

## 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
เอกสารแนบ 6	รายงานของคณะกรรมการบริหาร	3-A6
เอกสารแนบ 7	รายงานของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน	3-A7
เอกสารแนบ 8	รายงานของคณะกรรมการกำกับกลยุทธ์และการปฏิรูปบริษัทฯ	3-A8

## ส่วนที่ 1 การประกอบธุรกิจ

### 1. นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

#### 1.1 ความเป็นมาของบริษัทฯ

รัฐบาลไทยในปี 2503 ได้จัดตั้ง บริษัท การบินไทย จำกัด เพื่อให้ประเทศไทยมีสายการบินแห่งชาติที่ให้บริการในระดับสากล โดยการร่วมทุนระหว่างบริษัท เดินอากาศไทย จำกัด กับสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ชิสเต็ม มีวัตถุประสงค์แรกเริ่มเพื่อดำเนินธุรกิจการบินระหว่างประเทศ โดยบริษัทฯ ได้รับการสนับสนุนทางด้านการบริหาร และด้านเทคนิคจากสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ชิสเต็ม

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

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

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

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ มีทุนจดทะเบียน 26,989,009,500 บาท มีทุนชำระแล้ว 21,827,719,170 บาท มีกระทรวงการคลังและธนาคารออมสินถือหุ้นคิดเป็นร้อยละ 53.16 ส่วนที่เหลือร้อยละ 46.84 ถือหุ้นโดยประชาชนทั่วไปทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งรวมถึงพนักงานของบริษัทฯ

จากบริบทแรกในการสร้างธุรกิจการบินที่ได้สัมประสมการณ์และกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรจนสามารถเพิ่มทุน และสามารถจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ปัจจุบัน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นสายการบินแห่งชาติของประเทศไทย มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม ประกอบธุรกิจบริการขนส่งทางอากาศทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ ณ สำนักงานใหญ่ที่กรุงเทพมหานคร โดยมีฐานปฏิบัติการบินที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เป็นศูนย์กลางของเครือข่ายการขนส่ง ประกอบด้วย การให้บริการขนส่งทางอากาศ ได้แก่ การขนส่งผู้โดยสาร และการขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ 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 2560 สายการบินไทยสมายล์ ทำการบินด้วยเครื่องบิน 20 ลำ ไปยัง 28 เส้นทาง ด้วยความถี่ 388 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ เป็นเส้นทางภายในประเทศ 11 เส้นทาง และเส้นทางระหว่างประเทศในภูมิภาคอาเซียน จีน อินเดีย และได้หัววัน 17 เส้นทาง

## วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นสายการบินที่ลูกค้าเลือกเป็นอันดับแรก ให้บริการดีเลิศด้วย “เสน่ห์ความเป็นไทย”

**The First Choice Carrier with Touches of Thai**

การบินไทย มุ่งมั่นที่จะเป็นสายการบินที่ลูกค้าเลือกใช้บริการเป็นอันดับแรก ด้วยการสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้าให้เหนือความคาดหมาย และสร้างความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างบริษัทฯ กับลูกค้า โดยการสร้างประสบการณ์การเดินทางที่ราบรื่นและประทับใจด้วยเอกลักษณ์ความเป็นไทยให้แก่ลูกค้าทุกคนอย่างต่อเนื่อง ด้วยบริการที่ดีเลิศและสม่ำเสมอ (Consistency of Service Excellence) ในทุกจุดสัมผัสของการให้บริการ

## พันธกิจ (Mission)

พันธกิจหลักของบริษัทฯ ประกอบด้วยพันธกิจต่อ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคม ดังนี้

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

ทั้งนี้ ต้องดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี **ตามหลักธรรมาภิบาล**

## คุณค่าหลัก (Core Values)

เพื่อให้บริษัทฯ สามารถเติบโตอย่างแข็งแกร่งและยั่งยืน และสามารถแข่งขันได้ในสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บริษัทฯ ส่งเสริมและยึดมั่นในคุณค่าหลักสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

