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบ
8. ในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ หากพบหรือมีข้อสงสัยว่า มีรายงานหรือการกระทำดังต่อไปนี้ ซึ่งอาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้คณะกรรมการตรวจสอบรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขภายในเวลาที่คณะกรรมการตรวจสอบเห็นสมควร
  - (1) รายการที่เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์
  - (2) การทุจริต หรือมีสิ่งผิดปกติ หรือมีความบกพร่อง
  - (3) การฝ่าฝืนกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ
9. มีอำนาจเรียกเอกสารและบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา
10. แต่งตั้งคณะทำงานได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม
11. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมาย

ในปี 2559 คณะกรรมการตรวจสอบมีการประชุมทั้งสิ้น 10 ครั้ง ประกอบด้วย เรื่องเพื่อพิจารณาจำนวน 37 เรื่อง และเรื่องเพื่อทราบจำนวน 30 เรื่อง

### 9.2.5 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้บริษัทฯ มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักการกำกับดูแลที่ดีของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำหนด และหลักเกณฑ์การประเมินการกำกับดูแลที่ดี ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ประจำปีบัญชี รวมทั้งหลักการปฏิบัติที่ดีที่ยอมรับในระดับสากล และเพื่อให้การดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารได้ คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยมีรายชื่อดังต่อไปนี้

- |   |               |
|---|---------------|
| 1. พลอากาศเอก หม่อมหลวง สุปรีชา กมลาศน์                               | ประธานกรรมการ |
| 2. นายคณิต แสงสุพรรณ  | กรรมการ       |
| 3. พลเอก ชาทอดม ติตตะสิริ   | กรรมการ       |
| 4. นายดำริ ต้นชีวะวงศ์  | กรรมการ       |
| 5. กรรมการผู้อำนวยการใหญ่   | กรรมการ       |
| 6. รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายกลยุทธ์องค์กรและพัฒนาอย่างยั่งยืน      | กรรมการ       |
| 7. รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการเงินและการบัญชี                     | กรรมการ       |
| 8. ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายธุรกิจปิโตรเลียม ประกันภัย และสิ่งแวดล้อมการบิน | กรรมการ       |

- |  |                  |
|--|------------------|
| 9. ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายบริหารความเสี่ยง                     | เลขานุการ        |
| 10. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยงระดับฝ่ายและควบคุมภายใน | ผู้ช่วยเลขานุการ |

**อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง**

1. ให้คำปรึกษา และคำแนะนำในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง และพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยง ที่ครอบคลุมเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ด้านกฎหมาย กฎ ข้อบังคับ และระเบียบต่างๆ เป้าหมายทางรายได้และการเงินอื่นๆ ความ มีประสิทธิภาพของกำลังพล การวางแผน การดำเนินกลยุทธ์ และความมั่นคงทางการบิน (Aviation Security)
2. กำหนดนโยบาย แนวทางการบริหารความเสี่ยงและกรอบปฏิบัติ การบริหารความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจทำให้การ ดำเนินธุรกิจไม่เป็นไปอย่างต่อเนื่องยั่งยืน และไม่ปฏิบัติตามเป้าหมาย อันประกอบด้วย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การบริหารเงินสดคงเหลือ การบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน การหารายได้ ต้นทุนการดำเนินงานการปฏิบัติการ การซ่อมบำรุง บุคลากร และปัญหาข้อพิพาทแรงงาน เป็นต้น
3. อนุมัติการจัดทำการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันทุกรูปแบบ
4. กำกับดูแลการนำกรอบบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ ติดตามการระบุประเมินความเสี่ยงและความเพียงพอในการ จัดการความเสี่ยง
5. มีอำนาจเรียกเอกสาร และบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา
6. แต่งตั้งคณะทำงานได้ตามความเหมาะสม
7. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมาย

ในปี 2559 มีการประชุมทั้งสิ้น 7 ครั้ง ประกอบด้วย เรื่องเพื่อพิจารณาจำนวน 36 เรื่อง

**9.2.6 คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน**

เพื่อให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามที่กระทรวงการคลัง และตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนด รวมทั้งหลักการ ปฏิบัติที่ดี เป็นที่ยอมรับในระดับสากล และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาและ กำหนดค่าตอบแทน โดยมีรายชื่อดังต่อไปนี้

- |   |           |  |
|---|-----------|--|
| 1. นายสมชัย                               | สัจพงษ์   | ประธานกรรมการ  |
| 2. นายคณิต                                | แสงสุพรรณ | กรรมการ  |
| 3. นายรัฐพล                               | ภักดีภูมิ | กรรมการ  |
| 4. รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่              |           | เลขานุการ  |
| สายทรัพยากรบุคคลและกำกับกิจกรรมองค์กร     |           |  |
| 5. ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล       |           | ผู้ช่วยเลขานุการ   |
| 6. ผู้อำนวยการใหญ่สำนักงานการตรวจสอบภายใน |           | ผู้ช่วยเลขานุการ (ด้านการประเมินผลกรรมการ ผู้อำนวยการใหญ่) |

**อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน**

1. กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการสรรหาที่เป็นไปตามข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ระเบียบบริษัทฯ และกฎหมายเกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เหมาะสม มาดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทฯ และผู้บริหารระดับรอง กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ขึ้นไป
2. ดำเนินการสรรหาและวิธีการสรรหาตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมเป็นกรรมการบริษัทฯ ผู้บริหารระดับสูงกว่าผู้อำนวยการใหญ่ขึ้นไป และเสนอชื่อผู้ที่ผ่านการสรรหาต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณา แต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง หรือโยกย้ายตามที่เห็นสมควร

3. กำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมแก่กรรมการ อนุกรรมการต่างๆ บุคคลภายนอกที่มาปฏิบัติงานให้กับบริษัทฯ รวมถึงผู้บริหารระดับสูงกว่าผู้อำนวยการใหญ่ขึ้นไป โดยให้คำนึงถึงหลักการปฏิบัติที่ดีซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับสากล และนำเสนอให้คณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณา

4. ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ตามเงื่อนไขที่ระบุในสัญญาจ้างและนำเสนอผลการประเมินให้คณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณา

5. พิจารณาเพิ่มค่าตอบแทนและเงินรางวัลประจำปีของผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ตามเงื่อนไขที่ระบุในสัญญาจ้างและนำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ ต่อไป

6. มีอำนาจเรียกพนักงานและ/หรือลูกจ้างของบริษัทฯ ที่เกี่ยวข้อง มาให้ถ้อยคำหรือความเห็น รวมทั้งให้มีอำนาจในการเรียกเอกสารหรือสิ่งอื่นใดมาเพื่อประกอบการพิจารณาได้ด้วย

7. แต่งตั้งคณะทำงานได้ตามความเหมาะสม

8. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมาย

ในปี 2559 มีการประชุมทั้งสิ้น 6 ครั้ง ประกอบด้วย เรื่องเพื่อพิจารณาจำนวน 15 เรื่อง

### 9.2.7 คณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม

เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทฯ เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามที่กระทรวงการคลังและตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำหนดและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม โดยมีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. พลอากาศเอก ตรีทศ	สนแจ้	ประธานกรรมการ
2. พลตำรวจเอก จักรทิพย์	ชัยจินดา	กรรมการ
3. นายพีระพล	ถาวรสุภเจริญ	กรรมการ
4. กรรมการผู้อำนวยการใหญ่		กรรมการ
5. รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการพาณิชย์		กรรมการ
6. รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายทรัพยากรบุคคล และกำกับกิจกรรมองค์กร		กรรมการ
7. ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายภาพลักษณ์และสื่อสารองค์กร		กรรมการ
8. ผู้อำนวยการใหญ่สำนักเลขานุการบริษัทฯ		กรรมการ
9. ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายกฎหมาย		เลขานุการ
10. ผู้อำนวยการสำนักงานการตรวจการองค์กร		ผู้ช่วยเลขานุการ
11. ผู้อำนวยการฝ่ายกิจกรรมองค์กรเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม		ผู้ช่วยเลขานุการ

### อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม

1. เสนอแนะแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีต่อคณะกรรมการบริษัทฯ ตามหลักการของกระทรวงการคลังและตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

2. ตรวจสอบการกำกับดูแล การปฏิบัติงานของกรรมการและฝ่ายบริหาร เพื่อให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

3. ให้คำแนะนำแก่คณะกรรมการบริษัทฯ ในเรื่องเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี

4. ทบทวนแนวปฏิบัติและหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ เพื่อให้มีความต่อเนื่องและเหมาะสม โดยเปรียบเทียบกับแนวปฏิบัติของสากลปฏิบัติ และเสนอแนะต่อคณะกรรมการบริษัทฯ

5. มีอำนาจในการเรียกพนักงานและลูกจ้างของบริษัทฯ และบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง มาให้ถ้อยคำหรือความเห็น รวมทั้งให้มีอำนาจในการเรียกเอกสารหรือสิ่งอื่นใดมาเพื่อประกอบการพิจารณาได้ด้วย
6. กำหนดนโยบาย และแนวทางประชาสัมพันธ์องค์กร เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ
7. กำหนดนโยบายและแนวทางการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการช่วยเหลือและส่งเสริมสังคม
8. จัดทำโครงการและกิจกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อมรวมถึงสื่อสารประชาสัมพันธ์โครงการและกิจกรรมเพื่อให้ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า พนักงาน และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ รับรู้และมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมอย่างทั่วถึง และจัดทำรายงานด้านอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม (CSR Report) ต่อสาธารณชนอย่างสม่ำเสมอ
9. จัดทำโครงการและกิจกรรมเพื่อปลูกฝังจิตสำนึกให้พนักงานเรื่องการช่วยเหลือสังคม การสนับสนุนสาธารณประโยชน์ สาธารณกุศล
10. กำหนดงบประมาณในการดำเนินการ และงบสนับสนุนหน่วยงาน หรือบุคคลภายนอกด้วยการบริจาคหรือช่วยเหลือด้านการเงินหรือการให้บัตรโดยสาร ซึ่งเป็นไปตามนโยบายของคณะกรรมการส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม รวมทั้งการกำกับดูแลการพิจารณาอนุมัติการใช้จ่ายตามงบประมาณ
11. แต่งตั้งคณะทำงานได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม
12. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมาย

ในปี 2559 มีการประชุมทั้งสิ้น 2 ครั้ง ประกอบด้วย เรื่องพิจารณาจำนวน 3 เรื่อง

### 9.2.8 คณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัท คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูป บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีรายชื่อดังต่อไปนี้

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

#### อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูป

1. กำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิรูปองค์กร เพื่อให้บริษัทฯ เป็นองค์กรที่สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างผลตอบแทนที่เหมาะสมอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิรูปองค์กรจะต้องครอบคลุมทุกมิติของการดำเนินธุรกิจและมีการบูรณาการกัน ทั้งมาตรการเร่งด่วนและมาตรการที่มีผลต่อเนื่อง
2. กลั่นกรองแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิรูปองค์กร ก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อขออนุมัติ
3. ติดตาม กำกับดูแล และให้คำแนะนำให้ฝ่ายบริหารดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิรูปองค์กร รวมทั้งกำกับดูแลให้มีผู้บริหารรับผิดชอบการดำเนินการตามแผนแต่ละแผนอย่างชัดเจน



4. แต่งตั้งที่ปรึกษาเพื่อสนับสนุนการจัดทำและการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิรูปองค์กร ตามที่เห็นสมควร
5. สามารถขอและเข้าถึงการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ได้จากทุกหน่วยงานตามที่เห็นสมควร
6. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมาย

ในปี 2559 มีการประชุมทั้งสิ้น 37 ครั้ง ประกอบด้วย เรื่องเพื่อพิจารณาจำนวน 76 เรื่อง

### 9.3 การสรรหาและแต่งตั้งกรรมการและผู้บริหารระดับสูงสุด

#### 9.3.1 การสรรหาคณะกรรมการบริษัทฯ

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

คณะกรรมการบริษัทฯ กำหนดหลักเกณฑ์การดำเนินการสรรหากรรมการบริษัทฯ เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการของคณะกรรมการสรรหา กำหนดค่าตอบแทน และพัฒนาบุคลากร ในการสรรหากรรมการบริษัทฯ ให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามที่กระทรวงการคลังและตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนด ด้วยความโปร่งใส ตามหลักธรรมาภิบาล หลักเกณฑ์การดำเนินการสรรหากรรมการบริษัทฯ ดังกล่าวสรุปได้ดังนี้

#### 1. ดำเนินการกำหนดคุณสมบัติของกรรมการบริษัทฯ ที่ต้องการสรรหา

1.1 ความเหมาะสมของความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญของกรรมการบริษัทฯ โดยรวม เพื่อให้คณะกรรมการบริษัทฯ มีองค์ประกอบที่เหมาะสม สามารถกำหนดกลยุทธ์ และนโยบาย รวมทั้งกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 คุณสมบัติของกรรมการบริษัทฯ แต่ละคน เพื่อความมั่นใจว่า ผู้ที่ได้รับการสรรหาจะสามารถปฏิบัติหน้าที่กรรมการตามหลัก Fiduciary Duty ที่สำคัญ คือ การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรอบคอบระมัดระวัง และด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมและความรับผิดชอบ ตัดสินใจด้วยข้อมูลและเหตุผล ฯลฯ

1.3 ไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กฎหมาย กฎ ระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้องกำหนด

1.4 ความเป็นอิสระของกรรมการอิสระแต่ละคน

1.5 ความสามารถในการอุทิศเวลาของกรรมการบริษัทฯ อาจพิจารณาจากจำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งอยู่ ฯลฯ เพื่อให้มีเวลาอย่างเพียงพอในการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการดูแลและการติดตามการดำเนินงานของบริษัทฯ

#### 2. กระบวนการในการสรรหากรรมการบริษัทฯ

2.1 คณะกรรมการสรรหาฯ จะดำเนินการสรรหาบุคคลที่เหมาะสมที่จะมาดำรงตำแหน่งกรรมการฯ

กรณีที่ 1 ตำแหน่งกรรมการว่างลง เนื่องจากครบวาระในการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี ซึ่งกรรมการต้องพ้นจากตำแหน่ง 1 ใน 3 นั้น อาจพิจารณารายชื่อบุคคลที่เหมาะสมจาก (1) บุคคลที่เป็นกรรมการเดิมที่พ้นวาระเพื่อเสนอให้ดำรงตำแหน่งต่อไป (2) บัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตามประกาศของกระทรวงการคลังซึ่งได้กำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับกรณีที่กรรมการอื่นที่มีใช้กรรมการโดยตำแหน่งครบวาระการดำรงตำแหน่ง หรือพ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระ จะต้องแต่งตั้งกรรมการอื่นจากบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจแทนกรรมการรายดังกล่าว จำนวนไม่น้อยกว่า 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการอื่น (3) การ

เสนอชื่อของผู้ถือหุ้น (ถ้ามี) (4) การเสนอชื่อของประธานกรรมการบริษัท กรรมการบริษัท ฯลฯ (5) การเสาะหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับบริษัท

กรณีที่ 2 ตำแหน่งกรรมการบริษัท วางลงนอกจากเหตุตามกรณีที่ 1 คณะกรรมการสรรหา จะดำเนินการสรรหาเมื่อคณะกรรมการบริษัท มีมติให้แต่งตั้งทดแทน โดยอาจพิจารณารายชื่อบุคคลที่เหมาะสมจาก (1) บัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตามประกาศของกระทรวงการคลังซึ่งได้กำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับกรณีที่กรรมการอื่นที่มีใช้กรรมการโดยตำแหน่งครบวาระการดำรงตำแหน่ง หรือพ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระ จะต้องแต่งตั้งกรรมการอื่นจากบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจ แทนกรรมการรายดังกล่าว จำนวนไม่น้อยกว่า 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการอื่น (2) การเสนอชื่อของผู้ถือหุ้น (ถ้ามี) (3) การเสนอชื่อของประธานกรรมการบริษัท กรรมการบริษัท ฯลฯ (4) การเสาะหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับบริษัท

2.2 คณะกรรมการสรรหา กลับกรองให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับเกณฑ์คุณสมบัติที่กำหนดไว้

2.3 เลขานุการบริษัท ดำเนินการตรวจสอบคุณสมบัติของบุคคลที่จะได้รับการเสนอชื่อให้เป็นกรรมการบริษัท ตามวิธีการที่ได้กำหนดไว้ในหลักเกณฑ์การดำเนินการสรรหากรรมการบริษัท

2.4 คณะกรรมการสรรหา พิจารณาและนำเสนอชื่อเสนอคณะกรรมการบริษัท

ที่ประชุมผู้ถือหุ้นเป็นผู้แต่งตั้งกรรมการโดยใช้เสียงข้างมากตามหลักเกณฑ์และวิธีการ ดังนี้

1. ผู้ถือหุ้นคนหนึ่งมีคะแนนเสียงเท่ากับหนึ่งหุ้นต่อหนึ่งเสียง

2. ผู้ถือหุ้นแต่ละคนจะต้องใช้คะแนนเสียงที่มีอยู่ทั้งหมดเลือกตั้งบุคคลคนเดียวหรือหลายคนเป็นกรรมการก็ได้ แต่จะแบ่งคะแนนเสียงให้แก่ผู้ใดมากน้อยเพียงใดไม่ได้

3. บุคคลซึ่งได้รับคะแนนเสียงสูงสุดตามลำดับลงมา เป็นผู้ได้รับการเลือกตั้งเป็นกรรมการเท่าจำนวนกรรมการที่จะพึงมีหรือจะพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น ในกรณีที่บุคคลซึ่งได้รับการเลือกตั้งในลำดับถัดลงมา มีคะแนนเสียงเท่ากันเกินจำนวนกรรมการที่จะพึงมีหรือจะพึงเลือกตั้งในครั้งนั้นให้เลือกตั้งด้วยวิธีจับสลากเพื่อให้ได้ตามจำนวนกรรมการที่จะพึงมี

ในกรณีที่ตำแหน่งกรรมการว่างลงเพราะเหตุอื่นนอกจากถึงคราวออกตามวาระ ให้คณะกรรมการเลือกบุคคลหนึ่งซึ่งมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมาย เข้าเป็นกรรมการแทนในการประชุมคณะกรรมการคราวถัดไปด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนกรรมการที่ยังเหลืออยู่ เว้นแต่วาระของกรรมการจะเหลือน้อยกว่า 2 เดือน บุคคลซึ่งเข้าเป็นกรรมการแทนดังกล่าว จะอยู่ในตำแหน่งกรรมการได้เพียงเท่าวาระที่ยังเหลืออยู่ของกรรมการที่ตนแทน

ที่ประชุมผู้ถือหุ้นอาจลงมติให้กรรมการคนใดออกจากตำแหน่งก่อนถึงคราวออกตามวาระได้ ด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนผู้ถือหุ้นซึ่งมาประชุมและมีสิทธิออกเสียง และมีหุ้นนับรวมกันได้ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนหุ้นที่ถือโดยผู้ถือหุ้นที่มาประชุม และมีสิทธิออกเสียงในการประชุมนั้น

ในการประชุมสามัญประจำปีทุกครั้ง ให้กรรมการออกจากตำแหน่ง 1 ใน 3 ถ้าจำนวนกรรมการที่จะแบ่งออกให้ตรงเป็น 3 ส่วนไม่ได้ ก็ให้ออกโดยจำนวนใกล้เคียงที่สุดกับส่วน 1 ใน 3 กรรมการที่จะต้องออกจากตำแหน่งในปีแรกและปีที่ 2 ภายหลังจดทะเบียนบริษัทนั้น ให้ใช้วิธีจับสลากกันว่าผู้ใดจะออก ส่วนปีหลังๆ ต่อไป ให้กรรมการคนใดอยู่ในตำแหน่งนานที่สุดนั้น เป็นผู้ออกจากตำแหน่ง กรรมการที่ออกตามวาระนั้นอาจถูกเลือกเข้ามาดำรงตำแหน่งใหม่ก็ได้

### 9.3.2 การสรรหาผู้บริหารระดับสูงสุด

การแต่งตั้งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ซึ่งเป็นตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารสูงสุดของบริษัท นั้น คณะกรรมการบริษัท จะแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อคัดเลือกคณะกรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการบริษัท 5 คน และรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายทรัพยากรบุคคลและกำกับกิจกรรมองค์กร 1 คน เพื่อแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา ผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ โดยมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ

สรรหา และดำเนินการสรรหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ที่เหมาะสม และคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 (และที่แก้ไขเพิ่มเติม) และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และเสนอชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกที่สมควรได้รับการแต่งตั้งต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณาต่อไป

#### 9.4 การกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง

การกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง นั้น บริษัทฯ ในฐานะผู้ถือหุ้นได้ส่งผู้แทนบริษัทฯ เพื่อเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำหน้าที่ดูแลผลประโยชน์ ตลอดจนประสานงานในการร่วมมือทำธุรกิจระหว่างบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง โดยผู้แทนบริษัทฯ จะเป็นผู้ที่ได้รับความเห็นชอบจากฝ่ายบริหารของบริษัทฯ และผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารหรือ คณะกรรมการบริษัทฯ เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง ซึ่งกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้แทนนั้น ประกอบด้วย บุคคลจากคณะกรรมการบริษัทฯ ฝ่ายบริหารหรือบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจ สามารถให้แนวทางบริหารที่จะเป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ ได้ และต้องมีคุณสมบัติเป็นไปตามหลักเกณฑ์การแต่งตั้งผู้แทน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นกรรมการในบริษัทย่อย บริษัทร่วมหรือบริษัทที่เกี่ยวข้อง

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 การเลือกตั้งกรรมการแทนกรรมการที่ลาออกตามวาระ การเพิ่ม-ลดทุน การเลิก-ควบรวมกิจการ ทั้งนี้ ผู้แทนบริษัทฯ ต้องรายงานข้อมูลต่างๆ ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดต่อฝ่ายบริหาร และคณะกรรมการบริษัทฯ

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

#### 9.5 การดูแลเรื่องการใช้ข้อมูลภายใน

บริษัทฯ มีนโยบายปฏิบัติตามกฎหมายของตลาดหลักทรัพย์ฯ และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์อย่างเคร่งครัด โดยบริษัทฯ ให้ความสำคัญในเรื่องหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้บรรลุผลในทางปฏิบัติ โดยออกประกาศบริษัทฯ เรื่องการป้องกันการรั่วไหลข้อมูลภายในเพื่อประโยชน์ส่วนตน ตั้งแต่ปี 2547 เพื่อห้ามกรรมการ รวมถึงกรรมการที่พ้นตำแหน่งในช่วง 6 เดือน และผู้บริหาร ซื่อขายหลักทรัพย์ของบริษัทฯ ก่อนการประกาศงบการเงิน 1 เดือน และหลังประกาศ 3 วัน โดยทุกๆ 3 เดือน สำนักเลขานุการบริษัทฯ จะจัดทำวาระแจ้งคณะกรรมการและฝ่ายบริหาร รวมถึงจัดทำหนังสือแจ้งกรรมการและผู้บริหารเป็นรายบุคคลถึงช่วงระยะเวลาห้ามทำการซื้อขายหุ้นการบินไทย ตามประกาศบริษัทฯ ฉบับดังกล่าว

นอกจากนั้น ยังจัดทำวาระแจ้งคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารทุกเดือนเรื่องรายงานการถือครองหุ้นการบินไทยของกรรมการบริษัทฯ และผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งของคู่สมรส และบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ เพื่อแจ้งให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงการถือครองหุ้นของคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหาร รวมทั้งแจ้งบทลงโทษ กรณีไม่ได้จัดทำรายงานการ

เปลี่ยนแปลงการถือหลักทรัพย์ต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ภายในระยะเวลาที่กำหนด รวมทั้งกำหนดไว้ในจรรยาบรรณการบินไทย ให้การเปิดเผยหรือใช้ข้อมูลภายในเพื่อประโยชน์ส่วนตน ถือว่าเป็นการผิดวินัยพนักงาน

## 9.6 ค่าตอบแทนของผู้สอบบัญชี

### ค่าตอบแทนจากการสอบบัญชี

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

### ค่าบริการอื่น

บริษัทฯ และบริษัทย่อย จ่ายค่าตอบแทนของงานบริการอื่น ซึ่งได้แก่ ค่าธรรมเนียมตรวจสอบปฏิบัติตาม BOI ค่าธรรมเนียมตรวจสอบรายการได้ของหน่วยธุรกิจ ค่าธรรมเนียมรับรองรายได้สาขาประเทศอินเดีย และค่าธรรมเนียมรับรองรายได้สาขาประเทศบรูไน ให้แก่ สตง. ซึ่งเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา มีจำนวนเงินรวม 660,000 บาท แต่บริษัทฯ ไม่ได้จ่ายค่าบริการอื่นให้กับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกับ สตง. ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมาหรือรายจ่ายในอนาคตอันเกิดจากการตกลงที่ยังให้บริการไม่แล้วเสร็จในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา

## 9.7 การปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในเรื่องอื่น ๆ

บริษัทฯ มุ่งมั่นปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำหนดไว้ โดยในปี 2559 มีทั้งเรื่องที่บริษัทฯ ได้ดำเนินการแล้ว แต่ไม่ได้เปิดเผยเป็นลายลักษณ์อักษร และเรื่องที่ยังไม่ครอบคลุมตามหลักเกณฑ์ของโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทย รายละเอียดดังต่อไปนี้

1. บริษัทควรมีนโยบายจำกัดจำนวนบริษัทจดทะเบียนที่กรรมการแต่ละคนจะดำรงตำแหน่งกรรมการได้ไม่เกิน 5 แห่ง ในกรณีนี้บริษัทฯ ปฏิบัติตาม พ.ร.บ. คุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 มาตรา 7 ที่กำหนดไว้ว่า ผู้ใดจะดำรงตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจเกินกว่า 3 แห่งมิได้
2. บริษัทควรมีการกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการอิสระไว้ไม่เกิน 9 ปี ในทางปฏิบัติ กรรมการอิสระของบริษัทฯ มีวาระการดำรงตำแหน่งไม่เกิน 9 ปี
3. บริษัทควรจัดให้มีหน่วยงานกำกับการปฏิบัติงาน (Compliance Unit) ซึ่งบริษัทฯ ได้มีการจัดตั้งหน่วยงานกองกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Department) ทำหน้าที่ Compliance Unit
4. บริษัทไม่สามารถกำหนดวิธีการลงคะแนนเสียงเลือกตั้งกรรมการโดยการลงคะแนนเสียงแบบสะสม (Cumulative Voting) เนื่องจากข้อบังคับบริษัท ระบุให้หุ้นหนึ่งหุ้นมีหนึ่งเสียง โดยผู้ถือหุ้นแต่ละคนต้องใช้คะแนนเสียงที่มีอยู่ทั้งหมดตามจำนวนหุ้นที่มี เลือกตั้งบุคคลเดียวหรือหลายคนเป็นกรรมการได้ แต่จะแบ่งคะแนนเสียงให้แก่ผู้ใดมากที่สุดเพียงใดไม่ได้
5. คณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการจำนวน 5-12 คน เนื่องจากข้อบังคับของบริษัท กำหนดให้คณะกรรมการบริษัท ประกอบด้วยกรรมการจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่มากกว่า 15 คน เพื่อให้เหมาะสมกับขนาดและลักษณะของธุรกิจ
6. บริษัทควรกำหนดนโยบายเกี่ยวกับจำนวนองค์ประชุมขั้นต่ำ ณ ขณะที่คณะกรรมการจะลงมติในที่ประชุม คณะกรรมการว่า ต้องมีกรรมการอยู่ไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด เนื่องจากข้อบังคับบริษัทกำหนดเฉพาะองค์ประชุมต้องมีกรรมการไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด แต่ไม่ได้กำหนดจำนวนองค์ประชุมขั้นต่ำ ณ ขณะที่คณะกรรมการจะลงมติ
7. บริษัทควรเปิดเผยถึงสิทธิในการออกเสียงของหุ้นแต่ละประเภท กรณีที่บริษัทมีหุ้นมากกว่าหนึ่งประเภท (One Class of Share) ในกรณีนี้ บริษัทฯ มีหุ้นเพียง 1 ประเภท คือ หุ้นสามัญ

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

ในปี 2559 บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสังคม และสิ่งแวดล้อม โดยบริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานด้าน CSR เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน โดยดำเนินการตามมาตรฐานสากล ทั้งในกระบวนการดำเนินธุรกิจ (CSR in Process) และกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR after Process)

ในปีนี้ การบินไทยได้สืบสานงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม อาทิ การส่งเสริมด้านการศึกษา/กิจกรรม “ค่ายต้นกล้าวิทย์คณิตการบินไทย” การส่งเสริมด้านสิ่งแวดล้อมและนวัตกรรม/โครงการประกวด “นวัตกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อมในอุตสาหกรรมการบิน” (Travel Green Innovation) การส่งเสริมด้านสุขภาพ/กิจกรรม “แพทย์นักบินและนางฟ้าพยาบาล” การส่งเสริมด้านสังคม/โครงการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจที่เป็นมิตรกับเด็ก ตาม “หลักการสิทธิเด็กและหลักปฏิบัติทางธุรกิจ” (Children’s Rights and Business Principles - CRBP) การส่งเสริมชุมชน/โครงการ “OTOP ไทย จากท้องถิ่นสู่ท้องฟ้า”