- 1) มุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้า (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) เพื่อจะให้ผลตอบแทนที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน

### แผนปฏิรูประยะที่ 2 (พ.ศ. 2559)

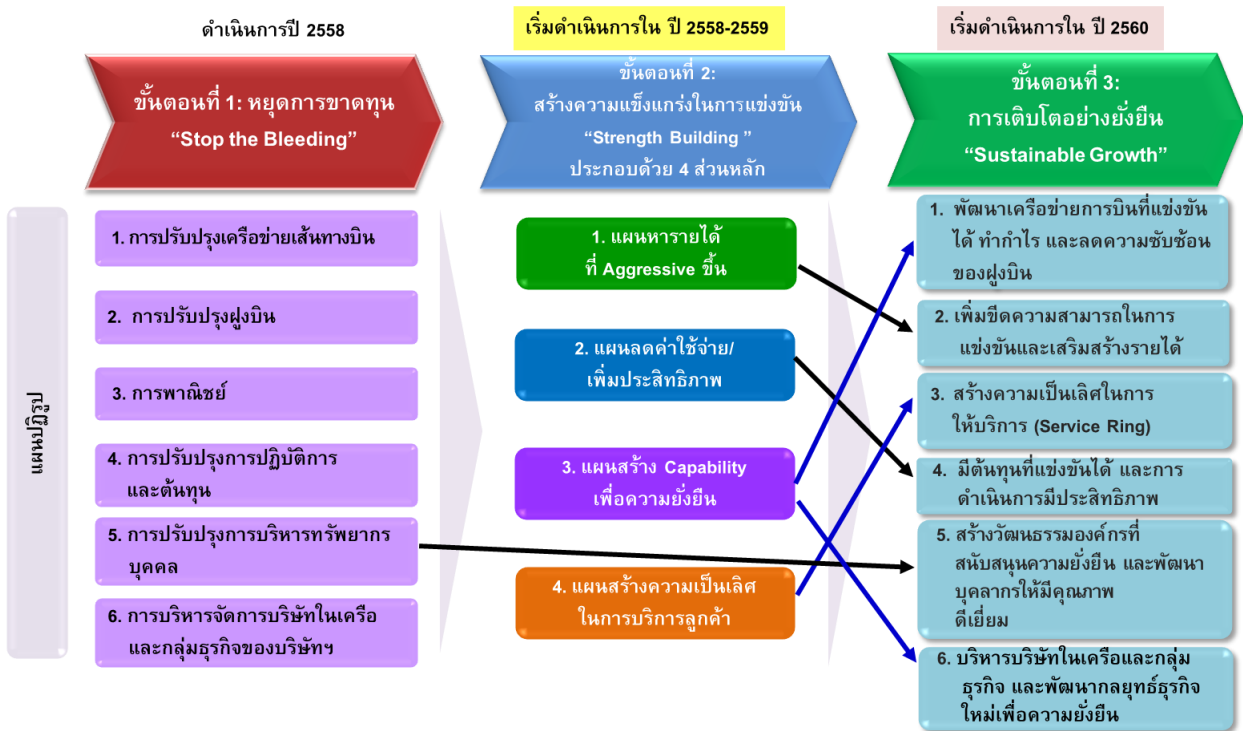
ปี 2559 บริษัทฯ ได้ดำเนินการตามแผนปฏิรูประยะที่ 2 ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ และ 20 แผนงานหลักที่สอดคล้องกัน โดยบางแผนงานเป็นการดำเนินการต่อเนื่องจากแผนปฏิรูประยะที่ 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขัน (Strength Building) ซึ่ง 4 กลยุทธ์ดังกล่าวประกอบด้วย การหารายได้ที่ Aggressive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