ทั้งนี้ เพื่อสร้างความแข็งแกร่ง และก้าวสู่ความเป็นเลิศในการดำเนินธุรกิจ บริษัทฯ ได้ดำเนินนโยบายด้านความปลอดภัยในระดับสูงสุด ตามโครงการมาตรฐานความปลอดภัยเหนือระดับ (Safety Beyond Compliance) และเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า บริษัทฯ ดำเนินโครงการยกระดับการบริการชั้นธุรกิจ (New Royal Skill Service) อย่างต่อเนื่อง รวมถึงมุ่งมั่นปรับปรุงการบริการในทุกจุดบริการตาม Service Ring

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้สนับสนุนพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ โดยนำผลิตภัณฑ์จากโครงการหลวงมาบริการบนเครื่องบิน และโครงการฝนหลวงนับเป็นอีกหนึ่งโครงการที่บริษัทฯ ได้มีส่วน สนองงานในพระราชดำริในช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งถือเป็นโอกาสอันดีที่การบินไทย สายการบินแห่งชาติ ได้มีส่วนในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ รวมทั้งความเป็นอยู่ของชาวไทย นับเป็นเกียรติประวัติที่น่ายกย่องภูมิใจของการบินไทย ผู้สนใจสามารถศึกษารายละเอียดได้ในรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งบริษัทฯ จัดส่งให้ผู้ถือหุ้นทุกรายและเปิดเผยต่อประชาชนทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ ที่ [www.thaiairways.com](http://www.thaiairways.com)

### แนวทางปฏิบัติเพิ่มเติมเกี่ยวกับการป้องกันการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการคอร์รัปชัน

บริษัทฯ ได้เห็นความสำคัญถึงปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบที่จะส่งผลกระทบต่อให้เกิดความเสียหายต่อบริษัทฯ ดังนั้น บริษัทฯ จึงนำนโยบาย “Whistle Blower” เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ ตั้งแต่ปี 2553 โดยมีการทบทวนการนำไปปฏิบัติจากการประกาศนโยบาย Whistle Blower การรับเรื่องร้องเรียนและแจ้งเบาะแสการกระทำผิดโดยไม่จำเป็นต้องระบุตัวตนมีระบบสื่อสารภายในองค์กรแบบโต้ตอบและอีเมล เป็นเครื่องมือใช้งานทั่วทั้งองค์กร ปริมาณข้อร้องเรียนที่ลดลงและสัดส่วนในการดำเนินการเพื่อแก้ปัญหา จะแสดงถึงผลการปฏิบัติในการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้มีการจัดทำระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตหรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งบริษัท หรือธรรมาภิบาลหรือจริยธรรม ตามประมวลธรรมาภิบาลและจริยธรรม พ.ศ.2553 ขึ้นเพื่อให้พนักงาน ลูกจ้าง ผู้มีส่วนได้เสียและบุคคลภายนอก ใช้เป็นช่องทางในการแจ้งเบาะแสความเคลือบแคลงที่อาจทำให้เข้าใจได้ว่าเป็นการกระทำผิดต่อกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของบริษัทฯ และกฎหมาย เพื่อให้บริษัทฯ ได้ทำการ

ตรวจสอบข้อเท็จจริงได้ถูกต้อง พร้อมทั้งมีมาตรการในการคุ้มครองผู้ร้องเรียน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความปลอดภัยให้กับผู้ร้องเรียนด้วย อันจะนำไปสู่ความเป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ขององค์กรต่อไป

สำหรับในปี 2554 บริษัทฯ ได้ลงนามคำประกาศเจตนารมณ์แนวร่วมปฏิบัติ (Collective Action Coalition) ของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต เมื่อวันที่ 22 ธันวาคม 2554 เพื่อให้ความร่วมมือกับภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต โดยบริษัทฯ ได้ให้ความร่วมมือจัดให้มีการอบรมพนักงาน เพื่อให้ทราบถึงการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ รวมทั้งการเข้าร่วมการสัมมนา เสวนากับสำนักงาน ป.ป.ช. และมุ่งเน้นถึงความสำคัญของการต่อต้านการทุจริตในวงกว้างต่อไป

ตั้งแต่ปี 2556 เป็นต้นมา บริษัทฯ ได้บรรจุหลักสูตรการฝึกอบรมว่าด้วยเรื่องป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ ไว้ในหลักสูตรมาตรฐานของบริษัทฯ โดยดำเนินการโดยฝ่ายพัฒนาการเรียนรู้อยู่ในองค์กร พร้อมกับการเข้าไปศึกษาดูงานเพิ่มเติมจากหน่วยงานภายนอกในปี 2557 บริษัทฯ ได้ริเริ่มดำเนินการเผยแพร่เรื่องการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบให้กับพนักงานทุกระดับบริหาร ระดับบังคับบัญชา และระดับปฏิบัติการในฝ่ายงานต่างๆ อาทิ ฝ่ายบริการ อุปกรณ์ภาคพื้น ฝ่ายช่าง ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น ฯลฯ ซึ่งส่งผลให้ในปี 2559 จำนวนเรื่องร้องเรียนลดลงจากปี 2558 เป็นจำนวนมาก

ในปี 2557 บริษัทฯ ได้รับการประเมินในเรื่องการป้องกันการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการคอร์รัปชัน (Anti-Corruption Progress Indicators) จากสถาบันไทยพัฒนา โดยมีสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์เป็นผู้สนับสนุนและบริษัทฯ ได้รับการประเมินในระดับที่ 2 (Declared) สำหรับในปี 2558 บริษัทฯ ได้รับการประเมินจากสถาบันไทยพัฒนา ในการดำเนินการเพื่อความยั่งยืนเรื่อง Anti-Corruption Progress Indicators ที่บริษัทฯ มีการเปิดเผยหรือที่ปรากฏต่อสาธารณะในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) หรือรายงานประจำปี (แบบ 56-2) หรือในรายงานอื่นๆ ของการป้องกันการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการคอร์รัปชัน ซึ่งได้รับผลการประเมินอยู่ในระดับที่ 3 ประจำปี 2558

ในปี 2558 บริษัทฯ ได้มีการประกาศนโยบายการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้พนักงานบริษัทฯ ปฏิบัติตัวอย่างเคร่งครัด อีกทั้งนำไปเผยแพร่/ประชาสัมพันธ์ใน [www.thaiairways.com](http://www.thaiairways.com) สู่สาธารณะ ทั้งนี้ บริษัทฯ ยังได้นำแนวทางปฏิบัติสัญญาคุณธรรม (Integrity Pact) มาใช้ด้วยการเชิญบุคคลภายนอก (เจ้าหน้าที่จากองค์กรต่อต้านคอร์รัปชัน(ประเทศไทย) เข้ามาสังเกตการณ์ในทุกขั้นตอนของการดำเนินการในการจัดซื้อไว้นสำหรับการให้บริการผู้โดยสารบนเครื่องบินเป็นลำดับแรก เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริตในการปฏิบัติงานและพนักงานทุกระดับต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนส่งเสริมและสนับสนุนการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ เพื่อนำพาให้เป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใสและตรวจสอบได้อย่างยั่งยืนต่อไป

ในปี 2559 บริษัทฯ ได้เข้าร่วมโครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตของกระทรวงคมนาคม ในกิจกรรมค้นหาบุคลากรกระทรวงคมนาคมที่ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อยกย่อง เชิดชู ประกาศเกียรติคุณ สร้างขวัญกำลังใจ และเป็นแรงบันดาลใจให้มีความเชื่อมั่นในการทำความดี ยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งบริษัทฯ ได้เสนอชื่อ นายแพทย์กรพรหม แสงอร่าม ตำแหน่งนักบินที่ 1 สังกัดกลุ่มนักบินปฏิบัติการให้เป็น “คนต้นแบบคมนาคม” ประจำปี 2559 และได้รับการคัดเลือกจากกระทรวงคมนาคม

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้เข้ารับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment: ITA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2557 ของสำนักงาน ป.ป.ช. ซึ่งบริษัทฯ ได้รับผลคะแนนประเมินโดยรวม 75.84 คะแนน จาก 100 คะแนนเต็ม อยู่ในระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของทั้ง 259 หน่วยงานภาครัฐ ที่มีคะแนนเฉลี่ย 73.04 พร้อมเกียรติบัตรแสดงความขอบคุณบริษัทฯ ที่เข้ารับการประเมินฯ ส่วนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 บริษัทฯ ได้รับผลคะแนนประเมินโดยรวม 79.30 คะแนน จาก 100 คะแนนเต็ม อยู่ในระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานสูง และปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 บริษัทฯ ได้รับผลคะแนนประเมินฯ โดยรวมเท่ากับ 88.75 คะแนน จาก 100 คะแนนเต็ม อยู่ในระดับคุณธรรม ความโปร่งใส ในการดำเนินงานสูงมาก ซึ่งบริษัทฯ ได้รับผลคะแนนประเมินฯ เพิ่มขึ้นทุกปี ทั้งนี้ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง/พัฒนาการทำงานของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงเพื่อยกระดับดัชนีชี้วัดภาพลักษณ์คอร์รัปชัน (Corruption Perception Index : CPI) ของประเทศไทย

ทั้งนี้ บริษัทฯ ขอยืนยันว่า บริษัทฯ มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส โดยไม่มีข้อยกเว้นต่อการทุจริตในทุกรูปแบบ และพร้อมให้ความร่วมมือสนับสนุนการทำงานของหน่วยงานตรวจสอบต่างๆ ในทุกกรณีจนถึงที่สุดต่อไป

## 11. การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง

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

### สภาพแวดล้อมของการควบคุม

#### 1. องค์กรแสดงถึงความยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรง (Integrity) และจริยธรรม

บริษัทฯ กำหนดแนวทางในเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรมไว้หลายระดับ เพื่อให้มีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างโปร่งใสเป็นธรรม มีระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล และมีคู่มือประมวลบรรษัทภิบาลและจริยธรรมเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ และการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ตลอดจนบริหารงานโดยยึดหลักบรรษัทภิบาล ไม่แสวงหาประโยชน์เพื่อตนเองหรือผู้อื่น และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน ไม่ยินยอมให้เกิดการทุจริตขึ้นในงานที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบ มีบทลงโทษที่เหมาะสมหากมีการฝ่าฝืนข้อกำหนด มีการเผยแพร่ ข้อกำหนดและบทลงโทษข้างต้นให้ผู้บริหารและพนักงานรับทราบ อีกทั้งมีบรรจุอยู่ในหลักสูตร Orientation เพื่อให้พนักงานใหม่ทุกคนทราบในการปฐมฤกษ์ด้วย กรณีมีการประพฤติปฏิบัติฝ่าฝืนหลักจริยธรรมของบริษัทฯ ให้สำนักงานตรวจการองค์กรมีอำนาจและหน้าที่ในการพิจารณาและวินิจฉัยภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนดตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตหรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งบริษัทฯ หรือตามประมวลบรรษัทภิบาลและจริยธรรม

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

บริษัทฯ กำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารไว้ในคู่มือกรรมการ รวมถึง Table of Authority โดยอ้างอิงจาก พระราชบัญญัติ บริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 บทบัญญัติที่เกี่ยวข้องในประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 ข้อบังคับและประกาศต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ รวมถึงข้อบังคับและนโยบายของบริษัทฯ และเพื่อให้บริษัทฯ มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของกระทรวงการคลังและตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานระหว่างบริษัทฯ กับภาครัฐผ่านสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ซึ่งจะมีการกำหนดตัวชี้วัด น้ำหนัก ค่าเกณฑ์วัด/เป้าหมายการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ประจำปีของบริษัทฯ ที่ชัดเจน ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการเงินและการตลาด ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ และด้านการนำองค์กร เพื่อใช้ในการประเมินผลความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขององค์กร มีการติดตามผลการดำเนินงานในที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ และคณะกรรมการชุดต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทฯ อย่างสม่ำเสมอ อาทิ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม เป็นต้น คณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญหลากหลายสาขา อาทิ ธุรกิจการเงิน การขนส่ง กฎหมาย ซึ่งสามารถตรวจสอบได้จากวัฏจักรกรรมการ ตลอดจนมีการกำหนดให้มีกรรมการอิสระอย่างน้อย 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมดตามข้อกำหนดของ



กต. และ สคร. โดยในบางขณะมีกรรมการอิสระถึง 50% ของกรรมการทั้งหมด และได้มีการตรวจสอบก่อนการแต่งตั้งว่าเป็นผู้มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่กรรมการอิสระ

อนึ่ง ตามที่คณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ มีมติให้ชะลอการประเมินฯ ในส่วนของกระบวนการตามระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) และให้เน้นการประเมินในหมวดผลลัพธ์ เพื่อสะท้อนผลลัพธ์ของการดำเนินการตามแผนการแก้ไขปัญหาองค์กรของรัฐวิสาหกิจ ในกลุ่มฟื้นฟู 7 แห่ง ซึ่งบริษัทฯ เป็นหนึ่งในรัฐวิสาหกิจกลุ่มฟื้นฟู ดังนั้น การประเมินผลกระบวนการ/ระบบของรัฐวิสาหกิจ หมวด 1-6 ของบริษัทฯ จึงไม่ได้นำมาประเมินผลในปีนี้

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

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้มีมติอนุมัติการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมทั้งทางธุรกิจและกฎหมาย โดยมีการจัดสายงาน หน่วยงานในการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กำหนดในเอกสาร Function Description และ Job Description มีการแบ่งแยกหน้าที่ ที่สำคัญระหว่างการประกอบธุรกิจการบินและหน่วยธุรกิจ อย่างชัดเจนเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ ยังมีฝ่ายความปลอดภัย ความมั่นคง และมาตรฐานการบิน มีหน้าที่ในการวางแผน กำหนดนโยบายและบริหารจัดการในระดับ Corporate เพื่อให้บริษัทฯ มีมาตรฐานความปลอดภัยด้านการบิน มีกองกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ทำหน้าที่เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ และเป็นศูนย์กลางในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้าน Compliance เพื่อใช้เป็นระบบสอบทานการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ให้สอดคล้องและเป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และ มาตรฐานสากล ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบินและธุรกิจด้านอื่นๆ มีสำนักงานการตรวจการองค์กร ทำหน้าที่รับข้อร้องเรียน และดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องการทุจริตและประพฤติมิชอบ รวมถึงมีสำนักงานการตรวจสอบภายใน ซึ่งมีสายการบังคับบัญชา ขึ้นตรงต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเป็นอิสระและเที่ยงธรรม

### 4. องค์กรแสดงถึงความมุ่งมั่นในการมุ่งพัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ

บริษัทฯ มีกระบวนการ/วิธีการในการสรรหาบุคลากรที่เป็นไปตามข้อกำหนดใน พ.ร.บ. คุณสมบัติมาตรฐานสำหรับ กรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล โดยมีการกำหนดเกณฑ์ คุณสมบัติในการสรรหาเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถตรงตามตำแหน่งงาน รวมทั้งมีกระบวนการ/วิธีการในการ วัดและประเมินผลบุคลากรประจำปี มีการกำหนดมาตรฐานตัวชี้วัดกับเป้าหมายและเกณฑ์วัดผล ที่เชื่อมโยงสู่การจ่าย ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีการจ่ายเงินพิเศษ (Incentive) เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อขวัญและ กำลังใจให้กับพนักงานต่อไป

ในปี 2559 บริษัทฯ ได้ปรับเปลี่ยนพันธกิจด้านพนักงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สร้างความแข็งแกร่งให้กับ พนักงาน เพื่อให้ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ตระหนักถึงการให้ความสำคัญแก่ลูกค้า เสริมสร้างขีดความสามารถ ทักษะ และความรับผิดชอบ ตลอดจนเพิ่มพูนความผูกพันต่อองค์กร รวมถึงปรับเปลี่ยนคุณค่าหลัก (Core Value) ซึ่งถือเป็นหลัก ชี้นำขององค์กร รวมถึงพฤติกรรมพนักงานให้ปฏิบัติตาม และเป็นตัวสนับสนุนการตัดสินใจต่างๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงาน โดยพนักงานทุกคนต้องเข้าใจ ยึดถือ และปฏิบัติ เพื่อให้ทุกภาคส่วนขององค์กร มุ่งหน้าไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถ บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรอีกด้วย มีการนำวิธีการ Forced Distribution Curve / Forced – Ranking Model มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับเพื่อให้ผลการดำเนินงานสอดคล้องกับผลประกอบการ ของบริษัทฯ

## 5. องค์กรกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

เพื่อให้มั่นใจได้ว่า บริษัท สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่ และความรับผิดชอบในการควบคุมภายใน โดยจัดให้มีนโยบายควบคุมภายใน ซึ่งเป็นกระบวนการสื่อสารเชิงบังคับ กำหนดให้ผู้บริหาร และพนักงานใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายโดยผ่านกระบวนการทำงานที่ได้จัดวางไว้อย่างเหมาะสม และกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ซึ่งถ่ายทอดเป้าหมายของแต่ละสายงานไปยังพนักงานตามลำดับชั้น ในขณะเดียวกัน บริษัท พยายามรักษาสมดุลโดยไม่สร้างแรงกดดันให้กับพนักงาน มีการสร้างแรงจูงใจด้วยการเชื่อมโยงผลการประเมินกับการ พิจารณาความดีความชอบเพื่อขึ้นเงินเดือนประจำปี และการให้เงินเพิ่มพิเศษ (Incentive) เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงานของพนักงาน

## การประเมินความเสี่ยง

### 6. องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจนเพียงพอ เพื่อให้สามารถระบุและประเมินความเสี่ยงต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

บริษัท ได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นความปลอดภัย และการให้บริการที่ดีเลิศแก่ลูกค้า ภายใต้วีธีทัศน์ “First Choice Carrier with Touches of THAI” ซึ่งเน้นการให้บริการแก่ผู้โดยสาร/ลูกค้าอย่างดีเลิศด้วย เสน่ห์ความเป็นไทยที่ลูกค้าเลือกเป็นอันดับแรก และด้านความปลอดภัยจะต้องเป็นไปตามข้อกำหนดของมาตรฐานการบินสากล

ทั้งนี้ ตามที่บริษัท อยู่ในระหว่างการดำเนินการตามแผนปฏิรูปฯ ซึ่งมีเป้าหมายหลักคือการเป็นองค์กรแห่งโอกาส เป็นความภาคภูมิใจและสง่างามในฐานะสายการบินแห่งชาติ และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว หลังจากผ่านขั้นตอนแรกคือ Stop Bleeding แล้ว ปี 2559 บริษัท ได้เข้าสู่ขั้นตอนที่ 2 ของการปฏิรูปเพื่อสร้างความแข็งแกร่ง (Strength Building) โดย 1 ใน 4 แผนงานหลัก คือ "การสร้างความเป็นเลิศในการบริการลูกค้า" บริษัท มีแผนงานบูรณาการการบริการในทุกจุดสัมผัส สู่ความเป็นเลิศอย่างครบวงจร (Service Ring Improvement) โดยนำระบบ IT มาใช้เชื่อมต่อส่งข้อมูลต่างๆบน Platform เดียวกันผ่านอุปกรณ์สื่อสารเคลื่อนที่ไปยังทุกจุดบริการ ซึ่งเป็นการ บูรณาการงานบริการ สู่ความเป็นเลิศในทุกจุดสัมผัส นับตั้งแต่เริ่มเดินทางไปจนถึงสิ้นสุดกระบวนการดูแลผู้โดยสารอย่างครบวงจร นอกจากนี้เป็นการเตรียมพร้อมที่จะก้าวเข้าสู่ ขั้นตอนที่ 3 ของการปฏิรูปเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) ในปี 2560 ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่ทำให้ การบินไทยแข่งขันในระดับพรีเมียมได้

นอกจากนี้ บริษัท ได้กำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนด กลยุทธ์ของบริษัท ให้เหมาะสม สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของบริษัท ได้

### 7. องค์กรระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงทุกประเภทที่อาจกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ไว้อย่าง ครบถ้วนทั่วทั้งองค์กร

บริษัท โดยฝ่ายบริหารความเสี่ยงร่วมกับฝ่ายบริหาร ได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงในด้านต่างๆ ทั้งจากปัจจัย ภายนอก เช่น ภาวะการแข่งขันในธุรกิจการบิน เศรษฐกิจและการเมืองทั้งของโลกและภูมิภาค การก่อการร้าย ภัยพิบัติและ โรคระบาด และจากปัจจัยภายใน เช่น ประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานและการบริหารจัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยได้ระบุความเสี่ยงในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านมาตรฐานและกฎระเบียบ รวมถึงสายงานต่างๆ ได้มีการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงาน ตามคู่มือบริหารความเสี่ยงของบริษัท และมีการจัดทำดัชนีชี้ วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicator/KRI) หากระดับคะแนนของความเสี่ยงเข้าสู่ Trigger และ Threshold จะมีการ ทบทวนมาตรการการควบคุม และจัดทำแผนงานรองรับ นอกจากนี้ยังระบุความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อโครงการต่างๆใน

แผนปฏิรูปไม่สำเร็จตามแผน โดยมีมาตรการควบคุมและกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริษัทฯ

#### 8. องค์กรได้พิจารณาถึงโอกาสที่จะเกิดการทุจริตในการประเมินความเสี่ยงที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

บริษัทฯ มีนโยบายการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส และเป็นธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน มีการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA) เป็นประจำทุกปี ตามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ ซึ่งเป็นการร่วมกัน 3 ฝ่าย ระหว่างสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และรัฐวิสาหกิจ 55 แห่ง เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตให้เป็นรูปธรรม โดยในปี 2558 บริษัทฯ ได้ผลคะแนนประเมินเฉลี่ยรวมร้อยละ 79.30 จัดอยู่ในระดับมีคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานสูง นอกจากนี้ สำนักงานตรวจการองค์กรร่วมกับฝ่ายฝึกอบรมบุคลากร ได้จัดบรรยายรณรงค์ป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบให้กับพนักงานในหน่วยงานต่างๆ เพื่อส่งเสริมและปลูกจิตสำนึกให้พนักงานตระหนักและพึงระวังในการปฏิบัติที่เป็นการขัดต่อกฎหมาย กฏ ข้อบังคับ และระเบียบบริษัทฯ ซึ่งเป็นการกระทำผิดจากการปฏิบัติงานโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์ จัดทำ Bulletin ให้ความรู้เรื่องการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบทุกเดือน มีเครือข่าย "TG รวมพลังป้องกันภัยทุจริต" โดยมีพนักงาน เข้าร่วมเป็นสมาชิกและมีส่วนร่วมในการเฝ้าระวัง สอดส่องดูแลการกระทำทุจริตและประพฤติมิชอบ อันจะนำมาซึ่งประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ ในการสร้างบุคคลต้นแบบที่มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงานอย่างยั่งยืนต่อไป

#### 9. องค์กรสามารถระบุและประเมินความเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อระบบการควบคุมภายใน

บริษัทฯ ได้นำปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกบริษัทฯ ที่มีผลกระทบต่อการทำงาน มาประเมินและวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลง เพื่อระบุเป็นความเสี่ยงระดับองค์กรและระดับฝ่าย โดยปัจจัยที่นำมาพิจารณา อาทิ การขยายตัวของสายการบินต้นทุนต่ำ การก่อการร้าย ภัยพิบัติและโรคระบาด การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่างๆ เป็นต้น โดยมีการติดตามความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงได้ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

### กิจกรรมการควบคุม

#### 10. องค์กรมีมาตรการควบคุมที่ช่วยลดความเสี่ยงที่จะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

บริษัทฯ มีมาตรการควบคุมที่ช่วยลดความเสี่ยงที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีการกำหนดนโยบายจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และระเบียบปฏิบัติต่างๆ สำหรับกิจกรรมที่สำคัญของบริษัทฯ เช่น ระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยอำนาจอนุมัติทางการเงิน ระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการจัดซื้อ จัดจ้าง เป็นต้น และจัดทำมาตรการเพื่อควบคุมความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน โดยพิจารณาจากความซับซ้อนของงาน และลักษณะงาน อาทิ การควบคุมเชิงป้องกัน/ลดความเสี่ยง (Reduction) ในด้านสารสนเทศ โดยการพัฒนาระบบ SIEM (Security Incident and Event Management) และจัดตั้ง SOC (Security Operations Center) เพื่อใช้ตรวจสอบและเฝ้าระวัง /รับมือกับเหตุการณ์ด้านความปลอดภัยจากการคุกคามด้าน Cyber , ด้านกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยบริษัทฯ ได้ปรับปรุงระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการพัสดุ เมื่อปี พ.ศ.2555 รวมทั้งมีการจัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานย่อยต่างๆ ที่แบ่งแยกหน้าที่กัน โดยการออกเป็นคำสั่งบริษัทฯ เช่น คณะกรรมการและคณะทำงาน เกี่ยวกับการจัดหาเครื่องบิน มีการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการและคณะทำงานย่อยต่างๆ 8 คณะ เป็นต้น นอกจากนี้ ระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2555 ยังกำหนดให้พัสดุที่มีวงเงินตั้งแต่ 50 ล้านบาทขึ้นไป ให้แจ้งสำนักงานการตรวจสอบภายในส่งผู้แทนเข้าร่วมสังเกตการณ์ทุกครั้ง รวมถึงกำหนดให้การจัดพัสดุที่มีมูลค่าเกินกว่า

100 ล้านบาท ให้ผู้ที่ทำสัญญากับบริษัทฯ จะต้องเปิดเผยค่าใช้จ่ายที่จ่ายให้กับบุคคลอื่น อันเกี่ยวเนื่องกับตัวแทนจำหน่าย ค่าประสานงาน ตลอดจนค่าใช้จ่ายที่จ่ายให้บุคคลอื่นที่มาร่วมในการดำเนินการตามสัญญาและการรับช่วงงานตามสัญญา (Sub Contract) ให้บริษัทฯ ทราบ รวมทั้งได้กำหนดให้การจัดหาที่มีวงเงินเกินกว่า 100,000 บาท ต้องจัดทำและประกาศราคาากลางก่อนการจัดหา ทั้งนี้บริษัทฯ มีนโยบายการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ มีการรณรงค์ป้องกันการทุจริต การให้ความรู้โดยสื่อสารให้พนักงานตระหนักในเรื่องการทุจริตอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังมีการระบุดิจิทัลและกรอบเวลาในการดำเนินการควบคุมความเสี่ยง โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อม ขอบเขตการดำเนินงาน ปัจจัยเกี่ยวข้องอื่นๆ รวมทั้งมีการจัดทำ ทบทวน ปรับปรุงระเบียบ วิธีปฏิบัติต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

#### 11. องค์กรเลือกและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้วยระบบเทคโนโลยี เพื่อช่วยสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

ในปี 2559 บริษัทฯ ได้นำระบบเทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ อาทิ ระบบ Network Management System (NMS) ระบบ Revenue Management System (RMS) ระบบ Automatic Fare Benchmarking ระบบ Customer Relationship Management (CRM) ระบบ New World Class Web/Mobile Platform รวมถึงการบูรณาการระบบ IT เพื่อเชื่อมต่อแต่ละจุดบริการให้อยู่ใน Platform เดียวกันในแผนงาน Service Ring Improvement เพื่อให้งานบริการในทุกจุดสัมผัสสู่ความเป็นเลิศอย่างครบวงจร โดยใช้ Smartphone เป็นเครื่องมือหลักในการส่งข้อมูลไปยังหน่วยงานรับผิดชอบเพื่อแก้ไขปัญหาที่ผู้โดยสารไม่ได้รับความสะดวกได้อย่างรวดเร็ว

ทั้งนี้ บริษัทฯ โดยฝ่ายงานบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการจัดทำแผนแม่บท IT เพื่อจัดลำดับความสำคัญของการลงทุนเพื่อพัฒนาระบบสารสนเทศของบริษัทฯ โดยมีการทบทวนทุกปีเพื่อให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์บริษัทฯ มีการจัดทำสถาปัตยกรรมโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และนโยบายมาตรการการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ (Security Policy & Standard) โดยอ้างอิงกรอบมาตรฐาน ISO27001 และกำหนดให้ทุกหน่วยงานต้องถือปฏิบัติ โดยออกเป็นคำสั่งบริษัทฯ เพื่อใช้เป็นกรอบในการควบคุมโครงสร้างพื้นฐานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทฯ ให้เป็นมาตรฐาน ง่ายต่อการปรับเปลี่ยนและบำรุงรักษา และเกิดความมั่นคงปลอดภัย รวมถึงได้กำหนดให้มีการควบคุมกระบวนการได้มา การพัฒนาและบำรุงรักษาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยจัดทำเป็นคู่มือบริหารจัดการโครงการ (Project Management Handbook)

#### 12. องค์กรจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมผ่านทางนโยบาย ซึ่งได้กำหนดสิ่งที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติ เพื่อให้ในนโยบายที่กำหนดไว้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้

บริษัทฯ ได้นำกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงานองค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบิน ทั้งของภาครัฐและองค์กรต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ มาประมวลและจัดทำเป็นนโยบาย ระเบียบปฏิบัติ และคู่มือการปฏิบัติงาน ที่เป็นลายลักษณ์อักษรและที่เป็น Electronic File และเพื่อให้ในนโยบาย ระเบียบปฏิบัติและคู่มือต่างๆ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ บริษัทฯ จึงได้กำหนดให้ผู้บริหารมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการนำนโยบายและแผนงานด้านต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติ โดยบรรจุไว้ในแผนงานของฝ่าย คำรับรองการปฏิบัติหน้าที่ ข้อตกลงการให้บริการ และมติการประชุม โดยมีการส่งการและมอบหมายการปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชา โดยมีบุคลากรซึ่งได้มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบไว้ใน Job Description อย่างเหมาะสม มีการกำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจนและมีหัวหน้างานกำกับดูแล ติดตามผลอย่างใกล้ชิด ทั้งจากการประชุมและเอกสาร หากพบข้อผิดพลาดจะทำการแก้ไขในทันทีเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย นอกจากนี้ ผู้บริหารหัวหน้างาน ได้ติดตามและกำกับดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ และคำสั่งต่างๆ รวมถึงการทบทวนและปรับปรุงแก้ไขนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่างๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ทั้งนี้ เป็นไปตามนโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบของบริษัทฯ

## สารสนเทศและการสื่อสาร

### 13. องค์กรมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้การควบคุมภายในสามารถดำเนินไปได้ตามที่กำหนดไว้

บริษัทฯ มีการนำข้อมูลที่ต้องการใช้ในการดำเนินงาน โดยพิจารณาทั้งข้อมูลจากภายในและภายนอก ได้แก่ ข้อมูลด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อกำหนด ข้อมูลการปฏิบัติงาน ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบิน โดยนำมาศึกษา วิเคราะห์ พิจารณากลับกรอง และเปรียบเทียบอย่างเป็นระบบ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เพื่อรองรับการจัดเก็บ ค้นหาข้อมูล และรองรับการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาระบบ IT ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของข้อมูล และเทคโนโลยี อาทิ การพัฒนาระบบ Data Warehouse ในการเก็บข้อมูลลูกค้าเพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และการบริการ การนำระบบ SAP-DE/WISE SAP-HCM และ SAP-BU มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการพิจารณาต้นทุน และความคุ้มค่าได้เป็นอย่างดี มีการศึกษา วิเคราะห์ ประเมินปัจจัยแวดล้อม โดยจัดทำ Feasibility Study เพื่อพิจารณาความคุ้มค่าในการดำเนินงาน หรือการลงทุนผ่านทางคณะกรรมการหรือคณะทำงานชุดต่างๆ เพื่อบริหารโครงการลงทุนให้เป็นไปตามเป้าหมาย และได้ประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ ยังมีศูนย์ข้อมูลข่าวสาร ทำหน้าที่กำกับ ดูแล บริหารจัดการงานด้านข้อมูลข่าวสารของบริษัท ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติฯ ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 อย่างเคร่งครัด

### 14. องค์กรสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร ซึ่งรวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบต่อการควบคุมภายในที่จำเป็นต่อการสนับสนุนให้การควบคุมภายในดำเนินไปได้ตามที่วางไว้

บริษัทฯ มีระบบสารสนเทศ และกระบวนการสื่อสารข้อมูลภายในอย่างเพียงพอ และมีประสิทธิภาพ มีช่องทางในการสื่อสารทั้งภายในฝ่าย และระหว่างฝ่าย เพื่อให้พนักงาน และผู้บริหารได้รับทราบ และสามารถเข้าถึงข้อมูลในการปฏิบัติงาน ได้อย่างรวดเร็วผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การประชุม เอกสาร e-mail Intranet ของบริษัทฯ ประกาศเสียงตามสาย ตลอดจน Mobile Application และเพื่อให้การสื่อสารภายในองค์กรมีประสิทธิภาพทันต่อเหตุการณ์ และเข้าถึงพนักงานทุกกลุ่ม อันเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการรักษาความมีเอกภาพและเชื่อมพนักงานทั้งองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน บริษัทฯ ได้จัดทำแบบสอบถาม เพื่อให้พนักงานเสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานด้านสื่อสารภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่พนักงานและบริษัทฯ ต่อไป นอกจากนี้ ยังมีคู่มืองานสารบรรณ และข้อมูลข่าวสารลับในการกำหนดระดับชั้นความลับของข้อมูลในบริษัทฯ รวมถึงการจัดทำรายงานข้อมูลที่สำคัญถึงคณะกรรมการบริษัทฯ อย่างสม่ำเสมอ เช่น รายงานทางการเงิน การเปิดเผยข้อมูลประกอบงบการเงิน นโยบายการบัญชีและประมาณการที่สำคัญ รวมทั้งข้อสังเกตจากการตรวจสอบและสอบทานงบการเงินของผู้สอบบัญชี รายงานสภาพคล่องทางการเงินและสถานะหนี้ของบริษัทฯ รายงานผลการดำเนินงานของบริษัทฯรวมและบริษัทย่อย เป็นต้น นอกจากนี้ที่กล่าวมาแล้ว บริษัทฯ ได้จัดให้มีช่องทางสำหรับพนักงานสามารถแจ้งข้อมูลหรือเบาะแสเกี่ยวกับการทุจริตและประพฤติมิชอบภายในบริษัทฯ ตามนโยบาย Whistle Blower และตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตหรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งบริษัทฯ รวมทั้งคู่มือประมวลบรรษัทภิบาลและจริยธรรม

### 15. องค์กรได้สื่อสารกับหน่วยงานภายนอก เกี่ยวกับประเด็นที่อาจมีผลกระทบต่อการควบคุมภายใน

บริษัทฯ ได้จัดทำรายงานประจำปี เผยแพร่ให้แก่ผู้ถือหุ้น และเผยแพร่ทาง Website ของบริษัทฯ ฝ่ายภาพลักษณ์ และสื่อสารองค์กร ได้ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของบริษัทฯ ผ่านทางสื่อต่างๆ รวมถึง Mobile Application ตลอดจนจัดให้มีช่องทางในการร้องเรียน/สื่อสารข้อมูลจากลูกค้า สายการบินลูกค้า และองค์กร/หน่วยงานภายนอก เช่น Department of Civil Aviation และ/หรือ Authority ต่างๆ ของแต่ละประเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการบินโดยผ่านทางจดหมาย e-mail หรือแบบฟอร์ม Customer Relation ถึงผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ นอกจากนี้มีการจัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อรับฟังปัญหาและข้อร้องเรียนที่เกิดจากการให้บริการ รวมถึงการรับข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาปรับปรุงการให้บริการให้มี

ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนมีการติดต่อสื่อสารเพื่อรับนโยบายจากหน่วยราชการ และกระทรวงต่างๆ รวมถึงการจัดทำรายงานเพื่อเสนอต่อหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกสามารถแจ้งข้อมูล หรือเบาะแสเกี่ยวกับการฉ้อฉลหรือทุจริตมายังกรรมการผู้อำนวยการใหญ่โดยตรง โดยผ่านทางเอกสาร หรือ e-mail

## การติดตามประเมินผล

### 16. องค์กรติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการควบคุมภายในยังดำเนินไปอย่างครบถ้วน เหมาะสม

บริษัทฯ มีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน โดยผู้บริหารทุกระดับรับทราบ และตระหนักถึงความรับผิดชอบที่มีต่อการติดตามผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนด เช่น จัดให้มีการประชุมภายในฝ่ายเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) มีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนงาน หรืองบประมาณ เสนอต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ ทุกฝ่ายมีการประเมินการควบคุมภายใน และจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน เป็นประจำทุกปี มีการสอบทานและประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในของหน่วยงานต่างๆ โดยผู้ตรวจสอบภายในจากสำนักงานการตรวจสอบภายในของบริษัทฯ ตามแผนการตรวจสอบประจำปี อีกทั้ง ยังมีฝ่ายความปลอดภัย ความมั่นคง และมาตรฐานการบิน ทำการตรวจสอบด้านปฏิบัติการ เพื่อให้มั่นใจว่าทุกหน่วยงานมีการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อกำหนดตามมาตรฐานสากล นอกจากนี้ ยังมีผู้ตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก เช่น สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง), สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.), IATA Operational Safety Audit (IOSA), EASA, FAA, และองค์การมาตรฐานสากล (ISO) ต่างๆ เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและมีการพิจารณาเพื่อปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบดังกล่าว

ในปี 2559 หน่วยงานกำกับดูแลด้านการบินพลเรือนของประเทศต่างๆ ทั่วโลกยังคงเพิ่มความถี่ในการตรวจสอบมาตรฐานความปลอดภัยของสายการบินของประเทศไทยที่ทำการบินเข้าในแต่ละประเทศ โดยบริษัทฯ ได้รับการตรวจสอบมาตรฐานด้านความปลอดภัย (Ramp Inspection) ตามมาตรฐานสากล ผลการตรวจสอบไม่พบข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ ซึ่งเป็นที่ยืนยันความมีมาตรฐานด้านการบินของบริษัทฯ ได้เป็นอย่างดี

### 17. องค์กรประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อบุคคลที่รับผิดชอบ

บริษัทฯ โดยสำนักงานการตรวจสอบภายใน ได้กำหนดแนวทางการจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ และข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไขปรับปรุง รวมทั้งติดตามผลการดำเนินการตามข้อเสนอแนะ นำเสนอต่อผู้บริหารหน่วยรับตรวจ และผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องเพื่อรับทราบและดำเนินการตามข้อเสนอแนะโดยสำนักงานการตรวจสอบภายใน มีการติดตามความคืบหน้าการดำเนินการตามข้อเสนอแนะในรายงานผลการตรวจสอบทุกประเด็นจนกว่าจะมีการดำเนินการแล้วเสร็จครบถ้วน รวมถึงสรุปผลความคืบหน้า นำเสนอต่อกรรมการผู้อำนวยการใหญ่และคณะกรรมการตรวจสอบทุกไตรมาส เพื่อให้มั่นใจว่ามีการนำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ในกรณีที่พบหรือมีข้อสงสัยว่ามีรายการหรือการกระทำที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อผลการดำเนินงานของบริษัทฯ อย่างร้ายแรง เช่น การขัดแย้งทางผลประโยชน์ การทุจริต มีสิ่งผิดปกติหรือความบกพร่องที่สำคัญในระบบการควบคุมภายใน หรือมีการฝ่าฝืนกฎ ระเบียบ เป็นต้น หัวหน้าสำนักงานการตรวจสอบภายในจะรายงานต่อกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และคณะกรรมการตรวจสอบทันที

ทั้งนี้ ในการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 2/2560 เมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2560 โดยมีกรรมการอิสระจำนวน 8 ท่าน ซึ่งรวมกรรมการตรวจสอบจำนวน 3 ท่านเข้าร่วมประชุมด้วย สรุปได้ว่าระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ มีความเพียงพอกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ

## 12. รายการระหว่างกัน

### 12.1 รายการระหว่างกัน

บริษัทฯ มีรายการระหว่างกันที่สำคัญกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่ และนิติบุคคล/บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559 ดังนี้

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2558	
กระทรวงการคลัง	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ โดยถือหุ้นประมาณร้อยละ 51.03</li> <li>▪ กรรมการของบริษัทฯ ได้แก่ นายสมชัย สัจจพงษ์ ดำรงตำแหน่งปลัดกระทรวงการคลัง</li> </ul>	1. กระทรวงการคลังกู้เงินจากสถาบันการเงินต่างประเทศให้บริษัทฯ กู้ต่อ ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> <li>• เงินกู้ยืมระยะยาว ซึ่งยังคงมียอดคงค้างและดอกเบี้ยจ่ายดังนี้                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- เงินกู้ยืมระยะยาวคงค้าง 14,620.53</li> <li>- ดอกเบี้ยจ่าย 358.90</li> </ul> </li> </ul>			การกำหนดราคา/เงื่อนไขและอัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• เงินกู้ยืมระยะสั้น ซึ่งยังคงมียอดคงค้าง และดอกเบี้ยจ่ายดังนี้                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- เงินกู้ยืมระยะสั้นคงค้าง 5,400.38</li> <li>- ดอกเบี้ยจ่าย 52.39</li> </ul> </li> </ul>			

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2558	
		2. บริษัทฯ มีรายการเช่าที่ดิน จากที่ราชพัสดุ	5.12	5.11	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		3. บริษัทฯ ขายบัตรโดยสาร เครื่องบิน แก่ กระทรวงการคลัง - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	0.00 0.00	0.16 0.00	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
ธนาคารออมสิน	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ มีอำนาจควบคุมธนาคารออมสิน</li> </ul>	1. บริษัทฯ ได้กู้เงินจากธนาคาร ออมสิน ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> <li>• เงินกู้ยืมระยะยาว</li> <li>- ยอดเงินคงค้าง</li> <li>- ดอกเบี้ยจ่าย</li> </ul>	0.00 0.00	0.00 5.52	การกำหนดราคา/เงื่อนไขและอัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามปกติ ของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน



นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2558	
		2. บริษัทฯ ทำสัญญาวางเงินกู้ ประเภทเงินทุนหมุนเวียนกับ ธนาคารออมสินจำนวนเงิน ไม่เกิน 7,000 ล้านบาท และในปี 2559 มีการใช้วงเงิน - ค่าธรรมเนียมวงเงินกู้ - ค่าธรรมเนียมวงเงินกู้ค้างจ่าย - ยอดเงินคงค้าง - ดอกเบี้ยจ่าย	9.71 3.86 0.00 94.56	0.00 0.00 7,000.00 223.48	การกำหนดราคา/เงื่อนไข/อัตราดอกเบี้ย/ค่าธรรมเนียมการใช้ วงเงินกู้เป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทาง เดียวกันกับการกำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่ เกี่ยวข้องกัน
		3. บริษัทฯ ขายบัตรโดยสาร เครื่องบิน ให้บริการเช่าพื้นที่ และบริการอื่นๆ แก่ธนาคาร ออมสิน - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	3.02 0.17	2.95 1.76	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย	■ กระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นผู้ถือ หุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ มี อำนาจควบคุมธนาคารอิสลาม แห่งประเทศไทย	บริษัทฯ ได้กู้เงินระยะสั้นจาก ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ซึ่งยังคงมียอดคงค้างและผล กำไรที่ต้องชำระดังนี้ • เงินกู้ระยะสั้น - ยอดเงินคงค้าง - การชำระผลกำไร	0.00 0.00	0.00 17.18	การกำหนดราคา/เงื่อนไขและอัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามปกติ ของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2558	
ธนาคารเพื่อการส่งออกและ นำเข้าแห่งประเทศไทย	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ มีอำนาจควบคุมธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย</li> </ul>	1. บริษัทฯ ทำสัญญาเงินกู้ยืมระยะยาว กับธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ซึ่งยังมียอดคงค้างและดอกเบี้ยจ่ายดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดเงินคงค้าง 1,271.50</li> <li>- ดอกเบี้ยจ่าย 3.59</li> </ul>			การกำหนดราคา/เงื่อนไขและอัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2. บริษัทฯ ทำสัญญาวางเงินกู้ประเภทเงินทุนหมุนเวียนกับธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย จำนวนเงิน 3,000 ล้านบาท <ul style="list-style-type: none"> <li>- ค่าธรรมเนียมวงเงินกู้ 3.50</li> <li>- ค่าธรรมเนียมวงเงินกู้ค้างจ่าย 0.02</li> </ul>			การกำหนดราคา/เงื่อนไข/ค่าธรรมเนียมการใช้วงเงินกู้เป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		3. บริษัทฯ ขายบัตรโดยสารเครื่องบินแก่ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม 1.10</li> <li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง 0.00</li> </ul>			กำหนดราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2558	
ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลังซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ เป็นผู้ควบคุมธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) โดยผ่านทางธนาคารแห่งประเทศไทยและกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงิน</li> <li>กรรมการของบริษัทฯ ได้แก่ นายสมชัย สัจจพงษ์ ดำรงตำแหน่ง ประธานกรรมการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)</li> </ul>	1. บริษัทฯ ทำสัญญาวางเงินกู้ประเภทเงินทุนหมุนเวียนกับธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จำนวนเงิน 3,000 ล้านบาท <ul style="list-style-type: none"> <li>- ค่าธรรมเนียมวงเงินกู้ 7.52</li> <li>- ยอดเงินกู้คงค้าง 0.00</li> <li>- ดอกเบี้ยจ่าย 0.00</li> </ul>			การกำหนดราคา/เงื่อนไข/อัตราดอกเบี้ย/ค่าธรรมเนียมการใช้วงเงินกู้เป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2. บริษัทฯ ข่ายบริการให้เช่าสำนักงาน ตู้ ATM ค่าน้ำ-ไฟ และ Lease line แก่ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม 6.54</li> <li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง 0.60</li> </ul>			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2558	
		3. บริษัทฯ ซื้อบริการรับ-ส่ง เงินสดของบริษัทฯ และจ่าย ค่าธรรมเนียมธนาคารให้กับ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) - ยอดค่าใช้จ่ายรวม - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง	0.43 0.008	0.50 0.01	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้น รายใหญ่ของบริษัท ไปรษณีย์ ไทย จำกัด และของบริษัทฯ</li> <li>▪ กรรมการของบริษัทฯ ได้แก่ นายรัฐพล ภัคติกุมิ ดำรงตำแหน่ง กรรมการของบริษัท ไปรษณีย์ ไทย จำกัด</li> </ul>	1. บริษัทฯ ซื้อบริการฝากส่ง ไปรษณีย์ในประเทศและ ต่างประเทศ และซื้ออุปกรณ์ ไปรษณีย์ จากบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด - ยอดค่าใช้จ่ายรวม - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง	4.32 0.08	6.66 0.08	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2. บริษัทฯ ขายบัตรโดยสาร เครื่องบิน แก่บริษัทไปรษณีย์ ไทย จำกัด - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	2.92 0.58	4.60 0.89	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2558	
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลังซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ มีอำนาจควบคุมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย</li> </ul>	1. บริษัทฯ จ่ายค่า commission ในการจำหน่ายบัตรโดยสารของบริษัทฯ ในอัตราร้อยละ 5 แก่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 0.65</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้ค้าง 0.00</li> </ul>			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2. บริษัทฯ ขายบัตรโดยสารเครื่องบิน และให้เช่าสำนักงาน แก่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม 71.05</li> <li>- ยอดลูกหนี้ค้าง 4.13</li> </ul>			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2558	
บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และของบริษัทฯ</li> <li>▪ ประธานกรรมการของบริษัทฯ ได้แก่ นายอารีพงศ์ ภู่ชอุ่ม ดำรงตำแหน่งกรรมการของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> นายอารีพงศ์ ภู่ชอุ่ม ลาออกจากตำแหน่งกรรมการบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2559 เป็นต้นไป</p>	1. บริษัทฯ ชื้อน้ำมันเครื่องบินและน้ำมันรถยนต์จากบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	6,903.63	9,469.94	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		- ยอดค่าใช้จ่ายรวม - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง	208.90	658.38	
		2. บริษัทฯ ขายบัตรโดยสารเครื่องบิน และให้บริการสอบเทียบเครื่องมือวัด (AC Dielectric Tester) แก่บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	49.21	63.92	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		- ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	7.75	5.44	

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2558	
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และของบริษัทฯ</li> </ul>	1. บริษัทฯ ประกอบกิจการและเช่าพื้นที่ในเขตท่าอากาศยานต่างๆ เพื่อใช้สำหรับจอดอากาศยาน จอดพาหนะขนถ่ายสินค้า เก็บอุปกรณ์ภาคพื้นดิน เก็บตู้คอนเทนเนอร์ ตั้งสำนักงานสายการบินและบริการอื่นๆ จากบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	9,161.31	8,642.93	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		- ยอดค่าใช้จ่ายรวม - ยอดเจ้าหน้าที่คงค้าง	167.18	156.67	
		2. บริษัทฯ มีรายได้จากการขายบัตรโดยสารเครื่องบิน และได้รับส่วนแบ่งรายได้ 2% จากการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมการใช้สนามบิน (Passenger Service Charges) ให้กับบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	93.89	89.21	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		- ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	11.16	8.29	

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2558	
สถาบันการบินพลเรือน	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลังซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท มีอำนาจควบคุมสถาบันการบินพลเรือน</li> </ul>	1. บริษัท จัดส่งนักบินบริษัท ไปอบรมด้านกิจการบิน จากสถาบันการบินพลเรือน <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 46.73</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 0.00</li> </ul>		55.67 0.00	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2. บริษัท ขายบัตรโดยสารเครื่องบิน แก่สถาบันการบินพลเรือน <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม 0.06</li> <li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง 0.00</li> </ul>		0.17 0.12	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน



นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2558	
บริษัท ไทย-อะมาติอุส เซาท์ อีสต์เอเชีย จำกัด (บริษัทย่อย)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัทฯ เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ของบริษัทไทย-อะมาติอุส เซาท์ อีสต์เอเชีย จำกัด โดยถือหุ้น ประมาณร้อยละ 55</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นาย ณรงค์ชัย ว่องธนวิโมกษ์ ดำรง ตำแหน่ง ประธานกรรมการของ บริษัท ไทย-อะมาติอุส เซาท์ อีสต์เอเชีย จำกัด</li> </ul>	บริษัทฯ ขายบัตรโดยสาร เครื่องบิน และให้บริการเช่า พื้นที่สำนักงานและอุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ แก่บริษัท ไทย-อะมาติอุส เซาท์อีสต์ เอเชีย จำกัด - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้ค้างค้ำ - เงินมัดจำค่าเช่าพื้นที่	1.35  0.15  0.16	1.67  0.11  0.16	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2558	
บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด (บริษัทย่อย)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัท เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ของบริษัท วิงสแปน เซอร์วิส เชส จำกัด โดยถือหุ้นประมาณ ร้อยละ 49 และมีอำนาจควบคุม</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ เรืออากาศเอกกนก ทองเผือก ดำรงตำแหน่ง ประธานกรรมการ นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว ดำรงตำแหน่งรองประธานกรรมการ และนางสาวปิยาณี สังข์ทอง ดำรงตำแหน่งกรรมการของ บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> นางสาวปิยาณี สังข์ทอง ดำรงตำแหน่งกรรมการของบริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัดเมื่อ วันที่ 30 มีนาคม 2559</p>	1. บริษัท ให้เงินกู้ยืมระยะสั้น แก่บริษัท วิงสแปน เซอร์วิส เชส จำกัด			การกำหนดราคา/เงื่อนไขและอัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามปกติ ของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- เงินกู้ยืมระยะสั้น</li> <li>- ดอกเบี้ยรับ</li> <li>- ดอกเบี้ยค้างรับ</li> </ul>	0.00	0.00	
		2. บริษัท ซื้อบริการจัดส่ง พนักงานแรงงานภายนอก เพื่อปฏิบัติงานในบริษัทฯ จากบริษัท วิงสแปน เซอร์วิส เชส จำกัด	950.70	860.06	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้ค้าง</li> </ul>	277.68	286.36	
		3. บริษัท ให้บริการเช่าพื้นที่ สำนักงานและอุปกรณ์ สำนักงาน แก่บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด	2.72	4.13	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม</li> <li>- ยอดลูกหนี้ค้าง</li> </ul>	1.58	1.80		
		4. บริษัท จ่ายค่าแรงล่วงหน้า ให้แก่บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด	249.04	209.55	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดลูกหนี้ค้าง</li> </ul>				

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2558	
บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด (บริษัทย่อย)	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัท เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ของบริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด โดยถือหุ้นประมาณร้อยละ 49 และมีอำนาจควบคุม</li> <li>ผู้บริหารของบริษัท ได้แก่ เรืออากาศเอกวีระศักดิ์ วัชรพีเพชร ดำรงตำแหน่ง ประธานกรรมการ ของบริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด เรืออากาศเอก กนก ทองเผือก และนายอริชัย นุ่มลมุล ดำรงตำแหน่ง กรรมการของ บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> เรืออากาศเอกวีระศักดิ์ วัชรพีเพชร ดำรงตำแหน่งประธาน กรรมการ ของบริษัท ไทยไฟลท์ เทรนนิ่ง จำกัดเมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2559</p>	บริษัท ให้บริการใช้ เครื่องมือและอุปกรณ์ในการ ฝึกอบรมด้านการบิน และ ให้บริการเช่าพื้นที่สำนักงาน และอุปกรณ์สำนักงาน แก่ บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	13.85  1.17	9.03  0.71	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
บริษัท ทวีร์เอี๊ยงหลวง จำกัด (บริษัทย่อย)	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัท ถือหุ้นผ่านบริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด ประมาณร้อยละ 49 และมีอำนาจ ควบคุม</li> </ul>	1. บริษัท จ่ายค่าตอบแทน (Commission) จากการ จำหน่ายผลิตภัณฑ์ของ บริการเอี๊ยงหลวง แก่บริษัท ทวีร์เอี๊ยงหลวง จำกัด - ยอดค่าใช้จ่ายรวม	0.06	0.05	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2558	
	<b>หมายเหตุ</b> ผู้บริหารของบริษัทฯ คือ เรืออากาศเอกกนก ทองเผือก ได้รับการแต่งตั้ง จาก บริษัท ริงสแปน เซอร์วิสเซส จำกัด ให้ไปดำรง ตำแหน่งประธานกรรมการในบริษัท ทัวร์เอื้องหลวง จำกัด	- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง	0.00	0.00	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2. บริษัทฯ ขายทัวร์เอื้องหลวง ให้แก่บริษัท ทัวร์เอื้องหลวง จำกัด - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	30.01 1.16	49.46 8.08	

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2558	
บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด (บริษัทย่อย)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัทฯ เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ของบริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ร้อยละ 100</li> <li>▪ กรรมการของบริษัทฯ ได้แก่ นายคณิต แสงสุพรรณ ดำรง ตำแหน่งประธานกรรมการ ของ บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นายจรัมพร โชติกเสถียร เรือ อากาศเอก มนตรี จำเรียง และ นายธีรพล โชติชนาภิบาล ดำรงตำแหน่ง กรรมการของ บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด</li> </ul>	1. บริษัทฯ จ่ายเงินค่าหุ้นสามัญ ให้แก่ บริษัท ไทยสมายล์แอร์ เวย์ จำกัด จำนวนเงิน	1,000.00	0.00	
		2. บริษัทฯ ซื้อบริการ Block Space จากบริษัท ไทยสมายล์ แอร์เวย์ จำกัด - ยอดค่าใช้จ่ายรวม - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง	143.10 1,363.65	112.49 5,015.93	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		3. บริษัทฯ ให้บริการเช่า เครื่องบิน น้ำมันเครื่องบิน บริการภาคพื้นดิน ลานจอด สนามบิน ค่าเบี่ยประกัน เครื่องบิน บัตรผ่านขึ้น เครื่องบิน ฝักนักบินใช้ เครื่องบินจำลอง และอาหาร ขึ้นเครื่องบิน - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	8,183.20 6,060.39	5,514.59 8,104.09	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2558	
บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์ เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด (บริษัทร่วม)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัท ถือหุ้นในบริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด ประมาณร้อยละ 40</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ เรืออากาศเอกกนก ทองเผือก ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ นายนิรุฒ มณีพันธ์ และเรือ อากาศโทสมบุญ ลีมวัฒนพงศ์ ดำรงตำแหน่ง กรรมการของบริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> เรืออากาศโทสมบุญ ลีมวัฒนพงศ์ ดำรงตำแหน่ง กรรมการ ของบริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด เมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2559</p>	บริษัท ซื้อบริการห้องพักของ บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่น แนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด สำหรับผู้โดยสารของบริษัทฯ	0.05	0.15	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		- ยอดค่าใช้จ่ายรวม - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง	0.00	0.00	

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2558	
บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบิน กรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (บริษัทร่วม)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัท ถือหุ้นในบริษัท บริการ เชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ประมาณร้อยละ 22.59</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ เรืออากาศเอก มนต์รี จำเรียง เรืออากาศเอกวีระศักดิ์ วิรุพห์ เพชร และเรืออากาศโทสมบุญ ลิมวัฒนพงส์ ดำรงตำแหน่ง กรรมการของบริษัท บริการ เชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> เรืออากาศเอกวีระศักดิ์ วิรุพห์เพชร ดำรงตำแหน่งกรรมการ ของบริษัท บริการเชื้อเพลิงการบิน กรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 14 ธันวาคม 2559 และเรืออากาศ โทสมบุญ ลิมวัฒนพงส์ ดำรง ตำแหน่งกรรมการของบริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน 2559</p>	1. บริษัท ซื้อบริการเติมน้ำมัน เครื่องบินจากบริษัท บริการ เชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) - ยอดค่าใช้จ่ายรวม - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง	386.12 43.45	310.50 36.15	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2. บริษัท มีการให้บริการขนส่ง และการบริการด้านอาหาร ให้แก่บริษัท บริการเชื้อเพลิง การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	0.02 0.00	0.02 0.00	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2558	
บริษัท โรงแรมรอยัล ออคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) (บริษัทร่วม)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัท ถือหุ้นในบริษัท โรงแรม รอยัล ออคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ประมาณร้อยละ 24</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัท ได้แก่ นายธีรพล โชติชนาภิบาล ดำรงตำแหน่ง กรรมการของบริษัท โรงแรมรอยัล ออคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)</li> </ul>	บริษัท ซื้อบริการห้องพักของ บริษัท โรงแรมรอยัล ออคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) สำหรับผู้โดยสารของบริษัท <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง</li> </ul>	2.22 0.003	1.12 0.02	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน



นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2558	
บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด (บริษัทร่วม)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัทฯ ถือหุ้นในบริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด ประมาณร้อยละ 30</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว ดำรงตำแหน่ง ประธานกรรมการของบริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด</li> </ul>	1. บริษัทฯ ซื้ออาหารและบริการจากบริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด	- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 15.99	- ยอดจำหน่ายรวม 19.06	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้อง
		2. บริษัทฯ มีรายได้จากการขายวัตถุดิบและการให้บริการแก่บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด	- ยอดจำหน่ายรวม 0.18 - ยอดลูกหนี้คงค้าง 0.02	- ยอดจำหน่ายรวม 1.60 - ยอดลูกหนี้คงค้าง 0.004	

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2558	
บริษัท โรงแรมท่าอากาศยาน สุวรรณภูมิ จำกัด (บริษัทร่วม)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัทฯ ถือหุ้นในบริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด ประมาณร้อยละ 30</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว ดำรงตำแหน่ง รองประธานกรรมการ และ นางสาวปิยาณี สังข์ทอง ดำรงตำแหน่งกรรมการของบริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด</li> </ul>	1.บริษัทฯ ซื้อบริการห้องพักจากบริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด สำหรับผู้โดยสารของบริษัทฯ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 14.01</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 0.80</li> </ul>		23.43 0.34	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2.บริษัทฯ มีรายได้จากการโฆษณาในแผ่นโฆษณาของบริษัท ทัวร์เอื้องหลวง จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม 0.02</li> </ul>		0.00	

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2558	
บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) (บริษัทร่วม)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัท ถือหุ้นในบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ร้อยละ 39.20</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นายจรัมพร โชติกเสถียร เรืออากาศเอก มนตรี จำเรียง นายธีรพล โชติชนากิบาล และ นายณรงค์ชัย ว่องธนะวิโมกษ์ ดำรงตำแหน่งกรรมการ ของบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) <b>หมายเหตุ</b> นายธีรพล โชติชนากิ บาล ดำรงตำแหน่งกรรมการของ บริษัทสายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 7 เมษายน 2559</li> </ul>	1. บริษัท ชำระค่าบริการ อุปกรณ์ บริการภาคพื้นที จังหวัดอุบลราชธานี และค่า Engineer Licence ของ บริษัทสายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) - ยอดค่าใช้จ่ายรวม 0.09 - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 0.00			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2. บริษัท ให้บริการเช่า เครื่องบินและให้บริการด้าน ธุรกิจการบิน แก่บริษัท สาย การบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้ รายได้จาก การให้บริการด้านธุรกิจการ บิน โดยหลักประกอบด้วย ค่า ซ่อมบำรุงอากาศยาน ค่าซ่อม บำรุงอุปกรณ์ ค่าน้ำมัน เครื่องบิน เป็นต้น - ยอดรายได้รวม 127.66 - ยอดลูกหนี้คงค้าง 40.54			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2558	
บริษัท วิทยุการบินแห่ง ประเทศไทย จำกัด (บริษัทร่วมลงทุน)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้น รายใหญ่ของบริษัทวิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด และของ บริษัทฯ</li> <li>▪ บริษัทฯ ถือหุ้นประมาณร้อยละ 1.01 ในบริษัทวิทยุการบินแห่ง ประเทศไทย จำกัด</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ เรืออากาศเอก วีระศักดิ์ วิรุพพ์ เพชร ดำรงตำแหน่งกรรมการ ของบริษัท วิทยุการบินแห่ง ประเทศไทย จำกัด</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> เรืออากาศเอก วีระศักดิ์ วิรุพพ์เพชร ดำรงตำแหน่ง กรรมการบริษัท วิทยุการบินแห่ง ประเทศไทย จำกัด เมื่อวันที่ 31 ตุลาคม 2559</p>	1. บริษัทฯ ซื้อบริการนำร่อง (Navigation) และเช่าอุปกรณ์ สื่อสารจากบริษัท วิทยุการ บินแห่งประเทศไทย จำกัด - ยอดค่าใช้จ่ายรวม - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง	1,638.95 133.78	1,716.48 132.99	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2. บริษัทฯ ขายบัตรโดยสาร เครื่องบิน และให้บริการ ขนส่งแก่บริษัท วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	11.50 0.04	16.44 0.32	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2558	
สำนักงานตำรวจแห่งชาติ	กรรมการบริษัท ได้แก่ พลตำรวจเอก จักรทิพย์ ชัยจินดา ดำรงตำแหน่ง ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ของ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ	1.บริษัท วาจันท์ฟิมพ์ Form Thailand E/D Card เพื่อบริการ ผู้โดยสาร -ยอดค่าใช้จ่ายรวม -ยอดเจ้าหน้าที่คงค้าง	6.72 1.52	5.76 0.76	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2.บริษัท รับจ้างซ่อมบำรุง ปรับปรุงเฮลิคอปเตอร์ ฝึกอบรม ช่างประจำปี 2559 และอื่นๆ -ยอดรายได้รวม -ยอดลูกหนี้คงค้าง	526.01 0.06	582.45 0.64	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2558	
กองทัพอากาศ	<ul style="list-style-type: none"> <li>กรรมการบริษัท ได้แก่ พลอากาศเอก ตริท สนแจ่ม ดำรงตำแหน่ง ผู้บัญชาการทหารอากาศ ของกองทัพอากาศ</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> พลอากาศเอกตริท สนแจ่ม เกษียณอายุราชการ เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2559</p>	บริษัทฯ ขายเครื่องบินแบบ A340-500 จำนวน 1 ลำ และให้บริการซ่อมบำรุงเครื่องบิน เครื่องยนต์ อะไหล่เครื่องบิน และอื่นๆ ให้แก่กองทัพอากาศ	1033.30 582.89 460.00	0.00 514.54 95.97	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

ทั้งนี้ บริษัทฯ ยังมีรายการระหว่างกันที่เป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบริการสาธารณูปโภคต่าง ๆ (ซึ่งประกอบด้วย ค่าไฟฟ้า ประปา และโทรศัพท์) ที่บริษัทฯ มีการทำรายการกับหน่วยงานของรัฐ และ/หรือรัฐวิสาหกิจที่ทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการสาธารณูปโภคต่าง ๆ ดังกล่าว เป็นจำนวนเงิน 63.73 ล้านบาท สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559 และมียอดคงค้าง 3.89 ล้านบาท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559

## 12.2 ความจำเป็นและความสมเหตุสมผลของรายการระหว่างกัน

สำหรับการเข้าทำรายการระหว่างกันข้างต้นนั้น บริษัทฯ มีวัตถุประสงค์เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเป็นการดำเนินการตามปกติของธุรกิจ ทั้งนี้ ราคาที่ซื้อ/ขาย หรือให้บริการจากบริษัทที่เกี่ยวข้อง เป็นไปตามข้อตกลง ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งบริษัทฯ และบริษัทที่เกี่ยวข้อง โดยมีวัตถุประสงค์ในการถ่ายเทผลประโยชน์ระหว่างกัน หรือมีรายการใดๆ เป็นพิเศษ

## 12.3 ขั้นตอนการอนุมัติการทำรายการระหว่างกัน

การเข้าทำรายการระหว่างกันข้างต้น เป็นไปตามธุรกิจปกติของบริษัทฯ และได้ดำเนินการอนุมัติตามขั้นตอนของบริษัทฯ ซึ่งมีมาตรการที่รัดกุมของระเบียบราชการและรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ กรรมการและผู้บริหารที่มีส่วนได้เสียในเรื่องนั้น ๆ จะไม่มีส่วนในการอนุมัติการทำรายการ

## 12.4 นโยบายการทำรายการระหว่างกันในอนาคต

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

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

	งบการเงินรวม		
	ปี 2559	ปี 2558	ปี 2557
<b>งบกำไรขาดทุน</b>			
รายได้รวม * (ล้านบาท)	181,446	192,591	203,889
ค่าใช้จ่ายรวม (ล้านบาท)	182,863	206,707	220,627
กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษีเงินได้ (ล้านบาท)	(1,417)	(14,116)	(16,738)
กำไร (ขาดทุน) สุทธิส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่ (ล้านบาท)	15	(13,068)	(15,612)
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ (ล้านบาท)	47	(13,047)	(15,573)
<b>งบดุล</b>			
รวมสินทรัพย์ (ล้านบาท)	283,124	302,471	307,267
รวมหนี้สิน (ล้านบาท)	249,536	269,545	265,971
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น (ล้านบาท)	33,588	32,926	41,296
<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)	0.01	(5.99)	(7.15)
เงินปันผลจ่ายต่อหุ้น (บาท)	-	-	-
<b>อัตราส่วนทางการเงิน</b>			
อัตรากำไร (ขาดทุน) สุทธิต่อรายได้รวม <sup>(1)</sup> (ร้อยละ)	0.03	(6.9)	(8.1)
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ <sup>(2)</sup> (ร้อยละ)	1.3	(2.7)	(3.5)
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น <sup>(3)</sup> (ร้อยละ)	0.1	(35.2)	(31.7)
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น <sup>(4)</sup> (เท่า)	5.0	5.8	4.7

หมายเหตุ :

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

\* รายได้รวม รวมผลกำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ



**ตารางสรุปงบการเงินรวมสำหรับระยะ 3 ปีที่ผ่านมา**

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2559	ปี 2558	ปี 2557
งบกำไรขาดทุน :			
ค่าโดยสารและน้ำหนักส่วนเกิน	148,060	152,488	154,881
ค่าระวางขนส่ง	17,963	18,090	22,848
ค่าไปรษณีย์ภัณฑ์	615	562	753
กิจการอื่นๆ	11,674	11,588	9,885
ดอกเบี้ยรับและรายได้อื่น	2,449	6,352	2,899
รวมรายได้	180,761	189,080	191,266
ค่าน้ำมันเครื่องบิน	45,336	63,243	79,231
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	29,995	34,060	31,274
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบิน	43,158	36,098	42,140
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	17,991	19,133	20,535
ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่	9,871	8,950	6,593
ค่าสินค้าและพัสดุใช้ไป	8,151	7,829	8,257
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและโฆษณา	9,404	9,499	8,920
ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัย	570	614	493
ผลขาดทุนจากการด้อยค่าเครื่องบินและสินทรัพย์	3,628	12,157	6,342
ค่าใช้จ่ายอื่น	8,841	9,359	10,846
ดอกเบี้ยจ่ายและค่าใช้จ่ายอื่นๆ *	5,233	2,254	(6,627)
รวมค่าใช้จ่าย	182,178	203,196	208,004
กำไร (ขาดทุน) ก่อนหักภาษีเงินได้	(1,417)	(14,116)	(16,738)
ค่าใช้จ่าย (รายได้) ภาษีเงินได้สุทธิ	(1,464)	(1,069)	(1,165)
กำไรสุทธิส่วนที่เป็นของผู้ถือหุ้นส่วนน้อย	32	21	39
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	15	(13,068)	(15,612)
จำนวนหุ้นที่ออกและเรียกชำระแล้ว (ล้านหุ้น)	2,183	2,183	2,183
กำไร (ขาดทุน) สุทธิต่อหุ้น (บาท)	0.01	(5.99)	(7.15)

\* รวมผลกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2559	ปี 2558	ปี 2557
<b>งบกระแสเงินสด :</b>			
กำไรจากการดำเนินงานก่อนการเปลี่ยนแปลง ในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน	25,345	21,446	8,240
เงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน	24,559	18,567	6,019
เงินสดจ่ายซื้อสินทรัพย์	(5,697)	(3,915)	(8,566)
เงินสดรับจากการจำหน่ายสินทรัพย์	1,464	1,173	864
เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมลงทุน	(3,826)	(721)	(6,122)
เงินสดรับ (จ่าย) จากเงินกู้ระยะสั้น	(7,261)	(8,821)	23,300
เงินสดรับ (จ่าย) จากหุ้นกู้	2,700	12,000	3,480
เงินสดรับ (จ่าย) จากเงินกู้ยืมระยะยาว	(18,725)	(17,995)	(8,962)
เงินสดสุทธิได้มา (ใช้ไป) ในกิจกรรมจัดหาเงิน	(28,171)	(20,838)	12,199
EBITDAR <sup>(1)</sup>	34,727	28,510	10,182
EBITDAR ต่อหุ้น (บาท)	15.91	13.06	4.66

หมายเหตุ :

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

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

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2559	ปี 2558	ปี 2557
<b>งบดุล :</b>			
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	13,390	20,781	23,347
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	59,374	70,476	64,285
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์-สุทธิ	194,891	208,285	224,021
รวมสินทรัพย์	283,124	302,471	307,267
รวมหนี้สินหมุนเวียน	87,521	96,023	102,109
หนี้สินระยะยาว	137,017	155,347	146,875
รวมหนี้สิน	249,536	269,545	265,971
ทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว	21,828	21,828	21,828
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	33,588	32,926	41,296

**อัตราส่วนทางการเงินสำหรับระยะ 3 ปีที่ผ่านมา**

รายการ	ปี 2559	ปี 2558	ปี 2557
<b>อัตราส่วนสภาพคล่อง :</b>			
อัตราส่วนสภาพคล่อง (เท่า) <sup>(1)</sup>	0.78	0.78	0.75
อัตราส่วนสภาพคล่องหมุนเร็ว (เท่า)	0.28	0.35	0.36
อัตราส่วนสภาพคล่องกระแสเงินสด (เท่า)	0.27	0.19	0.07
อัตราส่วนหมุนเวียนลูกหนี้การค้า (เท่า)	14.78	13.69	12.82
ระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ย (วัน)	24.35	26.30	28.08
อัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ (เท่า)	25.14	24.49	24.14
ระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ย (วัน)	14.32	14.70	14.91
อัตราส่วนหมุนเวียนเจ้าหนี้ (เท่า)	29.82	33.08	30.37
ระยะเวลาชำระหนี้ (วัน)	12.07	10.88	11.85
Cash Cycle (วัน)	26.60	30.12	31.14
<b>อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร :</b>			
อัตรากำไรขั้นต้น (%)	23.12	17.48	10.82
อัตรากำไร(ขาดทุน)จากการดำเนินงาน (%) <sup>(2)</sup>	2.25	(0.69)	(12.03)
อัตรารายได้อื่น (%)	1.24	3.13	1.28
อัตราส่วนเงินสดต่อการทำกำไร (%)	177.49	(359.57)	(33.07)
อัตรากำไร(ขาดทุน)สุทธิ (%) <sup>(3)</sup>	0.03	(6.90)	(8.14)
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (%) <sup>(4)</sup>	0.14	(35.16)	(31.71)
<b>อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน :</b>			
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (%) <sup>(5)</sup>	1.34	(2.70)	(3.47)
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ถาวร (%)	8.93	2.81	2.16
อัตรากำไรหมุนของสินทรัพย์ (เท่า)	0.62	0.63	0.66
<b>อัตราส่วนวิเคราะห์นโยบายทางการเงิน :</b>			
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า) <sup>(6)</sup>	4.98	5.84	4.65
อัตราส่วนความสามารถชำระดอกเบี้ย (เท่า) <sup>(7)</sup>	4.66	3.32	0.59
อัตราส่วนความสามารถชำระภาระผูกพัน (เท่า) <sup>(8)</sup>	1.02	0.84	0.32
อัตรากำไรจ่ายปันผล (%)	-	-	-

หมายเหตุ :

- (1) อัตราส่วนสภาพคล่อง เท่ากับ สินทรัพย์หมุนเวียน (ไม่รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย) / หนี้สินหมุนเวียน (ไม่รวมรายรับด้านการขนส่งที่ยังไม่ถึงเป็นรายได้)
- (2) อัตรากำไร(ขาดทุน)จากการดำเนินงาน เท่ากับ กำไร(ขาดทุน) จากการดำเนินงานรายได้รวม (ไม่รวมอัตราแลกเปลี่ยน)
- (3) อัตรากำไร(ขาดทุน)สุทธิ เท่ากับ กำไร(ขาดทุน)สุทธิ / รายได้รวม (ไม่รวมอัตราแลกเปลี่ยน)
- (4) อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น เท่ากับ กำไร(ขาดทุน)สุทธิ / ส่วนของผู้ถือหุ้นเฉลี่ย
- (5) อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ เท่ากับ กำไร(ขาดทุน)ก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี / สินทรัพย์รวมเฉลี่ย
- (6) อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น เท่ากับ (เงินกู้ยืมระยะสั้น+หนี้สินระยะยาวรวมส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี)/ส่วนของผู้ถือหุ้น
- (7) อัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย เท่ากับ กำไรก่อนหักต้นทุนทางการเงิน ภาษี กำไร(ขาดทุน)จากอัตราแลกเปลี่ยน ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย และผลขาดทุนจากการตัดจ่ายของสินทรัพย์และเครื่องบิน (EBITDA) / ดอกเบี้ยจ่าย
- (8) อัตราส่วนความสามารถในการชำระภาระผูกพันเท่ากับ EBITDAR / (การชำระคืนหนี้สินระยะยาว + ดอกเบี้ยจ่าย + ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่)

**ผลการดำเนินงานของบริษัทฯ**

ตารางต่อไปนี้แสดงการเปรียบเทียบรายได้และค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ โดยเทียบเป็นอัตราร้อยละของยอดขาย  
รายได้จากการขายหรือการให้บริการในรอบระยะเวลาบัญชี 3 ปีที่ผ่านมา

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2559	ปี 2558	ปี 2557
<b>รายได้</b>			
รายได้จากค่าโดยสาร			
ในภูมิภาค	39.27	36.32	32.37
ระหว่างทวีป	24.55	24.34	26.49
ในประเทศ	7.58	6.19	5.18
เที่ยวบินไม่ประจำ	0.21	0.33	0.18
รายได้ค่าน้ำหนักส่วนเกิน	0.19	0.20	0.17
ค่าธรรมเนียมขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์	8.90	8.03	8.62
รายได้จากกิจกรรมอื่นๆ	6.55	6.34	5.25
ค่าเงินประกันภัยและค่าธรรมเนียมน้ำมัน เรียกเก็บจากผู้โดยสาร	12.76	18.25	21.74
รวมรายได้จากการขายหรือการให้บริการ	100.00	100.00	100.00
<b>ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน</b>			
ค่าน้ำมันเครื่องบิน	25.43	34.61	42.06
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	16.82	18.64	16.60
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบิน	24.20	19.76	22.37
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	10.09	10.47	10.90
ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่	5.54	4.90	3.50
ค่าสินค้าและพัสดุใช้ไป	4.57	4.28	4.38
ค่าใช้จ่ายด้านการตลาด	5.27	5.20	4.74
ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัย	0.32	0.34	0.26
ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น	4.96	5.12	4.85
รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	97.20	103.32	109.66
กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน	2.80	(3.32)	(9.66)
กำไรสุทธิ (ขาดทุน) สุทธิ	0.01	(7.15)	(8.29)

**ผลการดำเนินงานในรอบ 5 ปี**

		ปี 2559	ปี 2558	ปี 2557	ปี 2556	ปี 2555
จำนวนเครื่องบิน	(ลำ)	95	95	102	100	95
จำนวนชั่วโมงปฏิบัติการบิน	(ชั่วโมง/ปี)	388,727	374,831	370,309	384,069	364,536
ปริมาณการผลิต	(ล้านตัน-กม.)	12,103	11,883	12,346	12,728	12,023
ปริมาณการขนส่ง <sup>(1)</sup>	(ล้านตัน-กม.)	8,451	8,249	7,717	8,388	8,230
อัตราส่วนการบรรทุก	(ร้อยละ)	69.8	69.4	62.5	65.9	68.4
จำนวนผู้โดยสาร	(พันคน)	22,262	21,249	19,096	21,510	20,615
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร	(ล้านที่นั่ง-กม.)	85,042	83,479	82,969	85,655	79,231
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร	(ล้านที่นั่ง-กม.)	62,442	60,893	57,194	63,479	60,679
อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร	(ร้อยละ)	73.4	72.9	68.9	74.1	76.6
ปริมาณการผลิตพัสดุภัณฑ์ <sup>(1)</sup>	(ล้านตัน-กม.)	3,591	3,514	3,812	5,019	4,892
ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ <sup>(1)</sup>	(ล้านตัน-กม.)	2,132	2,091	2,458	2,565	2,653
อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์	(ร้อยละ)	59.4	59.5	64.5	51.1	54.2
จำนวนพนักงาน	(คน)	21,998	22,864	24,952	25,323	25,412
กำไร(ขาดทุน)ก่อนหักภาษีเงินได้	(ล้านบาท)	(1,417)	(14,116)	(16,738)	(12,929)	7,104

**นิยามศัพท์ทางด้านการบิน**

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

<sup>(1)</sup> ในปี 2558 บริษัทฯ มีการเปลี่ยนแปลงค่าสถิติการคำนวณน้ำหนักเฉลี่ยผู้โดยสารรวมสัมภาระ (Free Baggage Allowance) จาก 90 กิโลกรัมต่อคน เป็น 100 กิโลกรัมต่อคน เพื่อให้ค่าสถิติของบริษัทฯ สามารถเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมการบินที่เปลี่ยนแปลง โดยได้ทำการปรับค่าสถิติของปี 2557 ให้เป็นฐานเดียวกันเพื่อการเปรียบเทียบ แต่ไม่ได้ย้อนปรับค่าสถิติของปี 2555-2556

## 14. การวิเคราะห์และคำอธิบายของฝ่ายจัดการ

คำอธิบายผลการดำเนินงานและการวิเคราะห์ฐานะทางการเงินสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559 ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### 1. บทสรุปผู้บริหาร

ภาพรวมเศรษฐกิจโลกในปี 2559 พื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยเศรษฐกิจสหรัฐฯ พื้นตัวต่อเนื่อง เศรษฐกิจยุโรปยังมีความไม่แน่นอนภายหลังการที่สหราชอาณาจักรตัดสินใจออกจากสหภาพยุโรป (Brexit) ในขณะที่เศรษฐกิจญี่ปุ่นมีแนวโน้มการขยายตัวที่ดีขึ้นจากภาคการส่งออก และการชะลอการปรับเพิ่มขึ้นของอัตราภาษีมูลค่าเพิ่ม แต่ยังคงมีปัญหาจากการใช้จ่ายภายในประเทศ ในขณะเดียวกันมีการชะลอตัวของเศรษฐกิจประเทศจีนและอาเซียน ราคาน้ำมันยังอยู่ในระดับต่ำถึงแม้ว่าจะเริ่มปรับตัวเพิ่มขึ้นในช่วงปลายปี 2559 เนื่องจากกลุ่มประเทศผู้ผลิตน้ำมันยังคงกำลังการผลิตไว้ที่ระดับสูง

เศรษฐกิจไทยในปี 2559 ปรับตัวดีขึ้นโดยมีแรงสนับสนุนจากการใช้จ่าย และการลงทุนภาครัฐ ทั้งมาตรการเร่งรัดเบิกจ่ายการลงทุนขนาดเล็ก และโครงการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคม ภาคการท่องเที่ยวที่ขยายตัวได้ดีโดยเป็นนักท่องเที่ยวชาวจีน และกลุ่มประเทศ CLMV เป็นหลัก แม้ว่าจะได้รับผลกระทบจากการลดลงของนักท่องเที่ยวจีนบ้างจากการจัดระเบียบทัวร์ศูนย์เหรียญ และผลกระทบจากเหตุการณ์ระเบิดในภาคใต้ของประเทศไทย ขณะที่การลงทุนภาคเอกชนพื้นตัวได้ดีเมื่อเทียบกับปีก่อน ภาคการส่งออกที่ฟื้นตัวดีขึ้นจากเศรษฐกิจของประเทศ คู่ค้าหลักอย่างอาเซียน และ CLMV ที่มีทิศทางการขยายตัวได้ในเกณฑ์ดี

อุตสาหกรรมการบินของโลกยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง จากข้อมูลของสมาคมการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) ในปี 2559 แสดงปริมาณการขนส่งและปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสารเพิ่มขึ้นจากปีก่อน 6.3% และ 6.2% ตามลำดับ และมีอัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารเฉลี่ย 80.5% โดยสายการบินในตะวันออกกลาง และภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมีอัตราการเติบโตสูงสุดที่ 11.8% และ 8.3% ทั้งนี้ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่ออัตราการเติบโตของปริมาณการขนส่งผู้โดยสารเกิดจากเศรษฐกิจโลกที่ปรับตัวดีขึ้น ราคาน้ำมันที่อยู่ในระดับต่ำซึ่งส่งผลต่อราคาบัตรโดยสารที่ปรับตัวลดลง อย่างไรก็ตาม อุตสาหกรรมการบินของโลกยังคงเผชิญกับความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจและการเมือง เหตุการณ์ก่อการร้ายที่มีอย่างต่อเนื่องในช่วงครึ่งปีแรก เช่น เหตุการณ์ระเบิดหลายจุดกลางกรุงจาการ์ตาประเทศอินโดนีเซีย เหตุระเบิดสนามบินกรุงบรัสเซลส์ประเทศเบลเยียม เหตุการณ์ก่อการร้ายที่เมืองนิชประเทศฝรั่งเศส และเหตุการณ์โจมตีสนามบินนานาชาติประเทศตุรกี เป็นต้น ถึงแม้ว่าจะเริ่มผ่อนคลายลงในช่วงครึ่งปีหลัง ขณะที่ภาคการส่งออกยังคงชะลอตัวจากการชะลอตัวของปริมาณการค้าโลก แต่เริ่มปรับตัวดีขึ้นในช่วงครึ่งปีหลังของปี 2559 ส่งผลให้อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ปรับตัวลดลงจาก 44.1% ในปีก่อนเหลือ 43.0% ในปีนี้

ภาพรวมของอุตสาหกรรมการบินของไทยมีแนวโน้มเติบโตต่อเนื่อง โดยมีปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ ได้แก่ ปริมาณความต้องการขนส่งทางอากาศในตลาดเกิดใหม่ และการเกิดขึ้นของสายการบินต้นทุนต่ำ รวมทั้งความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานที่รองรับการขยายตัว ทั้งนี้ การขยายตัวของอุตสาหกรรมการบินของไทยเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับอุตสาหกรรมการบินของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และของโลก ซึ่งสอดคล้องกับจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาประเทศไทยในปี 2559 จำนวน 32.6 ล้านคน เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 8.9%

ในปี 2559 บริษัทฯ ได้เข้าสู่ระยะที่ 2 ของแผนปฏิรูปองค์กรคือ “สร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขัน” โดยมีกลยุทธ์ในการดำเนินงาน 4 ด้าน ดังนี้ 1) การหารายได้ โดยเน้นที่แผนการเพิ่มรายได้ในทุกๆ ด้าน 2) การลดค่าใช้จ่ายและเพิ่ม

ประสิทธิภาพ 3) การสร้างศักยภาพในด้านต่างๆ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน 4) การสร้างความ เป็นเลิศในการบริการ ลูกค้า โดยในปี 2559 มีการดำเนินงานที่สำคัญดังนี้

- การนำระบบเทคโนโลยีที่เป็นมาตรฐานสากลเข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารรายได้ และการให้บริการ เช่น ระบบการบริหารราคาขายบัตรโดยสารอัตโนมัติ (Automated Fare Management System) เพื่อกำหนดราคาขายให้ สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในระดับเดียวกันได้ทันเวลา ระบบ Customer Relationship Management (CRM) เพื่อมุ่งบูรณา การให้บริการในทุกจุดสัมผัสสู่ความเป็นเลิศอย่างครบวงจรตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการเดินทางของผู้โดยสาร เป็นไปอย่างราบรื่นและเกิดความพึงพอใจสูงสุด และระบบการบริหารเครือข่ายเส้นทางบิน (Route Network Management System) เพื่อเพิ่มการเชื่อมโยงเส้นทางบินให้ดีขึ้น เป็นต้น

- การขยายเครือข่ายเส้นทางบิน (Network Expansion) ด้วยการเปิดเส้นทางบินใหม่ กรุงเทพฯ-เตหะราน ประเทศอิหร่าน เมื่อ 1 ตุลาคม 2559 และเส้นทางบินตรงจากภูเก็ต-แฟรงก์เฟิร์ต เมื่อ 16 พฤศจิกายน 2559 รวมถึงกลับไป ทำการบินในเส้นทางกรุงเทพฯ-มอสโก เมื่อ 15 ธันวาคม 2559 นอกจากนี้ยังเพิ่มความถี่ในเส้นทางยุโรป เช่น ลอนดอน บริสเซลส์ และออสโล ในวันที่ 30 ตุลาคม 2559 พร้อมทั้งขยายเส้นทางบินให้ครอบคลุมในภูมิภาคอาเซียน จีน และอินเดีย โดยใช้สายการบินไทยสมายล์เป็นเครื่องมือสำคัญเพื่อรองรับการเดินทางเชื่อมต่อของผู้โดยสารการบินไทยจากฐานการบิน หลัก ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