### แผนปฏิรูประยะที่ 3 (พ.ศ.2560)

การดำเนินการแผนปฏิรูประยะที่ 3 (พ.ศ. 2560) มีวัตถุประสงค์เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) และกลับมาทำกำไรอย่างยั่งยืนด้วย โดยจะมุ่งเน้น เรื่องการจัดเครือข่ายเส้นทางบินที่เหมาะสมและสามารถสร้างรายได้จากเครือข่ายการบิน การหารายได้จากการบินขนส่งผู้โดยสาร การบริหารจัดการหน่วยธุรกิจ ได้แก่ การให้บริการภาคพื้น ครีวการบิน การบริการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ เพื่อให้มีความคล่องตัว เพิ่มประสิทธิภาพ และสร้างรายได้ให้แก่ บริษัทฯ มากขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพและควบคุมค่าใช้จ่ายของการซ่อมบำรุงอากาศยานให้เหมาะสม ปรับปรุงการบริการลูกค้าภาคพื้น และการบริการอุปกรณ์ภาคพื้น ปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดหาพัสดุและบริการ อีกทั้งจะต้องเร่งขายเครื่องบินที่ปลดประจำการแล้ว และบริหารจัดการทรัพย์สินที่ไม่มีความจำเป็นในการถือครองทั้งอสังหาริมทรัพย์ในประเทศและต่างประเทศ ในการดำเนินการแผนปฏิรูปปี 2560 จะเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี ของบริษัทฯ และได้มีการปรับปรุงแผนปฏิรูปให้มีความเหมาะสม โดยปรับกลยุทธ์เป็น 6 กลยุทธ์ และ 17 แผนงานหลัก โดยแบ่งเป็นแผนปฏิรูปที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปี 2559 จำนวน 12 แผน และแผนดำเนินการสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ที่ต้องติดตามอย่างใกล้ชิดจำนวน 5 แผน ทั้งนี้ กลยุทธ์ทั้ง 6 กลยุทธ์ มีดังนี้

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

### แผนปฏิรูปบริษัท การบินไทย



## โครงการแผนปฏิรูป ชั้นที่ 3 ปี 2560



■ แผนยุทธศาสตร์บริษัทฯ กำกับโดย HR BoD   
 ■ แผนยุทธศาสตร์บริษัทฯ กำกับโดยปฏิรูป   
 ■ โครงการปฏิรูปต่อเนื่องจากชั้นที่ 2   
 ■ โครงการใหม่ปี 2560



นอกจากแผนปฏิรูปดังกล่าวข้างต้นแล้ว ในปี 2560 บริษัทฯ ได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์ระยะยาว 10 ปี (พ.ศ. 2560-2569) เพื่อขับเคลื่อนองค์กรต่อเนื่องจากแผนปฏิรูประยะที่ 3 ให้ทิศทางการดำเนินธุรกิจมีความต่อเนื่องภายในกรอบและทิศทางเดียวกัน ดังนี้

1) ด้านธุรกิจองค์กร (Corporate Business Direction)

บริหารธุรกิจและปริมาณการผลิตให้เหมาะสม เพื่อเพิ่มรายได้หลัก และรายได้เสริมอย่างยั่งยืนโดยการพัฒนาฝูงบิน และเครือข่ายเส้นทางบินที่มีศักยภาพในการทำกำไร รวมทั้งพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่สม่ำเสมอ สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของตลาด และความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ด้านกลุ่มธุรกิจสนับสนุนองค์กร (Corporate Portfolio Direction)

สร้างกลุ่มธุรกิจของบริษัทฯ ให้มีความแข็งแกร่ง โดยพัฒนาปรับปรุงศักยภาพทางธุรกิจของกิจการสนับสนุน และธุรกิจอื่นๆ เพื่อให้มีผลกำไรอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ และสร้างความร่วมมือและใช้ประโยชน์จากพันธมิตรทางธุรกิจและภาครัฐ

3) ด้านทรัพยากรบุคคลและกระบวนการภายใน (Human Resource & Internal Process Direction)

พัฒนาและบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล รวมทั้ง ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้กระชับ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพลดต้นทุนบุคลากร และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

4) ด้านการเงิน (Financial Direction)

บริหารจัดการให้กระแสเงินสด อัตราส่วนทางการเงิน และควบคุมต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสม ตลอดจนพัฒนาให้มีการบริหารจัดการข้อมูลทางการเงิน การบัญชีอย่างเป็นระบบ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร สร้างความเชื่อถือแก่นักลงทุนและผู้ถือหุ้น

โดยได้มีการกำหนดแผนกลยุทธ์เพิ่มเติมตามกรอบยุทธศาสตร์ดังกล่าว ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 นโยบายประเทศไทย 4.0 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยขับเคลื่อน และกระตุ้นเศรษฐกิจประเทศให้เกิดความมั่งคั่งด้วยการลงทุนในโครงการสำคัญๆ เช่น โครงการศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยาน โครงการพัฒนาศูนย์การขนส่งสินค้าทางอากาศและโลจิสติกส์ ที่ท่าอากาศยานอู่ตะเภา เป็นต้น การขยายธุรกิจที่มีศักยภาพให้เกิดรายได้เพิ่มและผลกำไรอย่างต่อเนื่อง เช่น โครงการครีวการบินเชียงใหม่ ภูเก็ต รวมถึง การพัฒนาโครงสร้างองค์กร ปรับปรุงกระบวนการทำงานและอัตราค่าจ้างให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร การพัฒนาศักยภาพบุคลากรทั้งด้าน Hard Skill และ Soft Skill การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านความปลอดภัยให้มีประสิทธิภาพเหนือมาตรฐาน ส่งผลให้บริษัทฯ เติบโตในระยะยาวอย่างมีคุณภาพ มั่นคง และยั่งยืน



## 1.2 การเปลี่ยนแปลงลักษณะการประกอบธุรกิจของปีที่ผ่านมา

- การบริหารจัดการด้านการเงิน และการบัญชี

ในปี 2560 บริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารจัดการด้านการเงินการบัญชีต่อเนื่องจากปีก่อน โดยเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของสายงาน มีการบริหารเงินสด ปรับโครงสร้างเงินกู้ยืมอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันอย่างมีความคล่องตัวและสอดคล้องกับสถานการณ์ราคาน้ำมันในตลาดโลก

ด้านการบริหารเงินสด บริษัทฯ มีการบริหารกระแสเงินสดโดยเลือกปรับเงินคงเหลือในแต่ละสกุลเงินให้เหมาะสม ให้มีปริมาณน้อยที่สุด โดยใช้วงเงินสินเชื่อที่มีอยู่กับสถาบันการเงินต่างๆ ประกอบคู่กันไปด้วย มีการบริหารจัดการบัญชีที่ใช้งานให้เหมาะสม เช่น เปิดบัญชีสกุลเงินยูโรและเหรียญสหรัฐเพิ่มเติม เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่ดีขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อลดจำนวนเงินกู้ระยะสั้นเพื่อลดค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย

ในด้านการปรับโครงสร้างเงินกู้ยืม ได้ใช้เครื่องมือทางการเงินเช่น Cross Currency Swap (CCS) และ/หรือ Interest Rate Swap (IRS) มากขึ้น แต่ยังคงอยู่ในกรอบปริมาณที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยให้สอดคล้องกับรายได้และค่าใช้จ่ายหลากหลายสกุลเงินที่มีมากกว่า 50 สกุลเงิน ยังคงมุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนแบบสมดุล (Natural Hedge) และมีการพิจารณาใช้สกุลเงินอื่นเพิ่มเติมเพื่อบริหารเช่น ฟรังก์สวิส โครเนอร์สวีเดน เพื่อหลีกเลี่ยงการก่อกวนหรือเพิ่มค่าใช้จ่ายในสกุลเงินเหรียญสหรัฐ เนื่องจากบริษัทฯ ไม่มีรายได้สกุลเหรียญสหรัฐเพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในสกุลเงินนี้ จากการบริหารอัตราแลกเปลี่ยนตามกรอบดังกล่าว บริษัทฯ ได้รับรางวัล Adam Smith Awards Asia 2017 ในด้าน Best Risk Management Solution ที่จัดโดยนิตยสาร Treasury Today Asia เมื่อเดือนพฤศจิกายนที่ผ่านมาอีกด้วย