- การเพิ่มศักยภาพฝูงบินด้วยการรับมอบเครื่องบินแบบแอร์บัส A350-900 XWB จำนวน 2 ลำ โดยนำมา ให้บริการในเส้นทางข้ามทวีปเป็นหลัก เช่น กรุงเทพฯ-โรม กรุงเทพฯ-มิลาน เป็นต้น

- การดำเนินการขายเครื่องบินและส่งมอบเรียบร้อยแล้วจำนวน 5 ลำ ได้แก่ เอทีอาร์ 72 จำนวน 2 ลำ แอร์บัส A330-300 2 ลำ และแอร์บัส A340-500 1 ลำ

- การรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินรุ่นใหม่ (รุ่น TQV 2016) จำนวน 565 อัตรา เพื่อรองรับการเติบโตที่ เพิ่มขึ้น และเพื่อเป็นการทดแทนอัตรากำลังที่ขาดไปของพนักงานต้อนรับฯ ที่เข้าร่วมโครงการ MSP และเกษียณอายุการ ทำงาน โดยชุดแรกเข้าปฏิบัติงานในเดือน พฤศจิกายน 2559 และคาดว่าจะครบเต็มอัตราในกลางปีหน้า

- การจัดให้มีโครงการร่วมใจจากองค์กร (MSP) ต่อเนื่องจากปีก่อนสำหรับพนักงานทุกระดับไม่รวมนักบินและ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยมีผู้เข้าร่วมโครงการทั้งสิ้น 280 คน มีผล 1 มิถุนายน 2559 จำนวน 11 คน และ 1 กรกฎาคม 2559 จำนวน 269 คน

- การปรับปรุงการบริการชั้นธุรกิจแบบใหม่ (New Business Class Service) โดยเป็นการปรับปรุงทั้งบุคลากร อาหาร และเครื่องดื่ม โดยมุ่งเน้นการบริการที่แตกต่างด้วยต้นทุนที่เหมาะสม และตรงตามความต้องการของลูกค้าเพื่อให้ สามารถแข่งขันได้ โดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่ 17 กันยายน 2559 ในเส้นทางกรุงเทพฯ-นาริตะ-กรุงเทพฯ และในปัจจุบัน สามารถดำเนินการได้ในเส้นทางยุโรป ญี่ปุ่น ตะวันออกกลาง ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์

ทั้งนี้ จากการปรับปรุงการดำเนินงานในหลายๆ ด้านดังกล่าวได้ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับที่น่าพอใจ ทั้งจาก ผลประกอบการด้านการเงินที่ดีขึ้น และผลการดำเนินงานด้านอื่นๆ จนได้รับความพึงพอใจจากลูกค้าในภาพรวมสูงขึ้น ซึ่ง สะท้อนได้จากรางวัลที่บริษัทฯ ได้รับในปีนี้ เช่น รางวัลอันดับหนึ่งสายการบินยอดเยี่ยมของโลกถึง 2 รางวัลจากสกาย แทรกซ์ (Skytrax Award 2016) ได้แก่รางวัลยอดเยี่ยมประเภทสายการบินที่มีการปรับปรุงคุณภาพการบริการดีขึ้นมาก ที่สุด (World's Most Improved Airline) และรางวัลประเภทสายการบินที่ให้บริการสปาเลาจน์ยอดเยี่ยม (World's Best Airline Lounge Spa) นอกจากนี้ยังได้รับรางวัลสายการบินยอดเยี่ยมแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ต่อเนื่องเป็นปีที่ 10 (Best South-East Asian Airline 2016) จาก TTTG Travel Awards เป็นต้น

ในปี 2559 บริษัทฯ รับมอบเครื่องบิน A350-900XWB 2 ลำ และปลดระวางเครื่องบินเช่าดำเนินงาน B777-200 2 ลำ ทำให้ฝูงบิน ณ 31 ธันวาคม 2559 มีจำนวน 95 ลำ เท่ากับ ณ สิ้นปีก่อน โดยมีอัตราการใช้ประโยชน์ของเครื่องบิน

เพิ่มขึ้นจาก 10.9 ชั่วโมง เป็น 11.5 ชั่วโมงในปีนี้เป็นปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASK) เพิ่มขึ้น 1.9% ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPK) เพิ่มขึ้น 2.5% อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (Cabin Factor) เฉลี่ย 73.4% สูงกว่าปีก่อนซึ่งเฉลี่ยที่ 72.9% และมีจำนวนผู้โดยสารที่ทำการขนส่งรวมทั้งสิ้น 22.3 ล้านคน เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 4.8%

ผลการดำเนินงานประจำปี 2559 บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีกำไรจากการดำเนินงานจำนวน 4,071 ล้านบาท ในขณะที่ปีก่อนขาดทุน 1,304 ล้านบาท หรือดีขึ้นจากปีก่อน 412.2% สาเหตุหลักเนื่องจากค่าใช้จ่ายรวมลดลง 13,565 ล้านบาท (7.1%) เป็นผลจากค่าน้ำมันเครื่องบินลดลง 17,907 ล้านบาท (28.3%) โดยราคาน้ำมันเฉลี่ยลดลง 21.6% และการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันได้ดีขึ้น ต้นทุนทางการเงิน-สุทธิ ลดลง 431 ล้านบาท (7.7%) จากการบริหารเงินสดและการปรับโครงสร้างทางการเงิน แต่ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไม่รวมน้ำมันสูงขึ้น 4,773 ล้านบาท (3.9%) ส่วนใหญ่เกิดจากค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยานเพิ่มขึ้น สำหรับรายได้รวมลดลง 8,190 ล้านบาท (4.3%) สาเหตุหลักเกิดจากรายได้ค่าโดยสารและน้ำหนักส่วนเกินลดลง 4,428 ล้านบาท (2.9%) จากการปรับลดอัตราค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมัน และรายได้อื่นๆ ลดลง 3,775 ล้านบาท สาเหตุหลักเกิดจากในปีก่อนได้รับเงินชดเชยค่าเสียหายจากการส่งมอบเก้าอี้ผู้โดยสารชั้นประหยัดล่าช้า ประมาณ 3,968 ล้านบาท

ในปี 2559 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นครั้งเดียวที่ส่วนใหญ่เกิดจากการประมาณการค่าซ่อมแซมเครื่องบินเช่าดำเนินงานตามสภาพการบินและเงื่อนไขการบำรุงรักษาเครื่องบิน จำนวน 1,317 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินการตามแผนปฏิรูป จำนวน 1,228 ล้านบาท และผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์และเครื่องบิน 3,628 ล้านบาท แต่มีกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ 685 ล้านบาท ส่งผลให้ปี 2559 บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีกำไรสุทธิ 47 ล้านบาท โดยเป็นกำไรสุทธิส่วนที่เป็นของบริษัทฯ 15 ล้านบาท คิดเป็นกำไรต่อหุ้น 0.01 บาท ในขณะที่ปีก่อนขาดทุนต่อหุ้น 5.99 บาท หรือดีขึ้นจากปีก่อน 100.2%

ทั้งนี้ บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีกำไรก่อนหักต้นทุนทางการเงิน ภาษี ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย และผลขาดทุนจากการด้อยค่าสินทรัพย์และเครื่องบิน (EBITDA) จำนวน 24,856 ล้านบาท สูงกว่าปีก่อน 5,296 ล้านบาท (27.1%) โดยมี EBITDA Margin เท่ากับ 13.8% เปรียบเทียบกับปีก่อนที่เท่ากับ 10.3%

## 2. คำอธิบายและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานปี 2559

งบการเงินรวมของปี 2559 ประกอบด้วยงบการเงินเฉพาะกิจการ และงบการเงินของบริษัทย่อย 5 บริษัท ได้แก่

- 1) บริษัท ไทย-อะมาดิอุสเซอร์วิสเอเซีย จำกัด
- 2) บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด
- 3) บริษัท ไทยไฟล์ท์ เทรนนิ่ง จำกัด
- 4) บริษัท ทัวร์เอื้องหลวง จำกัด
- และ 5) บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด



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

หน่วย : ล้านบาท	ม.ค.-ธ.ค.			
	2559	2558	เปลี่ยนแปลง	
			ล้านบาท	%
<b>รายได้รวม</b>	<b>180,557</b>	<b>188,747</b>	<b>-8,190</b>	<b>-4.3</b>
- ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน	148,060	152,488	-4,428	-2.9
- ค่าระวางขนส่งและไปรษณีย์ภัณฑ์	18,578	18,651	-73	-0.4
- รายได้บริการอื่นๆ	11,674	11,588	+86	+0.7
- อื่นๆ	2,245	6,020	-3,775	-62.7
<b>ค่าใช้จ่ายรวม</b>	<b>176,486</b>	<b>190,051</b>	<b>-13,565</b>	<b>-7.1</b>
- ค่าน้ำมันเครื่องบิน	45,336	63,243	-17,907	-28.3
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไม่รวมน้ำมัน	126,015	121,242	+4,773	+3.9
- ต้นทุนทางการเงิน - สุทธิ	5,135	5,566	-431	-7.7
<b>กำไร(ขาดทุน) จากการดำเนินงาน</b>	<b>4,071</b>	<b>(1,304)</b>	<b>+5,375</b>	<b>+412.2</b>
<b>หัก</b> ประมาณการค่าซ่อมแซมเครื่องบินเช่าดำเนินงาน	1,317	-	+1,317	-
<b>หัก</b> ค่าใช้จ่ายตามแผนปฏิรูป	1,228	4,167	-2,939	-70.5
<b>หัก</b> ผลขาดทุนจากการต่อจ่ายของสินทรัพย์และเครื่องบิน	3,628	12,157	-8,529	-70.2
<b>บวก</b> กำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	685	3,512	-2,827	-80.5
กำไร(ขาดทุน)ก่อนภาษีเงินได้	(1,417)	(14,116)	+12,699	+90.0
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	47	(13,047)	+13,094	+100.4
<b>กำไร(ขาดทุน)สุทธิส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่</b>	<b>15</b>	<b>(13,068)</b>	<b>+13,083</b>	<b>+100.1</b>
กำไร(ขาดทุน) ต่อหุ้น (บาท)	0.01	(5.99)	+6.00	+100.2
<b>ข้อมูลการดำเนินงานที่สำคัญ</b>				
EBITDA (ล้านบาท)	24,856	19,560	+5,296	+27.1
จำนวนผู้โดยสาร (ล้านคน)	22.26	21.25	+1.01	+4.8
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ล้านที่นั่ง-กิโลเมตร)	85,042	83,479	+1,563	+1.9
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านคน-กิโลเมตร)	62,442	60,893	+1,549	+2.5
อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (%)	73.4	72.9	+0.5	+0.5
รายได้จากผู้โดยสารเฉลี่ยต่อหน่วย (บาท/คน-ก.ม.)	2.35	2.46	-0.11	-4.5
ปริมาณการผลิตด้านพัสดุภัณฑ์ (ล้านตัน-กิโลเมตร)	3,591	3,514	+77	+2.2
ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (ล้านตัน-กิโลเมตร)	2,132	2,091	+41	+2.0
อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (%)	59.4	59.5	-0.1	-0.1
น้ำหนักพัสดุภัณฑ์ขนส่ง (พันกก.)	589,829	559,283	+30,546	+5.5
รายได้จากพัสดุภัณฑ์เฉลี่ยต่อหน่วย (บาท/ตัน-ก.ม.)	8.18	8.45	-0.27	-3.2
เครื่องบินที่ใช้ดำเนินงาน ณ 31 ธ.ค. (ลำ)	95	95	-	-
ชั่วโมงปฏิบัติการบิน (ชั่วโมง)	388,727	374,831	+13,896	+3.7
อัตราการใช้ประโยชน์เครื่องบินเฉลี่ย (ชั่วโมง/ลำ/วัน)	11.5	10.9	+0.6	+5.5
อัตราแลกเปลี่ยนเฉลี่ย				
1 USD : THB	35.2897	34.2861	+1.0036	+2.9
1 EUR : THB	39.0348	38.0611	+0.9737	+2.6
100 JPY : THB	32.5435	28.3389	+4.2046	+14.8
ราคาน้ำมันเฉลี่ย (USD/BBL)	56.73	72.37	-15.64	-21.6

หมายเหตุ : 1) EBITDA = รายได้ (ไม่รวมกำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยน) - ค่าใช้จ่าย (ไม่รวมต้นทุนทางการเงิน ภาษี ค่าเสื่อมราคา และค่าตัดจำหน่าย และผลขาดทุนจากการต่อจ่ายของสินทรัพย์และเครื่องบิน)

**รายได้**

ในปี 2559 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีรายได้รวมลดลง 8,190 ล้านบาท (4.3%) โดยมีรายละเอียดของรายได้ ดังนี้

- **รายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน**

รายได้จากค่าโดยสารและน้ำหนักส่วนเกิน ลดลง 4,428 ล้านบาท (2.9%) สาเหตุหลักเกิดจาก

- รายได้จากผู้โดยสารต่อหน่วย (รวมค่าธรรมเนียมขดเซยค่าน้ำมันและค่าเบี่ยประกันภัย) เฉลี่ยเท่ากับ 2.35 บาท/RPK ต่ำกว่าปีก่อน 0.11 บาท (4.5%) ทำให้รายได้จากผู้โดยสารลดลง 6,870 ล้านบาท ทั้งนี้เงินบาทอ่อนค่าเมื่อเทียบกับเงินสกุลที่เป็นรายได้หลักทำให้รายได้เพิ่มขึ้นส่วนหนึ่ง หากไม่รวมผลของอัตราแลกเปลี่ยนรายได้จากผู้โดยสารเฉลี่ยต่อหน่วยประมาณ 2.31 บาท/RPK ลดลง 0.15 บาท (6.1%) คิดเป็นเงินประมาณ 9,366 ล้านบาท สาเหตุหลักมาจากการปรับลดอัตราค่าธรรมเนียมขดเซยค่าน้ำมัน (Fuel Surcharge) ตามราคาน้ำมันที่ลดลง และการแข่งขันที่รุนแรง

- ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร เพิ่มขึ้น 2.5% คิดเป็นเงินประมาณ 3,810 ล้านบาท โดยเพิ่มขึ้นเกือบทุกเส้นทางโดยเฉพาะเส้นทางข้ามทวีป ได้แก่ เส้นทางออสเตรเลีย และยุโรป รวมถึงเส้นทางบินของสายการบินไทยสมายล์ ในขณะที่บริษัทฯ มีปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสารเพิ่มขึ้น 1.9% ส่งผลให้อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (Cabin Factor) เฉลี่ย 73.4% สูงกว่าปีก่อนซึ่งเฉลี่ย 72.9%

**ตารางแสดงข้อมูลการดำเนินงานด้านการขนส่งผู้โดยสาร จำแนกตามภูมิภาค – บริษัทฯ และบริษัทย่อย**

	เปลี่ยนแปลงจากปีก่อน (%)		อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (%)	
	ปริมาณการผลิต	ปริมาณการขนส่ง	2559	2558
ภูมิภาคเอเชีย	+4.2	+0.4	71.8	74.5
ข้ามทวีป	-1.3	+3.7	75.4	71.8
ภายในประเทศ	+11.7	+13.6	71.8	70.7

**ตารางแสดงข้อมูลรายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน จำแนกตามภูมิภาค – บริษัทฯ และบริษัทย่อย**

หน่วย : ล้านบาท	2559	2558	เปลี่ยนแปลง	
			ล้านบาท	%
<b>รายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน</b>				
ภูมิภาคเอเชีย	79,350	82,118	- 2,768	- 3.4
ข้ามทวีป	55,916	58,644	- 2,728	- 4.7
ภายในประเทศ	12,427	11,095	+ 1,332	+ 12.0
เที่ยวบินแบบไม่ประจำ	367	631	- 264	- 41.8
<b>รวมรายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน</b>	<b>148,060</b>	<b>152,488</b>	<b>- 4,428</b>	<b>- 2.9</b>

- รายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกินสำหรับเส้นทางบินในภูมิภาคเอเชีย มีจำนวน 79,350 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน 2,768 ล้านบาท (3.4%) โดยในปี 2559 บริษัทฯ ได้ขยายการผลิตเพื่อรองรับการเติบโตของตลาดในภูมิภาค

เอเชีย โดยมีการเปิดจุดบินใหม่ไปยังเมืองเตหะราน ประเทศอิหร่าน ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2559 และขยายเส้นทางบินของสายการบินไทยสมายล์ให้ครอบคลุมในภูมิภาคอาเซียน จีน และอินเดีย ส่งผลให้ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสารเพิ่มขึ้น 4.2% ปริมาณการขนส่งผู้โดยสารเพิ่มขึ้นเพียง 0.4% ส่วนหนึ่งเกิดจากผลกระทบจากการจัดระเบียบทวิรัฐศุลกากรเกี่ยวกับการแข่งขันที่รุนแรงในเส้นทางญี่ปุ่นและตะวันออกกลาง ทำให้ผู้โดยสารในเส้นทางดังกล่าวลดลงจากปีก่อน โดยเพิ่มขึ้นในเส้นทางบินของสายการบินไทยสมายล์ อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารลดลงจาก 74.5% ในปี 2558 เป็น 71.8% ในปี 2559 และมีรายได้เฉลี่ยต่อหน่วยลดลง 2.8% สาเหตุหลักเกิดจากการแข่งขันที่รุนแรง โดยเฉพาะการเพิ่มขึ้นของสายการบินต้นทุนต่ำแบบ Long-haul Low Cost และการปรับลดอัตราค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมัน (Fuel Surcharge)

- รายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกินสำหรับเส้นทางบินข้ามทวีป มีจำนวน 55,916 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน 2,728 ล้านบาท (4.7%) โดยมีปริมาณการผลิตลดลง 1.3% จากการหยุดทำการบินในหลายเส้นทางบินในปี 2558 ตามแผนปฏิรูปขั้นแรก ซึ่งในปี 2559 บริษัทฯ ได้ปรับตารางบินโดยการขยายการผลิตในเส้นทางออสเตรเลียและยุโรปมากขึ้น รวมทั้งเปิดเส้นทางบินตรงจากภูเก็ต-แฟรงก์เฟิร์ต เมื่อ 16 พฤศจิกายน 2559 รวมถึงกลับไปทำการบินในเส้นทางกรุงเทพฯ-มอสโก เมื่อ 15 ธันวาคม 2559 เนื่องจากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจประเทศรัสเซีย ปริมาณการขนส่งผู้โดยสารเพิ่มขึ้น 3.7% โดยเพิ่มขึ้นในทุกเส้นทาง อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารเพิ่มขึ้นจาก 71.8% ในปี 2558 เป็น 75.4% ในปี 2559 ขณะที่รายได้เฉลี่ยต่อหน่วยลดลงจากปีก่อนประมาณ 7.5%

- รายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกินสำหรับเส้นทางบินภายในประเทศ มีจำนวน 12,427 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 1,332 ล้านบาท (12.0%) สาเหตุหลักเกิดจากปริมาณการขนส่งผู้โดยสารเพิ่มขึ้น 13.6% แต่มีรายได้เฉลี่ยต่อหน่วยลดลง 1.2% โดยมีสาเหตุสำคัญจากการแข่งขันในตลาดจากสายการบินต้นทุนต่ำที่มีการลดราคาและแย่งส่วนแบ่งตลาด โดยการบินไทยได้ให้สายการบินไทยสมายล์ทำการบินแทนในเส้นทางบินภายในประเทศเพิ่มขึ้น เช่น เส้นทางกรุงเทพฯ-สุราษฎร์ธานี เชียงใหม่-ภูเก็ต เป็นต้น โดยมีปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสารเพิ่มขึ้น 11.7% อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารเพิ่มขึ้นจาก 70.7% ในปี 2558 เป็น 71.8% ในปี 2559

- **รายได้ค่าระวางขนส่งและค่าไปรษณีย์ภัณฑ์**

รายได้จากค่าระวางขนส่งและค่าไปรษณีย์ภัณฑ์ลดลง 73 ล้านบาท (0.4%) เนื่องจากรายได้จากพัสดุภัณฑ์ต่อหน่วยเฉลี่ย 8.18 บาท ลดลง 0.27 บาท (3.2%) หรือประมาณ 575 ล้านบาท สาเหตุสำคัญเกิดจากรายได้ค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมันลดลงตามราคาน้ำมันที่ลดลง ถึงแม้ว่าปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (Revenue Freight Ton-Kilometers : RFTK) เพิ่มขึ้น 2.0% คิดเป็นเงินประมาณ 345 ล้านบาท จากภาคการส่งออกที่ฟื้นตัวขึ้นโดยเฉพาะในช่วงครึ่งปีหลังของปี 2559 โดยมีอัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (Freight Load Factor) เฉลี่ย 59.4% ใกล้เคียงกับปีก่อนที่เฉลี่ย 59.5%

- **รายได้อื่น** ลดลงจากปีก่อน จำนวน 3,775 ล้านบาท (62.7%) สาเหตุหลักจากปีก่อนได้รับเงินชดเชยค่าเสียหายจากบริษัท KI Holdings Co.,Ltd. (Koito) จากการส่งมอบแก๊สผู้โดยสารชั้นประหยัดลำช้าประมาณ 3,968 ล้านบาท

- **ค่าใช้จ่าย**

ในปี 2559 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีค่าใช้จ่ายรวมลดลง 13,565 ล้านบาท (7.1%) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- **ค่าน้ำมันเครื่องบิน** ลดลง 17,907 ล้านบาท (28.3%) สาเหตุหลักจากราคาน้ำมันเครื่องบินเฉลี่ยต่ำกว่าปีก่อน 21.6% ถึงแม้เงินบาทต่อดอลลาร์สหรัฐอ่อนค่าทำให้ค่าน้ำมันเมื่อคำนวณเป็นเงินบาทเพิ่มขึ้น และมีค่าใช้จ่ายในการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน 6,604 ล้านบาท ต่ำกว่าปีก่อน 63.6%

- **ค่าใช้จ่ายดำเนินงานไม่รวมน้ำมัน** เพิ่มขึ้น 4,773 ล้านบาท (3.9%) โดยมีรายละเอียดดังนี้

หน่วย : ล้านบาท	ม.ค.-ธ.ค.					
	2559	% ของ	2558	% ของ	เปลี่ยนแปลง	
		ค่าใช้จ่ายรวม		ค่าใช้จ่ายรวม	ล้านบาท	%
<b>ค่าใช้จ่าย</b>						
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	28,767	22.8	29,892	24.6	-1,125	-3.8
ค่าบริการการบิน	20,818	16.5	20,474	16.9	+344	+1.7
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนักบินและลูกเรือ	5,353	4.2	5,313	4.4	+40	+0.8
ค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน	15,670	12.4	10,311	8.5	+5,359	+52.0
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	17,991	14.3	19,133	15.8	-1,142	-6.0
ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่	9,871	7.8	8,950	7.4	+921	+10.3
ค่าสินค้าและพัสดุใช้ไป	8,151	6.5	7,829	6.5	+322	+4.1
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและโฆษณา	9,404	7.5	9,499	7.8	-95	-1.0
ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัย	570	0.5	614	0.5	-44	-7.2
ค่าใช้จ่ายอื่น	8,841	7.0	9,359	7.7	-518	-5.5
ส่วนแบ่งขาดทุน (กำไร) จากเงินลงทุนในบริษัทร่วม	579	0.5	(132)	(0.1)	+711	+538.6
<b>ค่าใช้จ่ายดำเนินงานไม่รวมน้ำมัน</b>	<b>126,015</b>	<b>100.0</b>	<b>121,242</b>	<b>100.0</b>	<b>+4,773</b>	<b>+3.9</b>

- ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน ประกอบด้วยค่าใช้จ่ายบุคลากร ผลประโยชน์พนักงาน ค่าตอบแทนผู้บริหาร และกรรมการ ลดลง 1,125 ล้านบาท (3.8%) สาเหตุหลักเกิดจากจำนวนพนักงานที่ลดลงจากการเกษียณอายุ และเข้าโครงการร่วมใจจากองค์กร (MSP) สำหรับพนักงานทั่วไป และโครงการ Golden Handshake สำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ตามแผนปฏิรูปองค์กรโดยมีพนักงานที่มีผลตามโครงการในปี 2558 จำนวน 1,277 คน และในปี 2559 จำนวน 404 คน

- ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบิน ประกอบด้วย ค่าบริการการบิน ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนักบินและลูกเรือ และค่าสินค้าและพัสดุใช้ไป เพิ่มขึ้น 706 ล้านบาท (2.1%) สาเหตุหลักเนื่องจากการเพิ่มเที่ยวบิน และการอ่อนค่าของเงินบาทเมื่อเทียบกับสกุลเงินหลักของค่าใช้จ่ายได้แก่ ยูโร เยน และดอลลาร์ออสเตรเลีย

- ค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยานเพิ่มขึ้น 5,359 ล้านบาท (52.0%) สาเหตุหลักเกิดจากในปี 2558 มีการลดลงในการบันทึกค่าใช้จ่ายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายเงินสำรองค่าบำรุงรักษาเครื่องยนต์ (Maintenance Reserve) ของเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน ในกรณีเครื่องยนต์ดังกล่าวได้มีการทำสัญญาการดูแลรักษาเครื่องยนต์แบบเหมาจ่าย (Flight Hour Service Agreement) เพิ่มเติมกับบริษัทผู้ผลิตเครื่องยนต์โดยเปลี่ยนจากการบันทึกค่าใช้จ่ายเป็นทรัพย์สินรอการเรียกคืนจำนวนประมาณ 3,330 ล้านบาท ทั้งนี้บริษัทฯ สามารถเรียกคืนเงินจากผู้ให้เช่าเมื่อเกิดการซ่อมบำรุงจริงตามเงื่อนไขในวงเงินไม่เกิน Maintenance Reserve ที่บริษัทฯ ได้จ่ายให้กับผู้ให้เช่า หากไม่รวมรายการดังกล่าวค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยานในปี 2559 เพิ่มขึ้นจากปี 2558 จำนวน 2,029 ล้านบาท สาเหตุหลักเกิดจากการประมาณการค่าซ่อมแซมเครื่องบินเช่าดำเนินงานตามสภาพการบินและเงื่อนไขการบำรุงรักษาเครื่องบิน และการประมาณการค่า

ซ่อมบำรุงเพื่อเตรียมสภาพเครื่องบินก่อนการส่งมอบคืนเครื่องบินเช่าดำเนินงาน (Return Condition) ประกอบกับอัตราค่าซ่อมเครื่องบินที่สูงกว่าปีก่อน

- ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่ายลดลง 1,142 ล้านบาท (6.0%) เป็นผลมาจากจำนวนเครื่องบินและเครื่องยนต์ที่ใช้ดำเนินงานโดยเฉลี่ยลดลง ประกอบกับมีเครื่องบินที่คิดค่าเสื่อมราคาเต็มจำนวนแล้ว ถึงแม้ว่าจะมีการรับมอบเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าการเงินเพิ่มขึ้นในปีก่อนก็ตาม

- ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่ เพิ่มขึ้น 921 ล้านบาท (10.3%) เนื่องจากรับมอบเครื่องบินเช่าดำเนินงานเพิ่มขึ้นในระหว่างปี 2558 และ 2559 รวมจำนวน 4 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบิน B787-8 จำนวน 2 ลำ และ A350-900XWB จำนวน 2 ลำ อย่างไรก็ตามมีการส่งคืนเครื่องบินเช่าดำเนินงาน B737-400 จำนวน 3 ลำในปี 2558 และ B777-200 จำนวน 1 ลำ ในเดือนธันวาคม 2559

- ค่าใช้จ่ายอื่น ลดลง 518 ล้านบาท (5.5%) มีสาเหตุสำคัญจากปีที่ตั้งสำรองอะไหล่เครื่องบินเสื่อมสภาพต่ำกว่าปีก่อน ประกอบกับการควบคุมและปรับลดค่าใช้จ่ายอย่างต่อเนื่องตามแผนปฏิรูปองค์กร

- ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนในบริษัทรวม เพิ่มขึ้น 711 ล้านบาท (538.6%) สาเหตุหลักเกิดจากบริษัทสายการบิน นกแอร์ จำกัด (มหาชน) มีผลการดำเนินงานขาดทุนเพิ่มขึ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

- บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ขาดทุน 1,051 ล้านบาท ขาดทุนเพิ่มขึ้นจากปีก่อน 908 ล้านบาท
- บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) กำไร 320 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 127 ล้านบาท
- บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด กำไร 63 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 26 ล้านบาท
- บริษัท โรงแรมรอยัลล่อคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) กำไร 30 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 23 ล้านบาท
- บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด กำไร 33 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 14 ล้านบาท
- บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด กำไร 26 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 7 ล้านบาท