การจัดการด้านการเงินเหล่านี้มีผลทำให้ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยของบริษัทฯ ลดลง 12% จาก 5.3 พันล้านบาทในปี 2559 เป็น 4.7 พันล้านบาทในปี 2560 ในขณะที่เงินกู้เฉลี่ยของบริษัทฯ ลดลง 9% จาก 182 พันล้านบาทเป็น 166 พันล้านบาท หรือต้นทุนทางการเงิน (Cost of Fund) ของบริษัทฯ ลดลง 0.46%

ในด้านการจัดการด้านบัญชี มีการปรับโครงสร้างด้านบัญชีโดยให้มีหน่วยงานด้านนโยบายบัญชีเพิ่มเติม ซึ่งกำหนดแนวทางการบัญชีที่เน้นการควบคุมให้ดีขึ้น ตลอดจนมีการปรับเปลี่ยนการจัดการด้านบัญชีที่สำนักงานต่างประเทศให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยจะเริ่มใช้ในสำนักงานในประเทศจีนเป็นแบบแผน และจะนำไปใช้ในภูมิภาคอื่นๆ ต่อไป

ในด้านการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน แม้ว่าราคาน้ำมันต่อบาร์เรลมีการปรับตัวสูงขึ้นประมาณ 24% (เฉลี่ย 56.73 เหรียญสหรัฐฯ ต่อบาร์เรล ในปี 2559 เป็น 70.48 เหรียญสหรัฐฯ ต่อบาร์เรล ในปี 2560) ค่าใช้จ่ายน้ำมันรวมกลับเพิ่มขึ้นเพียง 8.7% ทั้งนี้จากการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันอย่างมีประสิทธิภาพและคล่องตัวเพิ่มขึ้น

- บริษัทฯ ได้รับมอบเครื่องบินใหม่จำนวน 7 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินแบบแอร์บัส A350-900 XWB จำนวน 5 ลำ เพื่อใช้ในเส้นทางภูมิภาค เช่น กรุงเทพฯ – สิงคโปร์ กรุงเทพฯ – ดูไบ กรุงเทพฯ – นาริตะ กรุงเทพฯ – ไซปรัส กรุงเทพฯ-อินชอน กรุงเทพฯ-ฮานะ และเส้นทางบินข้ามทวีป เช่น กรุงเทพฯ – ภูเก็ต – แฟรงก์เฟิร์ต กรุงเทพฯ – ลอนดอน กรุงเทพฯ – บรัสเซลส์ กรุงเทพฯ – โรม กรุงเทพฯ – มิลาน กรุงเทพฯ – ออสเตรเลียและเครื่องบินแบบโบอิง 787-9 จำนวน 2 ลำ เพื่อใช้บินเส้นทาง กรุงเทพฯ-สิงคโปร์ กรุงเทพฯ-ไทเป และกรุงเทพฯ – โอ๊คแลนด์ เป็นต้น เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายและทันสมัยให้กับผู้โดยสาร
- บริษัทฯ ร่วมลงนาม MOU กับกองทัพเรือ เพื่อโครงการพัฒนาศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยานอู่ตะเภา (TG MRO Campus) ตามแผนพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC หรือ Eastern Economic Corridor) พ.ศ.2560-2564 โดยศูนย์ซ่อมสามารถให้บริการตั้งแต่การซ่อมบำรุงย่อยไปถึงการซ่อมบำรุงใหญ่สำหรับเครื่องบินในหลากหลายประเภท โดยจะนำเทคโนโลยีดิจิทัลล่าสุด มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการบำรุงรักษาเครื่องบิน รวมทั้งเทคนิคการตรวจสอบขั้นสูง และพัฒนาศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศและโลจิสติกส์ของภูมิภาคอาเซียนโดยเฉพาะกลุ่มประเทศ CLMV ที่มีความทันสมัยและได้มาตรฐานสากล

นอกจากนี้ ในปี 2560 บริษัทฯ ยังได้พัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ดังนี้

- **New Business Class Service**

บริษัทฯ ได้จัดทำแผนปฏิรูปบริษัทฯ ด้านการปรับปรุงการบริการในชั้นธุรกิจแบบใหม่ โดยเป็นการปรับทั้งระบบบุคลากร อาหารและเครื่องดื่ม โดยพื้นฐานแนวคิดที่ทำให้การบริการแตกต่าง มีต้นทุนที่เหมาะสม และตรงตามความต้องการของลูกค้า เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ โดยได้เริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่ 17 กันยายน 2559 ในเที่ยวบินกรุงเทพฯ-นาริตะ-กรุงเทพฯ และได้พิจารณาข้อมูลที่ได้รับจากลูกค้าเพื่อนำมาปรับปรุงการบริการมาโดยตลอด ปัจจุบันสามารถให้บริการได้ในเส้นทางบิน ยุโรป ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และเส้นทางบินภูมิภาค (Regional Route)

- **New First Class Service**

เพื่อปรับปรุงการให้บริการให้สอดคล้องกับการบริการในชั้นธุรกิจแบบใหม่ บริษัทฯ จึงได้ยกระดับการบริการในชั้นหนึ่ง โดยมุ่งเน้นคุณภาพ รูปลักษณ์ที่ดีของอาหารและเครื่องดื่ม รวมถึงรูปแบบการบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ในเส้นทางบิน ยุโรป ออสเตรเลีย และญี่ปุ่น

- **การปลดระวางเครื่องบิน**

ในการจัดหา ปลดระวาง และจำหน่ายเครื่องบิน เครื่องยนต์อะไหล่ และอุปกรณ์การบินหมุนเวียน บริษัทฯ ได้พิจารณาความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานะตลาดเครื่องบิน แนวโน้มอุตสาหกรรมการบินโลก แผนการตลาดของบริษัทฯ และศักยภาพของฝูงบินปัจจุบัน ทั้งนี้ ในปี 2560 บริษัทฯ ได้รับมอบเครื่องบินจำนวน 7 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินแบบแอร์บัส A350-900 จำนวน 5 ลำ เครื่องบินแบบโบอิง 787-9 จำนวน 2 ลำ และได้รับอนุมัติให้ปลดระวางเครื่องบินเข้าแบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 2 ลำ

ในปี 2560 บริษัทฯ ได้ส่งมอบเครื่องบินให้แก่ผู้ซื้อจำนวน 4 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินที่ดำเนินการขายในปี 2560 จำนวน 3 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบโบอิง 747-400 จำนวน 2 ลำ และ แบบโบอิง 737-400 จำนวน 1 ลำ และดำเนินการขาย ตั้งแต่ปี 2558 จำนวน 1 ลำ ได้แก่เครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300

นอกจากนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 ยังมีเครื่องบินรอการขายตามบัญชีจำนวน 21 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินที่ดำเนินการขายแล้วและอยู่ระหว่างรอการส่งมอบจำนวน 3 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 2 ลำ และแบบโบอิง 737-400 จำนวน 1 ลำ และเครื่องบินที่อยู่ระหว่างดำเนินการขายหรือให้เช่าจำนวน 18 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A300-600R จำนวน 1 ลำ แบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 4 ลำ แบบแอร์บัส A340-500 จำนวน 3 ลำ แบบแอร์บัส A340-600 จำนวน 6 ลำ แบบโบอิง 737-400 จำนวน 2 ลำ และเครื่องบินขนส่งสินค้าแบบโบอิง 747-400BCF จำนวน 2 ลำ