- **ต้นทุนทางการเงิน-สุทธิ** ลดลง 431 ล้านบาท (7.7%) สาเหตุหลักเกิดจากอัตราดอกเบี้ยเฉลี่ยในปีนี้ต่ำกว่าปีก่อน และผลจากการบริหารเงินสด และการปรับโครงสร้างทางการเงิน ถึงแม้ว่าการอ่อนค่าของเงินบาทเมื่อเทียบกับเงินสกุลหลักของหนี้สินระยะยาว ได้แก่เงินยูโร และเงินเยน ทำให้ค่าใช้จ่ายเมื่อคำนวณเป็นเงินบาทมียอดเพิ่มขึ้น

**ค่าใช้จ่ายตามแผนปฏิรูป** จำนวน 1,228 ล้านบาท ส่วนใหญ่เป็นค่าตอบแทนในโครงการร่วมใจจากองค์กร (MSP) ซึ่งเป็นการดำเนินการตามแผนปฏิรูปองค์กร และสำรองเงินตอบแทนพิเศษให้แก่พนักงานในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงตามแผนปฏิรูปองค์กรปี 2559

**ประมาณการค่าซ่อมแซมเครื่องบินเช่าดำเนินงาน** จำนวน 1,317 ล้านบาท ส่วนใหญ่เกิดจากการประมาณการค่าซ่อมแซมเครื่องบินเช่าดำเนินงานตามสภาพการบินและเงื่อนไขการบำรุงรักษาเครื่องบิน

**ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์และเครื่องบิน** จำนวน 3,628 ล้านบาท ลดลง 8,529 ล้านบาท (70.2%) ประกอบด้วย

- ผลขาดทุนจากการด้อยค่าเพิ่มขึ้นของเครื่องบิน A340-600 6 ลำ A340-500 4 ลำ B747-400 2 ลำ B747-400 (Freighter) 2 ลำ และ B737-400 3 ลำ รวม 2,893 ล้านบาท และตั้งสำรองด้อยค่าของเครื่องยนต์สำหรับเครื่องบิน A340-500 และ A340-600 จำนวน 325 ล้านบาท

- ผลขาดทุนจากการด้อยค่าสินทรัพย์เพิ่มขึ้น 129 ล้านบาท เนื่องจากมีการสำรองด้อยค่าอะไหล่เครื่องบินหมุนเวียนที่เสียหายและไม่สามารถซ่อมแซมได้เพิ่มขึ้นจากปีก่อน

กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ 685 ล้านบาท ประกอบด้วย กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศที่ยังไม่เกิดขึ้น (Unrealized FX Gain) 613 ล้านบาท ซึ่งเกิดจากการปรับยอดเงินกู้และสินทรัพย์หนี้สินที่เป็นเงินตราต่างประเทศเป็นเงินบาท ณ วันสิ้นงวด และกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศที่เกิดขึ้นแล้ว (Realized FX Gain) 72 ล้านบาท

### 3. ฐานะทางการเงินและสภาพคล่อง

#### รายจ่ายลงทุน

#### ตารางแสดงรายจ่ายลงทุน

หน่วย : ล้านบาท	ม.ค.-ธ.ค.	
	2559	2558
เครื่องบิน	6,607	16,097
อื่น ๆ (ที่ไม่ใช่เครื่องบิน)	303	522
<b>รวม</b>	<b>6,910</b>	<b>16,619</b>

ในปี 2559 บริษัทฯ มีรายจ่ายเพื่อการลงทุน 6,910 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน 9,709 ล้านบาท เนื่องจากในปีนี้ไม่มีการรับมอบเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าการเงิน ขณะที่ปีก่อนมีรายจ่ายเพื่อการรับมอบเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าการเงิน 6 ลำ ได้แก่ B777-300ER จำนวน 3 ลำ และ A320-200 จำนวน 3 ลำ โดยรายจ่ายในการลงทุนของปีนี้เป็นประกอบด้วย

- การลงทุนในเครื่องบิน จำนวน 6,607 ล้านบาท โดยส่วนใหญ่เป็นการจ่ายเงินล่วงหน้าค่าเครื่องบิน A350-900XWB 4 ลำ และจ่ายเงินล่วงหน้าค่าเครื่องยนต์อะไหล่ TRENТ XWB-84 จำนวน 3 เครื่องยนต์สำหรับเครื่องบิน A350-900XWB

- การลงทุนในสินทรัพย์ถาวรอื่น ๆ จำนวน 303 ล้านบาท

#### การจัดหาเงินทุน

ในปี 2559 บริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดหาเงินทุนรวมทั้งสิ้น 40,604 ล้านบาท โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ออกและเสนอขายตราสารหนี้ประเภทหุ้นกู้ภายในประเทศ โดยเสนอขายในวงจำกัด ต่อผู้ลงทุนสถาบัน และ/หรือผู้ลงทุนรายใหญ่ วงเงินรวม 7,000 ล้านบาท เมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2559 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อชำระคืนหุ้นกู้ที่จะครบกำหนดชำระ และ/หรือคืนเงินกู้ของบริษัทฯ ที่มีต้นทุนทางการเงินสูงกว่า และ/หรือ ลงทุนในสินทรัพย์ และ/หรือเป็นเงินทุนหมุนเวียนในกิจการ

2. การกู้เงินระยะยาวจากธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย จำนวน 4,084 ล้านบาท หรือประมาณ 1,386 ล้านบาท เพื่อชำระคืนเงินกู้ตามสัญญาทางการเงินของเครื่องบิน A330-300 จำนวน 2 ลำ

3. เบิกรับเงินกู้ต่อจากกระทรวงการคลังในรูปการออกตราสาร Euro Commercial Paper (ECP) ในสกุลเงินตราต่างประเทศ และเบิกใช้วงเงินสินเชื่อหมุนเวียนจากสถาบันการเงินในประเทศ เพื่อขยายระยะเวลา (Roll-over) เงินกู้ระยะสั้นที่ครบกำหนด และใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานรวมทั้งสิ้น 32,218 ล้านบาท

โดยสรุปเงินสดสุทธิได้มาและใช้ไปในกิจกรรมต่าง ๆ ได้ดังนี้

หน่วย : ล้านบาท	ม.ค.-ธ.ค.	
	2559	2558
เงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน	24,559	18,567
เงินสดสุทธิใช้ในกิจกรรมลงทุน	(3,826)	(721)
เงินสดสุทธิใช้ในกิจกรรมจัดหาเงิน	(28,171)	(20,838)
ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยน ของเงินสดและเงินฝากธนาคารเพิ่มขึ้น	47	427
<b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดลดลง</b>	<b>(7,391)</b>	<b>(2,565)</b>

ในปี 2559 เมื่อเปรียบเทียบกับงวดเดียวกันของปีก่อน บริษัทฯ มีเงินสดสุทธิใช้ในกิจกรรมจัดหาเงินจำนวน 28,171 ล้านบาท จากการชำระคืนเงินกู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวซึ่งมีจำนวนสูงกว่าปีก่อน โดยจัดหาเงินกู้ลดลง และมีเงินสดใช้ในกิจกรรมลงทุนจำนวน 3,826 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนจากการจ่ายล่วงหน้าค่าเครื่องบิน A350-900XWB 4 ลำ และเครื่องยนต์อะไหล่ TRENT XWB-84 สำหรับเครื่องบิน A350-900XWB จำนวน 3 เครื่องยนต์ ถึงแม้ว่ามีเงินสดสุทธิจากการดำเนินงานจำนวน 24,559 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากงวดเดียวกันของปีก่อน 5,992 ล้านบาท เนื่องจากปีนี้มีกำไรจากการดำเนินงาน ในขณะที่ปีก่อนขาดทุน เป็นผลให้เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 ลดลงจาก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 เป็นจำนวน 7,391 ล้านบาท

#### เครื่องบิน

ในปี 2559 บริษัทฯ รับบอบเครื่องบินเช่าดำเนินงาน A350-900XWB 2 ลำ และปลดประจำการเครื่องบินเช่าดำเนินงาน B777-200 จำนวน 2 ลำ ทำให้จำนวนเครื่องบินที่ใช้ในการดำเนินงาน ณ 31 ธันวาคม 2559 มีจำนวน 95 ลำ เท่ากับปีก่อน ในจำนวนนี้เป็นเครื่องบิน A320-200 จำนวน 20 ลำซึ่งใช้ดำเนินงานโดยบริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด

#### สินทรัพย์

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีสินทรัพย์รวมลดลงจากวันที่ 31 ธันวาคม 2558 จำนวน 19,347 ล้านบาท (6.4%) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

	งบการเงินรวม					
	31 ธ.ค. 2559		31 ธ.ค. 2558		เปลี่ยนแปลง	
	ล้านบาท	%ของ สินทรัพย์รวม	ล้านบาท	%ของ สินทรัพย์รวม	ล้านบาท	%
สินทรัพย์หมุนเวียน						
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	13,390	4.7	20,781	6.9	-7,391	-35.6
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้ขาย	12,322	4.4	15,099	5.0	-2,777	-18.4
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น ๆ	33,662	11.9	34,596	11.4	-934	-2.7
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>	<b>59,374</b>	<b>21.0</b>	<b>70,476</b>	<b>23.3</b>	<b>-11,102</b>	<b>-15.8</b>
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์						
เครื่องบินและเครื่องยนต์อะไหล่จ่ายล่วงหน้า	9,647	3.4	5,491	1.8	+4,156	+75.7
เครื่องบิน	44,686	15.8	44,979	14.9	-293	-0.7
เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่า	112,917	39.9	126,251	41.8	-13,334	-10.6
อุปกรณ์การบินหมุนเวียน	10,228	3.6	12,465	4.1	-2,237	-17.9
งานระหว่างทำ	371	0.1	61	-	+310	+508.2
ที่ดิน อาคาร และค่าปรับปรุง	13,872	4.9	14,733	4.9	-861	-5.8
เครื่องมือ โรงซ่อม และอุปกรณ์	3,170	1.1	4,305	1.4	-1,135	-26.4
<b>ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ - สุทธิ</b>	<b>194,891</b>	<b>68.8</b>	<b>208,285</b>	<b>68.9</b>	<b>-13,394</b>	<b>-6.4</b>
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น ๆ	28,859	10.2	23,710	7.8	+5,149	+21.7
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>283,124</b>	<b>100.0</b>	<b>302,471</b>	<b>100.0</b>	<b>-19,347</b>	<b>-6.4</b>

สินทรัพย์หมุนเวียนมีจำนวน 59,374 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 21.0 ของสินทรัพย์ทั้งหมด ลดลงจากวันที่ 31 ธันวาคม 2558 เป็นจำนวน 11,102 ล้านบาท (15.8%) โดยมีสาเหตุสำคัญดังนี้

- เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดลดลง 7,391 ล้านบาท (35.6%) สาเหตุหลักเกิดจากเงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมจัดหาเงิน และกิจกรรมลงทุนสูงกว่าเงินสดที่ได้มาจากการดำเนินงาน ประกอบกับนโยบายการบริหารเงินสดของบริษัทฯ ที่กำหนดให้บริษัทฯ ถือครองเงินสดคงเหลือให้เหมาะสม

- สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย ลดลง 2,777 ล้านบาท (18.4%) สาเหตุหลักเกิดจากการตั้งสำรอง ด้อยค่าของเครื่องบินเพิ่มขึ้น ประกอบกับในปีนี้มีการขายเครื่องบินรวม 5 ลำ ได้แก่ เอทีอาร์ 72 จำนวน 2 ลำ แอร์บัส A330-300 2 ลำ และแอร์บัส A340-500 1 ลำ

ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิ มีจำนวน 194,891 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 68.8 ของสินทรัพย์ทั้งหมด ลดลงจากวันที่ 31 ธันวาคม 2558 เป็นจำนวน 13,394 ล้านบาท (6.4%) โดยมีสาเหตุหลักมาจากการคิดค่าเสื่อมราคาตามปกติ ในขณะที่เครื่องบินและเครื่องยนต์อะไหล่จ่ายล่วงหน้าเพิ่มขึ้น 4,156 ล้านบาท จากการจ่ายล่วงหน้าค่าเครื่องบิน A350-900XWB จำนวน 4 ลำ และเงินจ่ายล่วงหน้าค่าเครื่องยนต์อะไหล่ TRENТ XWB-84 สำหรับเครื่องบิน A350-900XWB จำนวน 3 เครื่องยนต์

สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น ๆ มีจำนวน 28,859 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 10.2 ของสินทรัพย์ทั้งหมด เพิ่มขึ้นจากวันที่ 31 ธันวาคม 2558 จำนวน 5,149 ล้านบาท (21.7%) สาเหตุหลักเกิดจาก

- สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีเพิ่มขึ้น 1,335 ล้านบาท จากภาษีของประมาณการค่าซ่อมแซมเครื่องบินเช่าดำเนินงาน



- การเพิ่มขึ้นของเงินประกันการบำรุงรักษาเครื่องบินตามสัญญาเช่า (Maintenance Reserve) จำนวน 4,913 ล้านบาท ตามประมาณการหนี้สินระยะยาวที่บริษัทได้ประมาณเพิ่มขึ้นในส่วนค่าซ่อมแซมเครื่องบินตามสัญญาเช่าดำเนินงานตามสภาพการบิน และเงื่อนไขการบำรุงรักษาเครื่องบิน ทั้งนี้ บริษัทสามารถนำค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นตามประมาณการหนี้สินดังกล่าวไปเบิกคืนจากผู้ให้เช่าได้ตามเงื่อนไขที่ปรากฏในสัญญาเช่า

อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Asset) ของปี 2559 ร้อยละ 1.3 เปรียบเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน ซึ่งติดลบเท่ากับ 2.7

### หนี้สิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 หนี้สินรวมของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ลดลงจาก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 จำนวน 20,009 ล้านบาท (7.4%) โดยมีองค์ประกอบหลักของหนี้สิน ดังนี้

	งบการเงินรวม					
	31 ธ.ค. 2559		31 ธ.ค. 2558		เปลี่ยนแปลง	
	ล้านบาท	%ของหนี้สินรวม	ล้านบาท	%ของหนี้สินรวม	ล้านบาท	%
หนี้สินหมุนเวียน (ไม่รวมหนี้สินระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี)	64,555	25.9	73,592	27.3	-9,037	-12.3
<b>หนี้สินระยะยาว</b>						
หุ้นกู้	59,300	23.8	56,600	21.0	+2,700	+4.8
หนี้สินภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าเครื่องบิน	64,750	25.9	77,551	28.8	-12,801	-16.5
เงินกู้ยืมระยะยาว	35,933	14.4	43,627	16.2	-7,694	-17.6
<b>รวมหนี้สินระยะยาว</b>	<b>159,983</b>	<b>64.1</b>	<b>177,778</b>	<b>66.0</b>	<b>-17,795</b>	<b>-10.0</b>
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่นๆ	24,998	10.0	18,175	6.7	+6,823	+37.5
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>249,536</b>	<b>100.0</b>	<b>269,545</b>	<b>100.0</b>	<b>-20,009</b>	<b>-7.4</b>

หนี้สินหมุนเวียน (ไม่รวมหนี้สินที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี 22,966 ล้านบาท) ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 25.9 ของหนี้สินทั้งหมดลดลงจาก ณ 31 ธันวาคม 2558 จำนวน 9,037 ล้านบาท (12.3%) สาเหตุหลักเกิดจากเงินกู้ระยะสั้นลดลง 7,225 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายค้างจ่ายลดลง 4,540 ล้านบาท ส่วนใหญ่มาจากค่าชดเชยการบริหารความเสี่ยงน้ำมันค้างจ่าย และเงินชดเชยสำหรับพนักงานที่เข้าโครงการ MSP ค้างจ่าย ณ สิ้นปี 2558

หนี้สินระยะยาว (รวมหนี้สินที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี 22,966 ล้านบาท) ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 64.1 ของหนี้สินทั้งหมด ลดลง 17,795 ล้านบาท (10.0%) ส่วนหนึ่งเกิดจากการแข็งค่าของเงินบาทเมื่อเทียบกับเงินสกุล EUR และ USD ณ 31 ธันวาคม 2559 เมื่อเทียบกับ ณ วันสิ้นงวดของปี 2558 ถึงแม้ว่าจะอ่อนค่าขึ้นเมื่อเทียบกับเงินสกุล JPY ทำให้หนี้สินระยะยาวเมื่อคิดเป็นเงินบาทมีจำนวนลดลง หากไม่รวมผลของการปรับอัตราแลกเปลี่ยน ณ วันสิ้นงวด จำนวน 1,770 ล้านบาท หนี้สินระยะยาวจะลดลงจำนวน 16,025 ล้านบาท สาเหตุหลักเกิดจากการจ่ายชำระคืนเงินกู้ยืมระยะยาวและหุ้นกู้ที่ถึงกำหนดชำระ

- หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่นๆ ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 10.0 ของหนี้สินทั้งหมด มีจำนวน 24,998 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 6,823 ล้านบาท (37.5%) สาเหตุหลักเกิดจากประมาณการค่าใช้จ่ายค่าซ่อมแซมเครื่องบินตามสัญญาเช่าดำเนินงาน ที่เกี่ยวเนื่องกับค่าซ่อมเครื่องบินตามสภาพการบินและเงื่อนไขการบำรุงรักษาเครื่องบิน ทั้งนี้บริษัทฯ สามารถนำค่าใช้จ่ายดังกล่าวไปขอคืน

จากผู้ให้เช่าได้จากรายการเงินประกันการบำรุงรักษาเครื่องบินตามสัญญาเช่า (Maintenance Reserve) และการประมาณการค่าซ่อมบำรุงเพื่อเตรียมสภาพเครื่องบินก่อนการส่งมอบคืนเครื่องบินเช่าดำเนินงาน (Return Condition)

ณ สิ้นปี 2559 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีอัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Interest Bearing Debt to Equity) ลดลงจาก 5.8 เท่า ณ 31 ธันวาคม 2558 เป็น 5.0 เท่า

#### ส่วนของผู้ถือหุ้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 ส่วนของผู้ถือหุ้นมีจำนวน 33,588 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากวันที่ 31 ธันวาคม 2558 จำนวน 662 ล้านบาท (2.0%) สาเหตุหลักเกิดจากการรับรู้กำไรจากการเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของการป้องกันความเสี่ยงกระแสเงินสดเฉพาะส่วนที่มีประสิทธิภาพ และส่วนหนึ่งเกิดจากการดำเนินงานของบริษัทฯ และบริษัทย่อยในปี 2559 ทำให้อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity) เพิ่มขึ้นจากติดลบร้อยละ 35.2 ในปี 2558 เป็นร้อยละ 0.1 ในปีนี้

#### 4. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในอนาคต

การคาดการณ์อุตสาหกรรมการบินของโลกในปี 2560 คาดว่ายังคงเติบโตต่อเนื่องเป็นปีที่ 3 ติดต่อกัน ส่วนหนึ่งเกิดจากเศรษฐกิจโลกฟื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไป แม้แนวโน้มกำไรจะลดลงเล็กน้อยจากปี 2559 จากผลของราคาน้ำมันที่คาดว่าจะปรับตัวสูงขึ้น และการแข่งขันที่รุนแรง ขณะที่เศรษฐกิจสหรัฐฯ ยังมีความไม่แน่นอนของนโยบายเศรษฐกิจ

แนวโน้มอุตสาหกรรมการบินของไทยในปี 2560 ยังคงขยายตัวอย่างต่อเนื่องจากแนวโน้มการขยายตัวของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และนโยบายการส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางในการเพิ่มเส้นทางบินของสายการบินต้นทุนต่ำของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และในขณะเดียวกันก็ทำให้การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมการบินมีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นด้วย นอกจากนี้ความสำเร็จในการแก้ไขข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญด้านความปลอดภัย (Significant Safety Concern : SSC) ของประเทศไทย มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพิจารณาของสำนักงานบริหารการบินแห่งชาติสหรัฐอเมริกา (Federal Aviation Administration : FAA) ในการปรับปรุงมาตรฐานการกำกับดูแลหน่วยงานการบินของประเทศไทยจากประเภทที่ 2 (Category 2) ในปัจจุบันกลับคืนสถานะเป็นประเภทที่ 1 (Category 1) ซึ่งจะมีผลกระทบในทางบวกต่อประเทศไทย

ในปี 2560 บริษัทฯ จะเข้าสู่ระยะที่ 3 ของแผนปฏิรูปองค์กร คือ เติบโตอย่างมีกำไรในระยะยาว โดยกำหนดกลยุทธ์ไว้ 6 กลยุทธ์ ได้แก่

- การพัฒนาเครือข่ายการบินที่แข่งขันได้ ทำกำไร และลดความซับซ้อนของฝูงบิน
- การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และเสริมสร้างรายได้
- การสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการ
- การมีต้นทุนที่แข่งขันได้ และการดำเนินการมีประสิทธิภาพ
- การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืน และพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพดีเยี่ยม
- การบริหารบริษัทในเครือและกลุ่มธุรกิจ และพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจใหม่เพื่อความยั่งยืน

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้จัดให้มีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนอย่างใกล้ชิด เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทฯ จะสามารถปรับปรุงแผนงานให้สะท้อนต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันที่

นอกจากนี้ ยังมีแผนการดำเนินการที่สำคัญดังนี้

- การยกเลิกทำการบินที่ทำอากาศยานดอนเมืองของสายการบินไทยสมายล์ เมื่อวันที่ 16 มกราคม 2560 โดยให้ยุบรวมและใช้ทำอากาศยานสุวรรณภูมิเป็นฐานการบินเพียงแห่งเดียว ซึ่งเป็นหนึ่งในการปรับแผนยุทธศาสตร์เพื่อเตรียมพร้อมรองรับการขยายตัวเปิดตลาดการบินใหม่ๆ ในต่างประเทศโดยจะเน้นตลาดอินเดีย จีน และอาเซียน นอกจากนี้ยังเป็นการเชื่อมต่อกับผู้โดยสารจากเที่ยวบินของการบินไทยที่ทำอากาศยานสุวรรณภูมิได้อย่างสะดวกสบายมากขึ้น
- การเพิ่มศักยภาพฝูงบินด้วยแผนการรับมอบเครื่องบินใหม่ 7 ลำ ในปี 2560 ประกอบด้วยเครื่องบินแบบแอร์บัส A350-900 XWB จำนวน 5 ลำ และเครื่องบินแบบโบอิง 787-9 จำนวน 2 ลำ โดยมีแผนนำมาใช้บินในเส้นทางบินข้ามทวีปเป็นหลัก
- การจัดทำโครงการ New Web and Mobile Platform เพื่อปรับเปลี่ยนการให้บริการทางช่องทางดิจิทัลใหม่เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงในระดับเดียวกับสายการบินชั้นนำของโลก และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเต็มที่
- การปรับปรุงรูปแบบและคุณภาพของที่นั่งโดยสารและระบบสาร์บบันเทิงโดยปรับปรุงอุปกรณ์ในเครื่องบินทุกลำที่เป็นแบบเดียวกัน ให้มีที่นั่งโดยสารและระบบสาร์บบันเทิงลักษณะเดียวกันในแต่ละชั้นโดยสาร เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้โดยสารทำให้มีสัดส่วนเครื่องบินที่ทันสมัยเพิ่มขึ้น
- การดำเนินโครงการพัฒนาศูนย์ซ่อมอากาศยาน ณ ทำอากาศยานนานาชาติอู่ตะเภา ซึ่งเป็นหนึ่งในแผนพัฒนาพื้นที่ฝั่งทะเลด้านตะวันออกของรัฐบาล โดยบริษัทฯ ได้รับความไว้วางใจจากรัฐบาลให้ดำเนินการในโครงการนี้เนื่องจากความพร้อมของบริษัทฯ และศักยภาพของทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ หากการดำเนินการเกิดผลสำเร็จจะเป็นรูปธรรมไม่เพียงแต่จะสามารถรองรับการขยายตัวของอุตสาหกรรมการบินในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกเท่านั้น แต่ยังสามารถนำไปสู่ฐานบริการด้านอื่นๆ อีกด้วย เช่น ธุรกิจบริการภาคพื้น ธุรกิจคลังสินค้า และการขนส่งสินค้า เป็นต้น ซึ่งจะทำให้รายได้ของบริษัทฯ ในอนาคตมีความสมดุลมากขึ้นโดยไม่ต้องพึ่งพาเฉพาะรายได้จากการขนส่งผู้โดยสารเท่านั้น

## 5. สรุปอัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ

		ม.ค.-ธ.ค.	
		2559	2558
<b>อัตราส่วนทางการเงิน (Liquidity Ratio)</b>			
อัตราส่วนสภาพคล่อง	เท่า	0.78	0.78
<b>อัตราส่วนแสดงความสามารถในการหากำไร (Profitability Ratio)</b>			
อัตรากำไร (ขาดทุน)จากการดำเนินงาน	ร้อยละ	2.25	(0.69)
อัตรากำไร (ขาดทุน)สุทธิ	ร้อยละ	0.03	(6.90)
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	ร้อยละ	0.14	(35.16)
<b>อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Efficiency Ratio)</b>			
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์	ร้อยละ	1.34	(2.70)
<b>อัตราส่วนวิเคราะห์นโยบายทางการเงิน (Financial Policy Ratio)</b>			
อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Interest Bearing Debt to Equity)	เท่า	4.98	5.84
อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Total Debt to Equity)	เท่า	7.43	8.19
อัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย	เท่า	4.66	3.32

**ความหมายและสูตรในการคำนวณอัตราส่วนทางการเงิน****อัตราส่วนสภาพคล่อง**

$$= \text{สินทรัพย์หมุนเวียน (ไม่รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย)} / \text{หนี้สินหมุนเวียน (ไม่รวมรายรับด้านการขนส่งที่ยังไม่ถือเป็นรายได้)}$$

**อัตรากำไร(ขาดทุน) จากการดำเนินงาน**

$$= \text{กำไร(ขาดทุน) จากการดำเนินงาน/รายได้รวม(ไม่รวมอัตราแลกเปลี่ยน)}$$

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

$$= \text{กำไร(ขาดทุน)สุทธิ / รายได้รวม(ไม่รวมอัตราแลกเปลี่ยน)}$$

**อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity)**

$$= \text{กำไร(ขาดทุน)สุทธิ / ส่วนของผู้ถือหุ้นเฉลี่ย}$$

**อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Total Asset)**

$$= \text{กำไร(ขาดทุน)ก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี / สินทรัพย์รวมเฉลี่ย}$$

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

$$= \text{(เงินกู้ยืมระยะสั้น+หนี้สินระยะยาวรวมส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี)} / \text{ส่วนของผู้ถือหุ้น}$$

**อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Total Debt to Equity)**

$$= \text{หนี้สินรวม} / \text{ส่วนของผู้ถือหุ้น}$$

**อัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย**

$$= \text{EBITDA} / \text{ดอกเบี้ยจ่าย}$$

## การรับรองความถูกต้องของข้อมูล

บริษัทฯ ได้สอบทานข้อมูลในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีฉบับนี้แล้ว ด้วยความระมัดระวัง บริษัทฯ ขอรับรองว่า ข้อมูลดังกล่าวถูกต้องครบถ้วน ไม่เป็นเท็จ ไม่ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิดหรือไม่ขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ นอกจากนี้บริษัทฯ ขอรับรองว่า

(1) งบการเงินและข้อมูลทางการเงินที่สรุปมาในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี ได้แสดงข้อมูลอย่างถูกต้องครบถ้วนในสาระสำคัญเกี่ยวกับฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน และกระแสเงินสดของบริษัทฯ และบริษัทย่อยแล้ว

(2) บริษัทฯ ได้จัดให้มีระบบการเปิดเผยข้อมูลที่ดี เพื่อให้แน่ใจว่าบริษัทฯ ได้เปิดเผยข้อมูลในส่วนที่เป็นสาระสำคัญทั้งของบริษัทฯ และของบริษัทย่อยอย่างถูกต้องครบถ้วนแล้ว รวมทั้งควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามระบบดังกล่าว

(3) บริษัทฯ ได้มีระบบการควบคุมภายในที่ดี และควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามระบบดังกล่าว และบริษัทฯ ได้แจ้งข้อมูลการประเมินระบบการควบคุมภายใน ณ วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2560 ต่อผู้สอบบัญชีและคณะกรรมการตรวจสอบของบริษัทฯ แล้ว ซึ่งครอบคลุมถึงข้อบกพร่องและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของระบบการควบคุมภายใน รวมทั้งการกระทำที่มีขอบที่อาจมีผลกระทบต่อการจัดทำรายงานทางการเงินของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

ในการนี้ เพื่อเป็นหลักฐานว่าเอกสารทั้งหมดเป็นเอกสารชุดเดียวกันกับที่บริษัทฯ ได้รับรองความถูกต้องแล้ว บริษัทฯ ได้มอบหมายให้ นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว และนางสุวิมล บัวเลิศ เป็นผู้ลงลายมือชื่อกำกับเอกสารนี้ไว้ทุกหน้าด้วย หากเอกสารใดไม่มีลายมือชื่อของ นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว และนางสุวิมล บัวเลิศ กำกับไว้ บริษัทฯ จะถือว่าไม่ใช่ข้อมูลที่บริษัทฯ ได้รับรองความถูกต้องของข้อมูลแล้วดังกล่าวข้างต้น