- **การสรรหาคัดเลือกและว่าจ้างพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน รุ่น TQV (THAI Quality & Value) (DB/IA)**

บริษัทฯ ได้ดำเนินการสรรหาคัดเลือกพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินรุ่นใหม่ โดยสัญญาจ้างมีกำหนดระยะเวลา 3 ปี หากพนักงานฯ มีผลการปฏิบัติงานผ่านตามหลักเกณฑ์การประเมินที่บริษัทฯ กำหนด บริษัทฯ อาจพิจารณาต่ออายุสัญญาอีก 1 ครั้ง โดยสัญญาต่ออายุจะสิ้นสุดในวันที่ 30 กันยายน 2566 บริษัทฯ เน้นคุณสมบัติด้านต่างๆ นอกเหนือจากคุณสมบัติทั่วไป ได้แก่ มีบุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์ มีความรู้ความสามารถในการพูดและเข้าใจภาษาอังกฤษเป็นอย่างดี และหากมีความสามารถในการสื่อสารภาษาที่สามจะเป็นประโยชน์ในการพิจารณา สามารถทำงานเป็นทีมและมีใจรักงานบริการ มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงและสายตาดี มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความรับผิดชอบ มีจริยธรรมและความซื่อสัตย์ มีขั้นตอนการคัดเลือกเพื่อกลับกรองให้ได้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ได้แก่ การชั่งน้ำหนัก-วัดส่วนสูงและการพิจารณาบุคลิกภาพ การทดสอบข้อเขียนและการทดสอบรายกลุ่มโดยผู้เชี่ยวชาญจากสถาบัน SIAP (Scandinavian Institute of Aviation Psychology) การสัมภาษณ์รายบุคคล การทดสอบว่ายน้ำ การตรวจร่างกายที่สถาบันเวชศาสตร์การบิน กองทัพอากาศ และการตรวจสอบประวัติอาชญากรที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

- **การอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินแบบใหม่**

บริษัทฯ ได้จัดระบบการฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินรุ่นใหม่ โดยเชื่อมโยงหลักการฝึกอบรมแบบ Competency Base Training และพื้นฐานความรู้ด้าน Safety, Security และ Service เพื่อสร้างมนต์ทัศน์ด้านการบริการที่มุ่งเน้น Customer Experience Management รวมถึงการสร้างจิตสำนึกด้านการให้บริการที่มุ่งเน้นบทบาทและหน้าที่ในการให้บริการที่มีความปลอดภัยและมีคุณภาพ รวมถึงการสร้างคุณภาพภูมิใจในการเป็นพนักงานต้อนรับฯ ของบริษัทฯ ที่มีส่วนผลักดันให้บริษัทฯ มีศักยภาพในการแข่งขันระดับโลก

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

ปัจจุบัน ฝ่ายครัวการบิน (ดอนเมือง) ได้มุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์รูปแบบใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะส่งเสริมการเพิ่มรายได้ รวมถึงการพัฒนาและขยายช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยได้เปิดดำเนินการจำหน่ายอาหารเคลื่อนที่ (Puff & Pie Food Truck) เพื่อให้บริการขายอาหารและเบเกอรี่เคลื่อนที่ไปตามจุดต่างๆ ในปี 2560 โดยเมื่อ วันที่ 13 พฤศจิกายน 2560 ทางฝ่ายครัวการบิน ได้เปิดตัวออกจำหน่าย Mobile Food Truck เป็นครั้งแรกที่สำนักงานใหญ่ และได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับวิถีการดำเนินชีวิตของคนรุ่นใหม่ที่เน้นความทันสมัยและสะดวกรวดเร็ว