<u>ชื่อ</u>	<u>ตำแหน่ง</u>	<u>ลายมือชื่อ</u>
1. พลอากาศเอก ตรีทศ สนแจ้ง	รองประธานกรรมการ	พล.อ.อ
2. นายคณิต แสงสุพรรณ	กรรมการ	
3. นายดำริ ตันชีวะวงศ์	กรรมการ	

### ผู้รับมอบอำนาจ

<u>ชื่อ</u>	<u>ตำแหน่ง</u>	<u>ลายมือชื่อ</u>
นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ หน่วยธุรกิจบริการการบิน รักษาการกรรมการผู้อำนวยการใหญ่	
นางสุวิมล บัวเลิศ	ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สำนักเลขานุการบริษัทฯ	



## เอกสารแนบ 1

## รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจควบคุมและเลขานุการบริษัทฯ

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
1. นายอารีพงศ์ ภูษอ่อม ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วาระที่ 1 22 เม.ย. 2552 - 25 เม.ย. 2555 วาระที่ 2 25 เม.ย. 2555 - 24 เม.ย. 2558 วาระที่ 3 24 เม.ย. 2558 - ปัจจุบัน <u>ตำแหน่งในบริษัทฯ</u> - ประธานกรรมการ - กรรมการอิสระ - ประธานคณะกรรมการ กำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูป	59	<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>การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) <ul style="list-style-type: none"> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 3/2543</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร DCP Refresher Course (Re DCP) รุ่น 2/2552</li> </ul> </li> <li>การอบรมหลักสูตรอื่นๆ <ul style="list-style-type: none"> <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 สถาบันวิทยาการตลาดทุน รุ่น 4 (วตท.) สถาบันวิทยาการตลาดทุน</li> <li>หลักสูตร "ผู้บริหารกระบวนการยุติธรรมระดับสูง รุ่น 14" (บยส.) โดยสำนักงานศาลยุติธรรม</li> <li>หลักสูตร "การป้องกันราชอาณาจักร รุ่น 46" (วปอ.) โดยวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร</li> <li>หลักสูตร "ผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน รุ่น 1" (วพน.) โดยสถาบันวิทยาการพลังงาน กระทรวงพลังงาน</li> <li>หลักสูตร "ผู้บริหารระดับสูงด้านการบริหารงานพัฒนาเมือง รุ่น 1" (กทม.) โดยสถาบันพัฒนาเมือง กรุงเทพมหานคร ร่วมกับสถาบันพระปกเกล้า</li> </ul> </li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	1 ต.ค. 2558 - ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์	ไม่มี
					2559 - ปัจจุบัน	2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ	กระทรวงพลังงาน
					2559 - ปัจจุบัน	ปลัดกระทรวงพลังงาน	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					2557 - ก.พ. 2559	กรรมการ	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
					2557 - ต.ค. 2558	ประธานกรรมการ	ธนาคาร กรุงไทย จำกัด (มหาชน)
					2558 - ก.ย. 2558	ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา	กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
					2557 - พ.ค. 2558	ปลัดกระทรวงพลังงาน	กระทรวงพลังงาน
					2556 - 2557	เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ	สำนักงานกฤษฎีกา
					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

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
		<ul style="list-style-type: none"> <li>หลักสูตร "เสาหลักของแผ่นดิน: ผู้นำระดับสูงตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รุ่ณวโรทัย" (สนพ.) โดยสถาบันศาสนศึกษาในศาสนาจารย์ ดร.บุญรอด บิณฑสันต์ ร่วมกับศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>หลักสูตร "นิติธรรมเพื่อประชาธิปไตย รุ่น 1" (นธป.) โดยสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ</li> <li>หลักสูตร "นักบริหารการยุติธรรมการปกครองระดับสูง รุ่นที่ 5 (บยป.)" โดยสำนักงานศาลปกครอง</li> </ul>					

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 ตริทศ สนแจ้ง</b> ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 5 ส.ค. 2557 <u>ตำแหน่งในบริษัทฯ</u> - รองประธานกรรมการ - กรรมการอิสระ - กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม - ประธานกรรมการธรรมาภิบาลและ ส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม	60	<ul style="list-style-type: none"> <li>• วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยทหารมิวนิค สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี</li> <li>• หลักสูตรเสนาธิการกิจ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ</li> <li>• วิทยาลัยเสนาธิการทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ</li> <li>• หลักสูตรการบริหารเศรษฐกิจสาธารณะสำหรับนักบริหารชั้นสูง สถาบันพระปกเกล้า</li> <li>• หลักสูตรป้องกันราชอาณาจักร ภาควิชารัฐร่วมเอกราช (ปรอ.) วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ	ไม่มี
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					2558-ต.ค. 2559	ผู้บัญชาการทหารอากาศ	กองทัพอากาศ
					2556	เสนาธิการทหารอากาศ	กองทัพอากาศ
2555	ปลัดบัญชาทหารอากาศ	กองทัพอากาศ					

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งประธานคณะกรรมการชุดย่อย



ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน			
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ	
<b>3. 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 - 22 เม.ย. 2559 วาระที่ 4 22 เม.ย. 2559 - ปัจจุบัน <b>ตำแหน่งในบริษัทฯ</b> - กรรมการอิสระ - กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม - ประธานกรรมการบริหาร	58	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี เศรษฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> <li>ปริญญาโท เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต (ภาควิชาอังกฤษ) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> <li>ปริญญาเอก เศรษฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต University of Toronto, Canada</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่น 21/2547 โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์	ไม่มี	
					ปัจจุบัน	2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ		
					ปัจจุบัน	กรรมการ		การรถไฟแห่งประเทศไทย มูลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด คณะกรรมการบริหารสำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้
					ปัจจุบัน	กรรมการ		
					ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ		
ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ							
<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>								
มี.ค. 2552 - พ.ค. 2558	กรรมการ	ธนาคารแห่งประเทศไทย						
เม.ย. 2556 - พ.ย. 2558	ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเงินการคลัง	คณะกรรมการหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ						

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งประธานคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
4. พลตำรวจเอก จักรทิพย์ ชัยจินดา ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วาระที่ 1 21 ม.ค. 2559 - 22 เม.ย. 2559 วาระที่ 2 22 เม.ย. 2559 - ปัจจุบัน ตำแหน่งในบริษัทฯ - กรรมการอิสระ - กรรมการธรรมาภิบาล และส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม	57	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรีรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต รุ่นที่ 36 โรงเรียนนายร้อยตำรวจ</li> <li>ปริญญาโทบริหารรัฐกิจมหาบัณฑิต Kentucky State University สหรัฐอเมริกา</li> <li>หลักสูตร FBI National Academy, Virginia สหรัฐอเมริกา รุ่นที่ 215</li> <li>หลักสูตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) 2549</li> <li>หลักสูตรผู้บริหารระบอบการยุติธรรมระดับสูง (บยส.) รุ่นที่ 14</li> <li>หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สถาบันวิทยาการตลาดทุน (วตท.) รุ่นที่ 13</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ	ไม่มี สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					2557 2555-2557	รองผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ผู้ช่วยผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ	สำนักงานตำรวจแห่งชาติ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งประธานคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
5. พลเอก ชวดอุดม ดิตตะสิริ ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 27 ม.ค. 2558 <u>ตำแหน่งในบริษัทฯ</u> - กรรมการอิสระ - กรรมการตรวจสอบ - กรรมการบริหารความเสี่ยง	60	<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> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 211/2558 โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการ บริษัทไทย (IOD)</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์	ไม่มี
					ปัจจุบัน	2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ รองปลัดกระทรวงกลาโหม	กระทรวงกลาโหม
					ปัจจุบัน	สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ กรรมการ	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					2559	ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณกลาโหม	กระทรวงกลาโหม
					2557	รองเสนาธิการทหารบก	กองบัญชาการกองทัพบก
					2556	กรรมการผู้อำนวยการใหญ่	สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก

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. นายดำริ ดันชีวะวงศ์ ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 24 เม.ย. 2558 <u>ตำแหน่งในบริษัทฯ</u> - กรรมการอิสระ - กรรมการบริหารความเสี่ยง - กรรมการบริหาร - กรรมการกำกับยุทธศาสตร์ และการปฏิรูปบริษัทฯ	63	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตร์ สาขาไฟฟ้า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>Advanced Management Program (AMP167), Harvard Business School, USA</li> <li>การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) <ul style="list-style-type: none"> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่น SCC/2547</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 106/2551</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Audit Committee Program (ACP) รุ่น 24/2551</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Role of the Chairman Program (RCP) รุ่น 22/2552</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Role of the Compensation Committee (RCC) รุ่น 10/2553</li> </ul> </li> <li>การอบรมหลักสูตรอื่นๆ <ul style="list-style-type: none"> <li>หลักสูตร วตท. รุ่นที่ 8 สถาบันวิทยากรตลาดทุน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย</li> </ul> </li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ กรรมการ	บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)
					ปัจจุบัน	2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ กรรมการ	
					ปัจจุบัน	กรรมการ	
					<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>		
			2548 - 2558	กรรมการ	บริษัท ไทยเคนเปเปอร์ จำกัด (มหาชน)		

หมายเหตุ : (1) จะระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งประธานคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
7. นายพีระพล ถาวรสุภเจริญ ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ 28 ธ.ค. 2558 <u>ตำแหน่งในบริษัท</u> - กรรมการ - กรรมการธรรมาภิบาลและ ส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม	57	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี เศรษฐศาสตรบัณฑิต (การเงินและการคลัง) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> <li>ปริญญาโท รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารจัดการสาธารณะ) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> <li>หลักสูตรนักบริหารระดับกลาง รุ่นที่ 1 กระทรวงคมนาคม</li> <li>หลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส.) รุ่นที่ 58 สำนักงาน ก.พ.</li> <li>หลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส.2) รุ่นที่ 6 สำนักงาน ก.พ.</li> <li>หลักสูตรประกาศนียบัตรชั้นสูง การบริหารงานภาครัฐและกฎหมายมหาชน (ปรม.) รุ่นที่ 10 สถาบันพระปกเกล้า</li> <li>หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) รุ่น 2555 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	<b>1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์</b> <b>2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ</b> รองปลัดกระทรวงคมนาคม (หัวหน้ากลุ่มภารกิจการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านทางหลวง)	ไม่มี สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม
					<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>		
					2557	ผู้อำนวยการ	สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.)
2556	รองผู้อำนวยการ	สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.)					

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 วาระที่ 1 5 ส.ค. 2557-22 เม.ย. 2559 วาระที่ 2 22 เม.ย. 2559 - ปัจจุบัน <u>ตำแหน่งในบริษัทฯ</u> - กรรมการอิสระ - กรรมการตรวจสอบ - กรรมการสรรหาและกำหนด ค่าตอบแทน - กรรมการกำกับยุทธศาสตร์ ' และการปฏิรูป	49	<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>การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการ บริษัทไทย (IOD)</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่น 23/2547</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 52/2547</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Charter Director Class (CDC) รุ่น 9/2558</li> <li>การอบรมหลักสูตรอื่นๆ</li> <li>หลักสูตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (ว.ป.อ. 58) สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ</li> <li>หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านการค้าและการพาณิชย์รุ่นที่ 8 สถาบันวิทยาการการค้า มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย</li> <li>หลักสูตรภูมิหลังแผ่นดินสำหรับผู้บริหารระดับสูงรุ่นที่ 3 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>2013 Southeast Asia Regional Program Fellows, Eisenhower Fellowships</li> <li>หลักสูตรการบริหารจัดการความมั่นคงแห่งชาติ (บมช.) รุ่นที่ 5 สำนักข่าวกรองแห่งชาติ</li> <li>หลักสูตรกฎหมายปกครองสำหรับผู้บริหาร ระดับสูง (กปส.) รุ่นที่ 1 สำนักงานศาลปกครอง</li> <li>หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน รุ่นที่ 1 (ว.พ.น. 1) สถาบันวิทยาการพลังงาน</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	2557 - ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ กรรมการ กรรมการตรวจสอบ กรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี	บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)  บริษัท เจเนอรัล อิเลคทรอนิค คอมเมอริช เซอร์วิส เซส จำกัด บริษัท สหชาติเศรษฐกิจ จำกัด บริษัท ดีเอกซ์อินโนเวชั่น จำกัด บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด
					2557 - ปัจจุบัน	ประธานกรรมการบริหารและ กรรมการผู้จัดการใหญ่	
					ปัจจุบัน	กรรมการ	
					2554 - ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ	
					ส.ค. 2557 - ปัจจุบัน	กรรมการ กรรมการตรวจสอบ อนุกรรมการกำหนดผลตอบแทน  อนุกรรมการพัฒนาธุรกิจ อนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี	
<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>							
					2543 - ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ	บริษัท เอสเอฟจี จำกัด (มหาชน)
					2533 - ปัจจุบัน	กรรมการบริหาร	บริษัท เอสเค มิเนอรัลส์ จำกัด

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	รายละเอียด การถือหุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
		<ul style="list-style-type: none"> <li>สมาชิกหน่วยฝึกการบินพลเรือนกองทัพอากาศ รุ่นที่ 65 (ทอ. 65) หน่วยฝึกการบินพลเรือนกองทัพอากาศ</li> <li>หลักสูตรการเมืองการปกครองในระบอบ ประชาธิปไตยสำหรับนักบริหารระดับสูงรุ่นที่ 13 (ป.ป.ร. 13) สถาบันพระปกเกล้า</li> <li>โครงการอบรม 2009 Directors' Consortium Stanford Graduate School of Business, USA</li> <li>หลักสูตร Electronic Business and Commerce Executive Program หลักสูตร e-Business and Supply Chain Management Program Graduate School of Business Stanford University, USA</li> <li>Enrolled as a special student at the Sloan School of Management for two academic term. Course work includes Operation and Financial Management, Massachusetts Institute of Technology Cambridge, MA. USA</li> </ul>					

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>9. 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 - 22 เม.ย. 2559 วาระที่ 5 22 เม.ย. 2559 - ปัจจุบัน <u>ตำแหน่งในบริษัทฯ</u> - กรรมการอิสระ - ประธานกรรมการตรวจสอบ - ประธานคณะกรรมการ ด้านกฎหมาย	58	<ul style="list-style-type: none"> <li>นิติศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>นิติศาสตรมหาบัณฑิต (LL.M.) University of Pennsylvania, USA</li> <li>เนติบัณฑิตไทย สำนักอบรมศึกษากฎหมาย แห่งเนติบัณฑิตยสภา</li> <li>การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการ บริษัทไทย (IOD)</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น /2543</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร The Executive Director Course (EDC) รุ่น 1/2555</li> <li>การอบรมหลักสูตรอื่นๆ</li> <li>หลักสูตร วตท. รุ่นที่ 12 สถาบันวิทยาการตลาดทุน</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	<b>1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์</b> กรรมการและกรรมการสรรหา	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)			
					ปัจจุบัน	กรรมการและประธานคณะกรรมการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทน	บริษัท ไทยพาณิชย์ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)			
					ปัจจุบัน	กรรมการ	บริษัท เบอริลี ยูเคอร์ จำกัด (มหาชน)			
					ปัจจุบัน	กรรมการและกรรมการตรวจสอบ	บริษัท กรุงเทพดุสิตเวชการ จำกัด (มหาชน)			
					ปัจจุบัน	กรรมการ	บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)			
					ปัจจุบัน	ทนายความ	บริษัท วีระวงศ์, ชินวัฒน์ และเพียงพอง จำกัด			
					ปัจจุบัน	กรรมการ และประธานคณะกรรมการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทน	บริษัท Frasers Centrepoint Limited (ประเทศสิงคโปร์)			
					ปัจจุบัน	กรรมการ	บริษัท เนชั่นเนล เทาเวอร์ ทรัพย์लय จำกัด (มหาชน)			
					<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>					
					2556 - 2557	กรรมการ	บริษัท Frasers and Neave, Limited, Singapore			
2555 - 2557	กรรมการและกรรมการตรวจสอบ	บริษัท แม่นดินทอง 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)								

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งประธานคณะกรรมการชุดย่อย



ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
10. พลอากาศเอก ศิวเกียรติ ชยเมฆะ ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 29 เม.ย. 2557 ตำแหน่งในบริษัทฯ - กรรมการ - กรรมการบริหาร - กรรมการกำกับยุทธศาสตร์ และการปฏิรูปบริษัทฯ - ประธานกรรมการกิจการสัมพันธ์	60	<ul style="list-style-type: none"> <li>หลักสูตร เสนาธิการกิจ รุ่นที่ 35 โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ</li> <li>บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ปี 2549 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์</li> <li>หลักสูตรวิทยาลัยเสนาธิการทหาร รุ่นที่ 38 วิทยาลัยเสนาธิการทหารอากาศ</li> <li>หลักสูตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรรัฐ ร่วมเอกชน รุ่นที่ 21 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 227/2559 โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการ บริษัทไทย (IOD)</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ต.ค. 2558 - ปัจจุบัน ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ รองปลัดกระทรวงกลาโหม สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ	ไม่มี กระทรวงกลาโหม
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		

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				
11. นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 28 ส.ค. 2557 <u>ตำแหน่งในบริษัท</u> - กรรมการอิสระ - กรรมการตรวจสอบ - กรรมการกำกับยุทธศาสตร์ และการปฏิรูปบริษัท - กรรมการปรับปรุงประสิทธิภาพ การจัดหาพัสดุ - กรรมการทรัพยากรบุคคล	52	<ul style="list-style-type: none"> <li>• วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยม) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>• MBA (Finance) University of Pennsylvania (Wharton), USA ปี พ.ศ. 2534</li> <li>• ปริญญาบัตรหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐ ร่วมเอกชน (ปรอ.) ปี พ.ศ. 2553 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร</li> <li>• ประกาศนียบัตรหลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สถาบันวิทยาการตลาดทุน ปี พ.ศ. 2557</li> <li>• Advanced Management Program Harvard Business School, USA, ปี พ.ศ. 2558</li> <li>• การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการ บริษัทไทย (IOD) <ul style="list-style-type: none"> <li>• ประกาศนียบัตรหลักสูตร Role of the Chairman Program (RCP) รุ่น 39/2559</li> <li>• ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 178/2556</li> <li>• ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่น 84/2553</li> <li>• ประกาศนียบัตรหลักสูตร Role of the Compensation Committee (RCC) รุ่น 11/2553</li> </ul> </li> <li>• การอบรมหลักสูตรอื่นๆ <ul style="list-style-type: none"> <li>• หลักสูตรนานาชาติชั้นสูงสำหรับการบริหารธนาคาร SIDA, Stockholm, Sweden, ปี พ.ศ. 2554</li> <li>• High Performance Leadership, IMD, Lausanne Switzerland, ปี พ.ศ. 2551</li> <li>• Advanced HR Executive, Michigan Ross School of business, USA, ปี พ.ศ. 2550</li> </ul> </li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ กรรมการ กรรมการคณะอำนวยการบริหาร และ ประธานคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง	บริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน)				
					ปัจจุบัน	2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ กรรมการ	บริษัท บี. กริม เพาเวอร์ จำกัด (มหาชน)				
					ปัจจุบัน	กรรมการ ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประธานคณะที่ปรึกษาประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และรองประธานคณะกรรมการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทน	บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)				
					ปัจจุบัน	กรรมการ ที่ปรึกษาคณะกรรมการอำนวยการ	บริษัท เมืองไทย กรุ๊ป โฮลดิ้ง จำกัด				
					ปัจจุบัน	หัวหน้าคณะที่ปรึกษาของคณะกรรมการทรัพยากรบุคคล	โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย				
					ปัจจุบัน	อนุกรรมการบริหารความเสี่ยง	ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย				
					ปัจจุบัน	กรรมการนโยบายบุคลากร	สภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย				
					ปัจจุบัน	อนุกรรมการเตรียมกำลังคนภาครัฐ	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน				
					<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>						
					เม.ย.2556 - ธ.ค.2558	กรรมการ และประธานกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร	ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)				
2554 - 2555	ประธานกรรมการ	บริษัท หลักทรัพย์จัดการกองทุน กสิกรไทย จำกัด									
2554 - 2555	ประธานกรรมการ	บริษัท ศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำกัด									
2553 - ก.พ. 2556	รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส	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	ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
12. นายสมชัย สัจจพงษ์ ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 19 ต.ค. 2558 <u>ตำแหน่งในบริษัท</u> - กรรมการ - ประธานกรรมการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทน	55	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี เศรษฐศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยม) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>ปริญญาโท เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต Ohio State University สหรัฐอเมริกา</li> <li>ปริญญาเอก เศรษฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต Ohio State University สหรัฐอเมริกา</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 75/2549 โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ประธานกรรมการ	ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
					ปัจจุบัน	2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ ปลัดกระทรวงการคลัง	กระทรวงการคลัง
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					2557 - 2558	อธิบดีกรมศุลกากร	กระทรวงการคลัง
					2554 - 2557	ผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง	กระทรวงการคลัง
2553 - 2554	ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบาย รัฐวิสาหกิจ	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
<b>13. พลอากาศเอก หม่อมหลวง สุปรัชญา กมลาศน์</b> ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วาระที่ 1 12 ต.ค.2554-25 เม.ย. 2555 วาระที่ 2 25 เม.ย. 2555-24 เม.ย. 2558 วาระที่ 3 24 เม.ย. 2558 - 31 ม.ค. 2560 <u>ตำแหน่งในบริษัทฯ</u> - กรรมการอิสระ - กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม - ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง - กรรมการบริหาร	64	<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>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่น 54/2549 โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ ข้าราชการบำนาญ	ไม่มี  กระทรวงกลาโหม
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					2554	ประธานคณะที่ปรึกษา	กองบัญชาการกองทัพไทย

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งประธานคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
14. พลอากาศเอก อำนาจ จิระมณีชัย ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 23 พ.ย. 2558 ตำแหน่งในบริษัท - กรรมการอิสระ	53	<ul style="list-style-type: none"> <li>วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิศวกรรมเครื่องกล โรงเรียนนายเรืออากาศ</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ หัวหน้าสำนักงานฝ่ายเสนาธิการในพระองค์ สมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ สยามมกุฎราชกุมาร	ไม่มี  หน่วยบัญชาการถวายความปลอดภัยรักษาพระองค์
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					2559  2553	หัวหน้าสำนักงานนายทหารปฏิบัติการพิเศษ รองหัวหน้าสำนักงานฝ่ายเสนาธิการในพระองค์ สมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ สยามมกุฎราชกุมาร	หน่วยบัญชาการถวายความปลอดภัยรักษาพระองค์ หน่วยบัญชาการถวายความปลอดภัยรักษาพระองค์

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัท และตำแหน่งประธานคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน			
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ	
<b>15. นายจรัมพร โชติกเสถียร</b> ได้รับการแต่งตั้งเป็น กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ วันที่ 4 ธ.ค. 2557 - 10 ก.พ. 2560 ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วาระที่ 1 วันที่ 27 ม.ค. 2558 - 24 เม.ย. 2558 วาระที่ 2 24 เม.ย. 2558 - 10 ก.พ. 2560 <u>ตำแหน่งในบริษัทฯ</u> - กรรมการ - กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม - กรรมการบริหาร - กรรมการบริหารความเสี่ยง - กรรมการธรรมาภิบาลและ ส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม - กรรมการกำกับยุทธศาสตร์และ การปฏิรูปบริษัทฯ	59	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี สาขา Electrical Engineering and Computer Science, มหาวิทยาลัย Massachusetts Institute of Technology ประเทศสหรัฐอเมริกา</li> <li>ปริญญาโท บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย Harvard ประเทศสหรัฐอเมริกา</li> <li>หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรรัฐร่วมเอชชน (ปรอ.) ปี 2547 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร</li> <li>การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่น 66/2550</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 185/2557</li> <li>การอบรมหลักสูตรอื่นๆ</li> <li>หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 11 สถาบันวิทยาการตลาดทุน (วตท.)</li> <li>หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน รุ่นที่ 1/2555 สถาบันวิทยาการพลังงาน (วพน.)</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	9 เม.ย. 2559-10 ก.พ. 2560	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ กรรมการ	บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)	
					12 มี.ค. 2558-10 ก.พ. 2560	2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ กรรมการ		บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด มูลนิธิศึกษาพัฒนา มูลนิธิวิจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ
					ปัจจุบัน	กรรมการ		
					ปัจจุบัน	กรรมการ	<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>	
					2554 - 2557	คณะกรรมการนโยบายสถาบันการเงิน (กนส.)	ธนาคารแห่งประเทศไทย	
					2554 - 2557	ประธานกรรมการบริหาร	สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน)	
					2554 - 2557	กรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบ	บริษัท สิงห์ เอสเตท จำกัด (มหาชน)	
					2553 - 2557	กรรมการและผู้จัดการ	ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	
					2553 - 2557	ประธานกรรมการ	บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด	
					2553 - 2557	ประธานกรรมการ	บริษัท สำนักหักบัญชี (ประเทศไทย) จำกัด	
					2553 - 2557	ประธานกรรมการ	บริษัท เช็ดเทรต คอท คอม จำกัด	
					2553 - 2557	ประธานกรรมการ	บริษัท แฟมมิลี่ โนฮาว จำกัด	

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
16. นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 ก.ย. 2558 ตำแหน่งในบริษัทฯ - รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ หน่วยธุรกิจบริการการบิน	58	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรีบริหารธุรกิจบัณฑิต (BBA)</li> <li>Mini Master of Information Technology (MMIT)</li> <li>ปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (MBA)</li> <li>หลักสูตรการบริหารการรักษาสภาพของสายการบินของสังคมภาครัฐร่วมเอกชน (บรจ.)</li> <li>หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 21 สถาบันวิทยาการตลาดทุน (วตท.)</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 194/2557 โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> <li>หลักสูตรการบริหารจัดการด้านความมั่นคงขั้นสูง วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (สวปอ.รุ่น 4)</li> </ul>	0.000023	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์	ไม่มี
					ปัจจุบัน	2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ	
					ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ	บริษัท ครัวการบินภูเก็ต จำกัด
					ปัจจุบัน	รองประธานกรรมการ	บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด
					ปัจจุบัน	ประธานกรรมการบริหาร	บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด
					ปัจจุบัน	รองประธานกรรมการ	บริษัท วิ่งสแปนเซอร์วิสเซส จำกัด
<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>							
					2555 - 2558	กรรมการผู้จัดการ ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					2552 - 2555	ผู้อำนวยการ ฝ่ายวางแผนและควบคุมอุปกรณ์ บริการบนเครื่องบิน	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งประธานคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน					
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ			
17. เรืออากาศเอก มนต์รี จำเริญ ได้รับแต่งตั้งวันที่ 9 ก.ย. 2557 <u>ตำแหน่งในบริษัท</u> - รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายกลยุทธ์องค์กรและพัฒนา อย่างยั่งยืน	59	<ul style="list-style-type: none"> <li>• วิทยาศาสตร์บัณฑิต วิศวกรรมเครื่องกล โรงเรียนนายเรืออากาศ</li> <li>• ปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต กิตติมศักดิ์ สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก</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 และพัฒนาองค์การภาครัฐ (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> <li>• ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP) 216/2559 โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการ บริษัทไทย (IOD)</li> </ul>	0.000029	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ กรรมการ ปัจจุบัน กรรมการ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ กรรมการ	บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)  บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด			
					ปัจจุบัน			<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>		
					2553 - 2557			รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายช่าง	บริษัท การบินไทย 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
18. นายธีรพล โชติชนาภิบาล ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 ก.ย. 2558 ตำแหน่งในบริษัทฯ - รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายการพาณิชย์	59	<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	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ กรรมการ	บริษัท โรงแรมรอยัลอลด์คิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)
					ปัจจุบัน	2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ กรรมการ กรรมการ	บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) บริษัท ไทยสมายส์แอร์เวย์ จำกัด
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					ก.ค. 2557 - ส.ค. 2558	ที่ปรึกษากรรมการผู้อำนวยการใหญ่	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					ก.พ. - ก.ค. 2557	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายการพาณิชย์	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
มิ.ย. 2556 - ก.พ. 2557	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายกลยุทธ์และพัฒนาธุรกิจ	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					
ก.พ. 2554 - มิ.ย. 2556	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายผลิตภัณฑ์และบริการลูกค้า	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งประธานคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
19. นายคณูช บุญนาค ได้รับแต่งตั้งวันที่ 25 ก.ค. 2557 ตำแหน่งในบริษัทฯ - ที่ปรึกษากิจกรรมการ ผู้อำนวยการใหญ่	53	<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. บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ	ไม่มี ไม่มี
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					ก.พ. 2557 - ก.ค. 2557	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายรายได้เสริมองค์กร	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					มิ.ย. 2556 - ก.พ. 2557	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายผลิตภัณฑ์และบริการลูกค้า	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					พ.ย. 2555 - มิ.ย. 2556	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายการพาณิชย์	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
ก.พ. 2554 - พ.ย. 2555	กรรมการผู้จัดการ หน่วยงานธุรกิจ การบริการภาคพื้น	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งประธานคณะกรรมการชุดย่อย

วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
20. นายนิรุฒ มณีพันธ์ ได้รับแต่งตั้งวันที่ 25 ก.ค. 2557 ตำแหน่งในบริษัทฯ - ที่ปรึกษากรรมการ ผู้อำนวยการใหญ่	48	<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>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ กรรมการ	ไม่มี  บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต ไฮเต็ล จำกัด
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					2555 - 2557	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายทรัพยากรบุคคลและกำกับกิจกรรมองค์กร	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
2554 - 2555	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สำนักเลขานุการบริษัทฯ	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งประธานคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
21. เรืออากาศเอก กนก ทองเผือก ได้รับแต่งตั้งวันที่ 9 ก.ย. 57 ตำแหน่งในบริษัทฯ - รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายทรัพยากรบุคคลและกำกับ กิจกรรมองค์กร	58	<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>• การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) <ul style="list-style-type: none"> <li>• ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP Segment 1-6)</li> <li>• ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Accreditation Program (DAP)</li> <li>• ประกาศนียบัตรหลักสูตร Developing CG Policy Statement (DGC)</li> </ul> </li> <li>• การอบรมหลักสูตรอื่นๆ <ul style="list-style-type: none"> <li>• หลักสูตร Public Procurement Training System, International Trade Centre (Phase 1-2) UNCTADWTO</li> <li>• หลักสูตร Corporate Secretary Development Program รุ่นที่ 9 สมาคมบริษัทจดทะเบียน</li> <li>• หลักสูตร Executive Development for Competitiveness โครงการ Executive Program จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>• หลักสูตรธรรมาภิบาลของผู้บริหารระดับกลางสำหรับหน่วยงานด้านกฎหมายในภาครัฐและเอกชน รุ่นที่ 1 สถาบันพระปกเกล้า</li> <li>• หลักสูตรการบริหารการจัดทราฐรัฐร่วมเอกชน รุ่นที่ 1 สำนักงานตำรวจแห่งชาติ</li> <li>• หลักสูตรผู้บริหารกระบวนการยุติธรรมระดับสูง รุ่นที่ 14 สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม</li> <li>• หลักสูตรนักบริหารยุทธศาสตร์การป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ สืบญญา ธรรมศักดิ์ รุ่นที่ 4</li> <li>• หลักสูตรนักบริหารการยุติธรรมทางปกครองระดับสูง รุ่นที่ 6</li> </ul> </li> </ul>	0.000041	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์	ไม่มี
					ปัจจุบัน	2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ	
					ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ	บริษัท วิงस्पเนเซอร์วิสเซส จำกัด
					ปัจจุบัน	กรรมการ	บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด
ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ	บริษัท ดอนเมืองอินเตอร์เนชั่นแนล					
ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ	แอร์พอร์ตไฮเดิล จำกัด					
ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ	บริษัท ทวีร์ เอื้องหลวง จำกัด					
<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>							
					2555 - 2557	ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					2554 - 2555	ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งประธานคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
22. นายณรงค์ชัย ว่องธนะวิโมกษ์ ได้รับแต่งตั้งเมื่อ 16 ก.ค. 58 ตำแหน่งในบริษัทฯ - รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายการเงินและการบัญชี	54	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี (เศรษฐศาสตรบัณฑิต) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> <li>ปริญญาโท (สาขา Information Systems) Golden Gate University, San Francisco, CA, USA</li> <li>ปริญญาโท (สาขาการเงิน) University of Pittsburgh, Pittsburgh, PA, USA</li> <li>สถาบันวิทยาการตลาดทุนรุ่นที่ 23 ประจำปี 2559</li> <li>หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน (ปริญญาบัตร ปรัช.) รุ่นที่ 24 จากวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) ประจำปี 2554</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Financial Institutions Governance Program (FGPClass) รุ่น 3/2554 โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 131/2553 โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> <li>หลักสูตร CIMB-Insead Leaderships, INSEAD</li> <li>CFO Becoming a Strategic Partner, University of Pennsylvania, USA</li> <li>Senior Finance Management Program, Executive Development International, UK</li> <li>วุฒิบัตรการเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรโครงการฝึกอบรมพิเศษเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ วิชา System Analysis คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ กรรมการ ประธานกรรมการความเสี่ยง	บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)
					ปัจจุบัน	2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ ประธานกรรมการ	บริษัท ไทย-อะมาดีอุสเซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด
					<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปี ย้อนหลัง</b>		
					ธ.ค.2552-ก.ค.2558 ส.ค.2553-พ.ค.2557 พ.ค.2555-ก.ค.2558	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ (CFO) กรรมการ (มีอำนาจลงนาม) ประธานกรรมการ	ธนาคารซีไอเอ็มบี จำกัด (มหาชน) บลจ. ซีไอเอ็มบี - ฟรินซิเพิล บจก. เวิร์ดลิส

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งประธานคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือหุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
23. เรืออากาศเอก วีระศักดิ์ วิรุฬห์เพชร ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 ต.ค. 2559 ตำแหน่งในบริษัทฯ - รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายปฏิบัติการ	59	<ul style="list-style-type: none"> <li>วิศวกรรมอากาศยาน National Defense Academy of Japan</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ กรรมการ	บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
					ปัจจุบัน	2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ กรรมการ	บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
					ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ	บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด
					<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>		
					2557 - 2559	ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายปฏิบัติการสนับสนุนการบิน	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					2556 - 2557	ผู้อำนวยการภารกิจพิเศษ ฝ่ายปฏิบัติการสนับสนุนการบิน สายปฏิบัติการบิน ระดับรองผู้อำนวยการใหญ่	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					2550 - 2556	ผู้อำนวยการฝ่ายนิรภัยปฏิบัติการบิน	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งประธานคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
24. เรืออากาศโท สมบุญ ลิ้มวัฒนพงศ์ ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 ต.ค. 2559 ตำแหน่งในบริษัทฯ - รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายช่าง	60	<ul style="list-style-type: none"> <li>วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาไฟฟ้า</li> <li>โรงเรียนนายเรืออากาศ</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ กรรมการ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ กรรมการ	บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
					ปัจจุบัน		บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนลแอร์พอร์ต โยเดิล จำกัด
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					ต.ค.58 - ก.ย.59	ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายซ่อมใหญ่	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
พ.ย.57 - ก.ย.58	ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					
ต.ค.54 - ต.ค.57	ผู้อำนวยการ ฝ่ายซ่อมใหญ่ (อุตะเภ)	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งประธานคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
25. นาย อริชัย นุ่มลมุล ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 ธ.ค. 2558 ตำแหน่งในบริษัทฯ - ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายการบัญชี	50	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bachelor in Administration - Accounting (Ramkhamhaeng University)</li> <li>Master of Science - Accounting Information System (AIS) (Chulalongkorn University)</li> <li>Standard Cost Accounting System for a Glove Manufacturing Company The project covers System Analysis and Design Development</li> <li>General Ledger for Glove Manufacturing Company (Multi Currency Accounting)</li> <li>Performance Measurement for Foreign Bank</li> <li>Young Banker Executive (YOBEX) One Year Program ; (Thai Bank Association - 2002)</li> <li>AUB, Accelerated Universal Banking Program at Nanyang Business School "NBS",Singapore (CIMB Program 2012-2013)</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ กรรมการ	ไม่มี  บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					ก.ค. 2558 - 30 พ.ย. 2558 พ.ค. 2553 - ก.ค. 2558	SVP - Acting CFO SVP - Financial Infrastructure Department	CIMB Thai Bank CIMB Thai Bank

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งประธานคณะกรรมการชุดย่อย



ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	รายละเอียด การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
26. นางสาวปิยฉวี สังข์ทอง ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 ม.ค. 2559 ตำแหน่งในบริษัทฯ - ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายการบัญชีบริหารและข้อมูล	54	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริหารธุรกิจบัณฑิต การบัญชี มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ</li> <li>บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกริก</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	4 เม.ย. 59 - ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ กรรมการ	ไม่มี
					11 พ.ค. 59 - ปัจจุบัน	กรรมการ	บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					1 ม.ค. 59 - ปัจจุบัน	ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายบัญชีบริหารและข้อมูล	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
1 ต.ค.58 - 31 ธ.ค.58	ผู้อำนวยการฝ่ายข้อมูลบริหาร	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					
27ม.ค.52 - 30 ก.ย.58	รักษาการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายการบัญชี						
	ผู้อำนวยการฝ่ายข้อมูลบริหาร	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งประธานคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
27. นางสุวิมล บัวเลิศ - เลขานุการบริษัทฯ ได้รับแต่งตั้งวันที่ 13 พ.ย. 2555 - ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สำนักเลขานุการบริษัทฯ ได้รับแต่งตั้งวันที่ 18 ม.ค. 2560	55	<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 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Company Secretary Program (CSP) โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 195/2557 โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการ บริษัทไทย (IOD)</li> <li>หลักสูตรนักบริหารการคมนาคมระดับสูง รุ่นที่ 1 กระทรวงคมนาคม</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ กรรมการ, ประธานกรรมการตรวจสอบ	ไม่มี บริษัท ไทย-อะมาดิอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					13 พ.ย.55 - 17 ม.ค.60 2554 - 2555	ผู้อำนวยการใหญ่ สำนักเลขานุการบริษัทฯ ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายบริหารทั่วไป	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งประธานคณะกรรมการชุดย่อย

**เอกสารแนบ 2**
**รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการของบริษัทย่อย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559**

รายชื่อบริษัทย่อย		รายชื่อกรรมการ	บริษัทย่อย				
			บริษัท ไทย-อะมาดีอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด	บริษัท ริงสเปน เซอร์วิสเชส จำกัด	บริษัท ไทยไฟลท์ เทรนนิ่ง จำกัด <sup>(1)</sup>	บริษัท ท้าวเื่องหลวง จำกัด	บริษัท ไทยสมายล์ แอร์เวย์ จำกัด
1	นายคณิต	แสงสุพรรณ					X
2	นายจรัมพร	โชติกเสถียร					/
3	เรืออากาศเอก มนต์รี	จำเรียง					/
4	นายธีรพล	โชติชานาภิบาล					/
5	นายวเรนดี	หล้าพระบาง					/
6	นางสร้อยทิพย์	ไตรสุทธิ์					/
7	นายพิพัฒน์	ชั้นทอง					/
8	นายณรงค์ชัย	ว่องธนะวิโมกษ์	X				
9	นางสุวิมล	บัวเลิศ	/				
10	นายกรกฎ	ชาตะสิงห์	/				
11	นายวิโรจน์	โตเจริญวานิช	/				
12	นายมานูเอล กอดิลโล่ โซเรซ		/				
13	นางสาววิมล	ชาตะมีนา	/				
14	เรืออากาศเอก กนก	ทองเผือก		X	/	X	
15	นางอุษณีย์	แสงสิงแก้ว		/			
16	นายสุรพงศ์	แสงอรุณ		/			
17	นางสาวปิยาณี	สังข์ทอง		/			
18	นายวิจิตร	ณ ระนอง		/			
19	เรืออากาศเอก วีระศักดิ์	วิรุพ์เพชร			X		
20	นาวาอากาศตรี พงษ์ธร	เทพกาญจนา			/		
21	นายอริชัย	นุ้มลมูล			/		
22	เรืออากาศเอกพีรศักดิ์	นพอนันต์ชัย			/		
23	เรืออากาศเอกชาตรี	พงษ์ศักดิ์			/		
24	นายหน้าเพชร	อยู่สกุล			/		
25	นายวิโรจน์	ศิริโหราชัย				/	
26	นางอลิศรา	คิดหมาย				/	

**หมายเหตุ** ข้อมูลตามหนังสือรับรองบริษัทฉบับล่าสุด X = ประธานกรรมการ / = กรรมการ

### 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
- Certified Professional Internal Auditor

#### รายละเอียดเกี่ยวกับหัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ

ชื่อ	เรืออากาศเอก กนก ทองเผือก
ตำแหน่ง	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายทรัพยากรบุคคลและกำกับกิจกรรมองค์กร
ประวัติการศึกษา	นิติศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหงมหาวิทยาลัย รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ประวัติการทำงาน	ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

## 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
- หลักสูตรธรรมาภิบาลของผู้บริหารระดับกลางสำหรับหน่วยงานด้านกฎหมายในภาครัฐและเอกชน รุ่นที่ 1 สถาบันพระปกเกล้า
- หลักสูตรการบริหารจัดการภาครัฐร่วมเอกชน รุ่นที่ 1 สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
- หลักสูตรผู้บริหารกระบวนการยุติธรรมระดับสูง รุ่นที่ 14 สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม
- หลักสูตรนักบริหารยุทธศาสตร์การป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ สัญญา ธรรมศักดิ์ รุ่นที่ 4
- หลักสูตรนักบริหารการยุติธรรมทางปกครองระดับสูง รุ่นที่ 6

## หน้าที่ความรับผิดชอบ

หัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานมีหน้าที่รับผิดชอบในการเป็นศูนย์กลางรวบรวมกฎ กฏหมาย กฎระเบียบ นโยบาย ข้อบังคับ และข้อกำหนดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทั้งหมดของบริษัทฯ เช่น สำนักงาน ก.ล.ต. สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย FAA, ICAO รวมถึงกฎหมาย หรือข้อบังคับต่างประเทศ ที่บริษัทฯ ทำการบิน พร้อมทั้งสอบทานข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน และเป็นศูนย์กลางในการกำกับดูแลให้หน่วยงานต่างๆ ในบริษัทฯ ดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

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

## เอกสารแนบ 4

### รายงานสรุปกิจกรรมของคณะกรรมการตรวจสอบประจำปี 2559

คณะกรรมการตรวจสอบของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวน 4 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและมีประสบการณ์ด้าน กฎหมาย การบริหารทรัพยากรบุคคล การเงินและงบประมาณการบริหารความเสี่ยง และการสอบทานความน่าเชื่อถือของงบการเงิน ปัจจุบัน คณะกรรมการตรวจสอบประกอบด้วย นายวีระวงศ์ จิตต์มิตรภาพ เป็นประธานกรรมการตรวจสอบ พลเอก ชาทอุดม ดิตตะสิริ นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย และ นายรัฐพล ภัคดีภูมิ เป็นกรรมการตรวจสอบ

ในปี 2559 คณะกรรมการตรวจสอบได้มีการประชุมร่วมกับ ผู้สอบบัญชี ผู้ตรวจสอบภายใน และผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้อง รวม 10 ครั้ง ซึ่งเป็นการประชุมตามที่กำหนดไว้ 8 ครั้ง และเป็นการประชุมวาระพิเศษ 2 ครั้ง โดยการประชุมทุกครั้งคณะกรรมการตรวจสอบได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นอิสระ ตามขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบที่ระบุไว้ในระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยคณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2555 และตามแนวทางปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งสอดคล้องกับข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทั้งนี้ การเข้าร่วมประชุมของกรรมการ แต่ละท่านได้รายงานไว้ในหัวข้อการกำกับดูแลกิจการ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้รายงานสรุปประเด็น ที่สำคัญและความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบต่อคณะกรรมการบริษัท ตามที่เห็นสมควร โดยมีสาระสำคัญดังนี้

**1. การสอบทานรายงานทางการเงิน** คณะกรรมการตรวจสอบได้สอบทานงบการเงินรายไตรมาส และงบการเงินประจำปีของบริษัทฯ และงบการเงินรวม รวมถึงรายการระหว่างกัน ร่วมกับผู้บริหารสายการเงินและการบัญชี และผู้สอบบัญชี เพื่อพิจารณารายงานทางการเงิน การเปิดเผยข้อมูลประกอบงบการเงิน นโยบายการบัญชีและประมาณการที่สำคัญ ข้อสังเกตจากการตรวจสอบและสอบทานงบการเงินของผู้สอบบัญชี รวมทั้งได้พิจารณาคำอธิบายและการวิเคราะห์ฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทฯ คณะกรรมการตรวจสอบได้ขอความเห็นจากผู้สอบบัญชีในเรื่องความถูกต้องครบถ้วนของงบการเงิน ความเหมาะสมของวิธีการบันทึกบัญชีและเปิดเผยข้อมูล รวมทั้งรายการปรับปรุงบัญชีที่สำคัญ เพื่อให้มั่นใจว่างบการเงินมีความถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน

ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้ประชุมร่วมกับผู้สอบบัญชีเป็นการเฉพาะ 1 ครั้ง โดยไม่มีผู้บริหารเข้าร่วม เพื่อหารือเกี่ยวกับความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่และการแสดงความเห็นของผู้สอบบัญชี นอกจากนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้หารือเกี่ยวกับมาตรฐานการสอบบัญชี เรื่องรายงานของผู้สอบบัญชีแบบใหม่ ซึ่งจะมีผลบังคับใช้สำหรับการตรวจสอบงบการเงินที่มีรอบระยะเวลาบัญชีสิ้นสุดในหรือหลังวันที่ 31 ธันวาคม 2559 เป็นต้นไป

**2. การสอบทานความเพียงพอและประสิทธิผล ของระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง** คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณารายงานผลการตรวจสอบจากสำนักงานการตรวจสอบภายใน ผลการจัดทำแบบประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ซึ่งอ้างอิงตามมาตรฐาน Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission : COSO 2013 และได้นำเสนอข้อสังเกตจากการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายในต่อคณะกรรมการบริษัทฯ โดยขอให้ฝ่ายบริหารจัดการจัดทำแผนการปรับปรุงที่เป็นรูปธรรมและมีกำหนดเวลาแล้วเสร็จที่ชัดเจน

ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้ประชุมร่วมกับฝ่ายบริหารทั้งหมด 1 ครั้ง และได้เชิญผู้บริหารระดับสูงเข้าชี้แจงและร่วมหารือในวาระที่เกี่ยวข้องตามความเหมาะสม เพื่อหารือเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัทฯ ประเด็นข้อตรวจพบ

ต่างๆ ที่มีนัยสำคัญ โดยได้เน้นย้ำให้ผู้บริหารตระหนักถึงความรับผิดชอบในการควบคุมความเสี่ยง รวมทั้งการเร่งรัดปรับปรุง การดำเนินการตามข้อเสนอแนะในรายงานการตรวจสอบ

นอกจากนี้ ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายบริหารความเสี่ยงได้เข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อ รายงานเกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญของบริษัทฯ และแนวทางในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าวเป็นประจำ ทุกปี

**3. การกำกับดูแลงานตรวจสอบภายใน** คณะกรรมการตรวจสอบได้ให้แนวทางในการจัดทำแผนการ ตรวจสอบและได้พิจารณาอนุมัติแผนการตรวจสอบของสำนักงานการตรวจสอบภายใน รวมทั้งได้รับทราบผลการดำเนินงาน และปัญหาอุปสรรคต่างๆ ของสำนักงานการตรวจสอบภายในทุกไตรมาส

คณะกรรมการตรวจสอบได้แนะนำให้สำนักงานการตรวจสอบภายในพิจารณาวิธีการทำงานให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (Work Smarter) โดยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานฯ ที่ไม่จำเป็นลงแต่ต้องไม่กระทบต่อคุณภาพของการ ปฏิบัติงานตรวจสอบ และได้ให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินการแก้ไขสำหรับประเด็นจากรายงานการตรวจสอบที่มีนัยสำคัญ เพื่อให้ผู้บริหารมีการควบคุมภายในที่เพียงพอ รวมทั้งได้รายงานเรื่องที่มีความสำคัญต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อทราบ ด้วย

นอกจากนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้ สอบทานงบประมาณประจำปีของหน่วยงานตรวจสอบภายใน การ ประเมินความเพียงพอและความเหมาะสมของทรัพยากร ดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน พิจารณาความดีความชอบประจำปีของ หัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ รวมทั้งสนับสนุนให้มีการประเมินคุณภาพการตรวจสอบภายในโดยผู้เชี่ยวชาญที่เป็นอิสระ (External Assessment)

**4. การสอบทานการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง** คณะกรรมการ ตรวจสอบได้มีการประชุม และรับทราบรายงานจากสายทรัพยากรบุคคลและกำกับกิจกรรมองค์กร ซึ่งทำหน้าที่ กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง เพื่อรับทราบและ ให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการกำกับติดตามดังกล่าว

**5. การพิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกัน** คณะกรรมการตรวจสอบมีบทบาทในการสอบทานและให้ ความเห็นต่อการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันตามประกาศคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อให้มั่นใจว่า เป็น รายการที่ผ่านกระบวนการอนุมัติอย่างโปร่งใส โดยผู้มีส่วนได้เสียไม่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเป็นรายการที่กระทำ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัทฯ เสมือนการทำรายการกับบุคคลภายนอก ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้รับทราบ รายงานรายการที่เกี่ยวข้องกันทุกไตรมาส รวมทั้งได้สอบทานการเปิดเผยข้อมูลรายการระหว่างกันว่าเป็นไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วน

**6. กฎบัตรและการประเมินตนเองของคณะกรรมการตรวจสอบ** คณะกรรมการตรวจสอบได้ทบทวน กฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ รวมทั้งได้ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเองตามแนวทางปฏิบัติที่ดีของตลาดหลักทรัพย์ แห่งประเทศไทย และคู่มือปฏิบัติสำหรับคณะกรรมการตรวจสอบในรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุงปี 2555) โดยคณะกรรมการ ตรวจสอบได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองทั้งคณะ และเป็นรายบุคคล ผลการประเมินสรุปได้ว่า คณะกรรมการ ตรวจสอบ ได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างรอบคอบและเป็นอิสระ สอดคล้องตามแนวทางปฏิบัติที่ดี และ กฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบ

**7. การเสนอแต่งตั้งผู้สอบบัญชี** คณะกรรมการตรวจสอบนำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณาและ ขออนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นแต่งตั้ง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) เป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ ประจำปี 2560

จากการดำเนินการ ตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย คณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็นว่า บริษัทฯ ได้จัดทำงบการเงินอย่างถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน การทำธุรกรรมรายการที่เกี่ยวข้องกันเป็นไปอย่างสมเหตุผลและมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างเพียงพอ บริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอ มีการปฏิบัติตามกฎหมาย กฏ ระเบียบ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องโดยไม่พบข้อบกพร่องที่เป็นสาระสำคัญ

ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทฯ ด้วยความ ยึดมั่นในความถูกต้อง เที่ยงธรรม ะมัดระวังรอบคอบ โปร่งใส และเป็นอิสระ เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ

นายวีระวงศ์ จิตต์มิตรภาพ

ประธานกรรมการตรวจสอบ

วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2560



## เอกสารแนบ 5

### รายงานของคณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมประจำปี 2559

คณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม ประกอบด้วย กรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหาร ปัจจุบัน คณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม ประกอบด้วย พลอากาศเอกตรีทศ สนแจ้ง เป็นประธานฯ พลตำรวจเอก จักรทิพย์ ชัยจินดา นายพีระพล ถาวรสุภเจริญ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และฝ่ายบริหาร เป็นกรรมการ โดยในปี 2559 คณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม มีการประชุม 2 ครั้ง เพื่อพิจารณาวาระการส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม สรุปดังนี้

#### 1. การส่งเสริมการศึกษาบุตรธิดาของพนักงาน ประจำปี 2559

คณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม ได้สนับสนุนและส่งเสริมการศึกษาบุตรธิดาของพนักงาน ผู้เยาว์ โดยมีคณะอนุกรรมการคัดเลือก ทำหน้าที่กลั่นกรองผู้มีสิทธิได้รับทุนการศึกษาเสนอต่อคณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมเพื่อพิจารณาคัดเลือก ซึ่งในปี 2559 คณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม ได้อนุมัติการให้ทุนส่งเสริมการศึกษาบุตรธิดาของพนักงานผู้เยาว์ จำนวน 69 ทุน เป็นจำนวนเงิน 965,000 บาท

#### 2. การคัดเลือกบุคคลและโครงการที่ทำคุณประโยชน์ต่อบริษัทฯ หรือสังคม

คณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม สนับสนุนและส่งเสริมพนักงานที่จัดทำโครงการและกิจกรรมที่เป็นคุณประโยชน์ต่อบริษัทฯ และสังคม โดยในปี 2559 ได้พิจารณาคัดเลือกพนักงานและโครงการต่างๆ ที่มีการนำเสนอ และได้อนุมัติคัดเลือกนายวัชรพงศ์ เมฆผึ้ง ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มโครงการครัวการบินไทยให้อาชีพและเป็นผู้ดำเนินโครงการผลิตบุคลากรด้านการประกอบอาหารบริการสายการบินร่วมกับมหาวิทยาลัยสวนดุสิต และริเริ่มโครงการรับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพ ให้เป็นพนักงานที่ทำคุณประโยชน์ต่อบริษัทฯ และสังคม สำหรับโครงการที่ทำคุณประโยชน์ต่อบริษัทฯ และสังคม มีจำนวน 2 โครงการ ที่ได้รับการอนุมัติ ได้แก่ โครงการจิตอาสา Clinical Resources Management : จากการบินสู่การแพทย์ และโครงการโทสมาสเตอร์คาราวาน ซึ่งเป็นการพัฒนาศักยภาพการสื่อสารภาษาอังกฤษทั้งทางด้านการฟัง พูด อ่าน และเขียน และความเป็นผู้นำ โดยจัดอบรมให้กับเยาวชน ผู้พิการ สามเณร เพื่อช่วยเหลือสังคมในการใช้ภาษา และต่อยอดเป็นอาชีพต่อไป

#### 3. การส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และเทคโนโลยี

คณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม ได้เห็นชอบให้มีการลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ เรื่อง การส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมสะเต็มศึกษา ระหว่างสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) กับบริษัทฯ และบริษัท โรลส์รอยซ์ ซึ่งเป็นโครงการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิศวกรรมศาสตร์ และคณิตศาสตร์ ตามแนวทางสะเต็มศึกษา (STEM : Science /Technology/Engineering/ Mathematics)

#### 4. การบริการประชาชนที่เดินทางมาถวายอาลัยพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ณ พระที่นั่งดุสิตมหาปราสาท

คณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม ได้รับทราบการดำเนินงานของบริษัทฯ ในการบริการประชาชนโดยการแจกจ่ายอาหาร น้ำดื่ม น้ำผลไม้ และสิ่งของอื่นๆ ณ จุดบริการสำนักงานหลานหลวง การบินไทย จุดรับรองประชาชนของรัฐบาล โดยกระทรวงคมนาคม หน้ามหาวิทยาลัยศิลปากร จุดบริการการบินไทย ตรงข้ามประตูวิเศษไชยศรี รวมทั้งได้จัดรถบริการรับ-ส่งประชาชน เส้นทาง สำนักงานใหญ่ ถนนวิภาวดีรังสิต ถึง สนามหลวง และสนับสนุนนิตยสาร SAWASDEE แจกให้กับประชาชน

#### 5. การช่วยเหลือผู้ประสบอุทกภัยภาคใต้

คณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม ได้รับทราบการดำเนินงานของบริษัทฯ ในการให้ความช่วยเหลือผู้ประสบอุทกภัยภาคใต้โดยใช้ศักยภาพของบริษัทฯ อาทิ ให้บริการขนส่งทางคาร์โกโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายในการนำสิ่งของเครื่องอุปโภคบริโภคเพื่อนำไปช่วยเหลือผู้ประสบอุทกภัยภาคใต้และเชิญชวนลูกค้าภาคองค์กร (Corporate Account) ร่วมบริจาคสิ่งของช่วยเหลือผู้ประสบภัย และนำคณะเจ้าหน้าที่เดินทางไปมอบสิ่งของบริจาคและผ้าห่มให้กับผู้ประสบภัยที่จังหวัดกระบี่, สนับสนุนบัตรโดยสารแก่เจ้าหน้าที่ของภาครัฐ สภากาชาดไทย หรือหน่วยงานที่มีความจำเป็นต้องเดินทางไปปฏิบัติหน้าที่ช่วยเหลือผู้ประสบอุทกภัย รวมทั้งบริษัทฯ บริจาคเงินช่วยเหลือผู้ประสบภัยภาคใต้ เป็นจำนวนเงิน 1,000,000 บาท (หนึ่งล้านบาทถ้วน)

#### 6. การทบทวนแผนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

คณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม ได้รับทราบการดำเนินการตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของบริษัทฯ ซึ่งมีความล้ำสมัย อาจส่งผลต่อความไม่เป็นธรรมาภิบาล ดังนั้น จึงมอบหมายให้ฝ่ายบริหารรับไปดำเนินการปรับปรุง แก้ไขกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของบริษัทฯ ให้มีความชัดเจน ถูกต้อง ตามที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน

#### 7. การดำเนินการเรื่องร้องเรียน

คณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม ได้รับทราบถึงเรื่องร้องเรียนต่างๆ เพื่อให้การดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียนมีความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย จึงได้มีการมอบหมายให้หน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการในเรื่องร้องเรียนให้เป็นไปตามระเบียบบริษัทฯ และต้องมีความยุติธรรม ทั้งผู้ร้องเรียนและผู้ถูกร้องเรียน

พลอากาศเอก ตริทศ สนแจ้ง

ประธานกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม

วันที่ 10 มีนาคม 2560

รายละเอียดเกี่ยวกับรายการประเมินราคาทรัพย์สิน

(ไม่มี)