### 1.3 รางวัลที่บริษัทฯ ได้รับ

ในปี 2560 บริษัทฯ ได้รับรางวัลด้านต่างๆ อาทิ

#### รางวัลสายการบินยอดเยี่ยม

- รางวัลสายการบินยอดเยี่ยมจากสกายแทร็กซ์ 3 รางวัล ได้แก่
  - รางวัลอันดับ 1 สายการบินที่ให้บริการชั้นประหยัดยอดเยี่ยมของโลก (World's Best Economy Class)
  - รางวัลอันดับ 1 สายการบินที่ให้บริการสปาเลาจน์ยอดเยี่ยมของโลก (World's Best Airline Lounge Spa)
  - รางวัลอันดับ 1 สายการบินที่ให้บริการอาหารสำหรับชั้นประหยัดยอดเยี่ยม (Best Economy Class Onboard Catering)
  - การจัดอันดับเป็น 1 ใน 3 สายการบินที่ให้บริการที่นั่งชั้นประหยัดยอดเยี่ยม (Best Economy Class Airline Seats)
- รางวัลสายการบินยอดเยี่ยมแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ( Best South-East Asian Airline ) ติดต่อกันเป็นปีที่ 10 จาก TTG Travel Awards 2017
- รางวัลสายการบินประเภทบินข้ามทวีปยอดเยี่ยมอันดับที่ 8 จากเว็บไซต์ท่องเที่ยวระดับโลก Telegraph Travel Awards 2017
- รางวัล The Most Influential Thai Company in Belgium and Luxembourg จากหอการค้าเบลเยียม-ลักเซมเบิร์ก/ไทย ประจำปีประเทศไทย
- รางวัลสายการบินที่นักท่องเที่ยวจีนชื่นชอบที่สุด (People's Choice Awards – Top Choice – Airline Category) จากการโหวตของนักท่องเที่ยวชาวจีนกว่า 3.7 ล้านคน
- รางวัลหน่วยงานบริการยอดเยี่ยม ประจำปี 2559 ในงาน Suvarnabhumi Service Excellence 2016 จัดโดยบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
- รางวัล "Honorable Award for Excellent Service" for Ground Service Department ในการให้บริการที่ยอดเยี่ยมทางด้านบริการลูกค้าภาคพื้นและอุปกรณ์ภาคพื้น จากสายการบิน China Eastern Airlines
- รางวัล "Outstanding Catering Performance Awards 2016" จากความสามารถในการรักษาคุณภาพและมาตรฐานความปลอดภัยของอาหาร รวมทั้งกระบวนการผลิตและการส่งมอบอาหารขึ้นเครื่องให้กับสายการบินแอร์มาเก๊า
- รางวัล "Honorable Award for Excellent Service" for Catering Department ในการให้บริการที่ยอดเยี่ยมทางด้านกระบวนการผลิตอาหาร การส่งมอบอาหารขึ้นเครื่อง รวมทั้งการบริหารจัดการอุปกรณ์เครื่องใช้ทางด้านอาหาร จากสายการบิน China Eastern Airlines
- รางวัลสายการบินที่ให้บริการอาหารบนเครื่องบินยอดเยี่ยมประจำปี 2017 หรือ Best Inflight Food 2017 จากการโหวตของสมาชิก IFSA (International Flight Service Association)

#### รางวัลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

- รางวัล "Corporate Social Responsibility Award" ประเภท Customer Choice Awards จาก Payload Asia Awards 2017

- บริษัทฯ ได้รับคัดเลือกจาก The Financial Times และ London Stock Exchange (FTSE) ให้เป็นสมาชิกใน FTSE4Good Index Series ซึ่งเป็นดัชนียืนยันว่า บริษัทฯ มีการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ด้วยมาตรฐานระดับโลก
- รางวัลรายงานความยั่งยืน (Sustainability Report Award) ประเภท Recognition จากสมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย

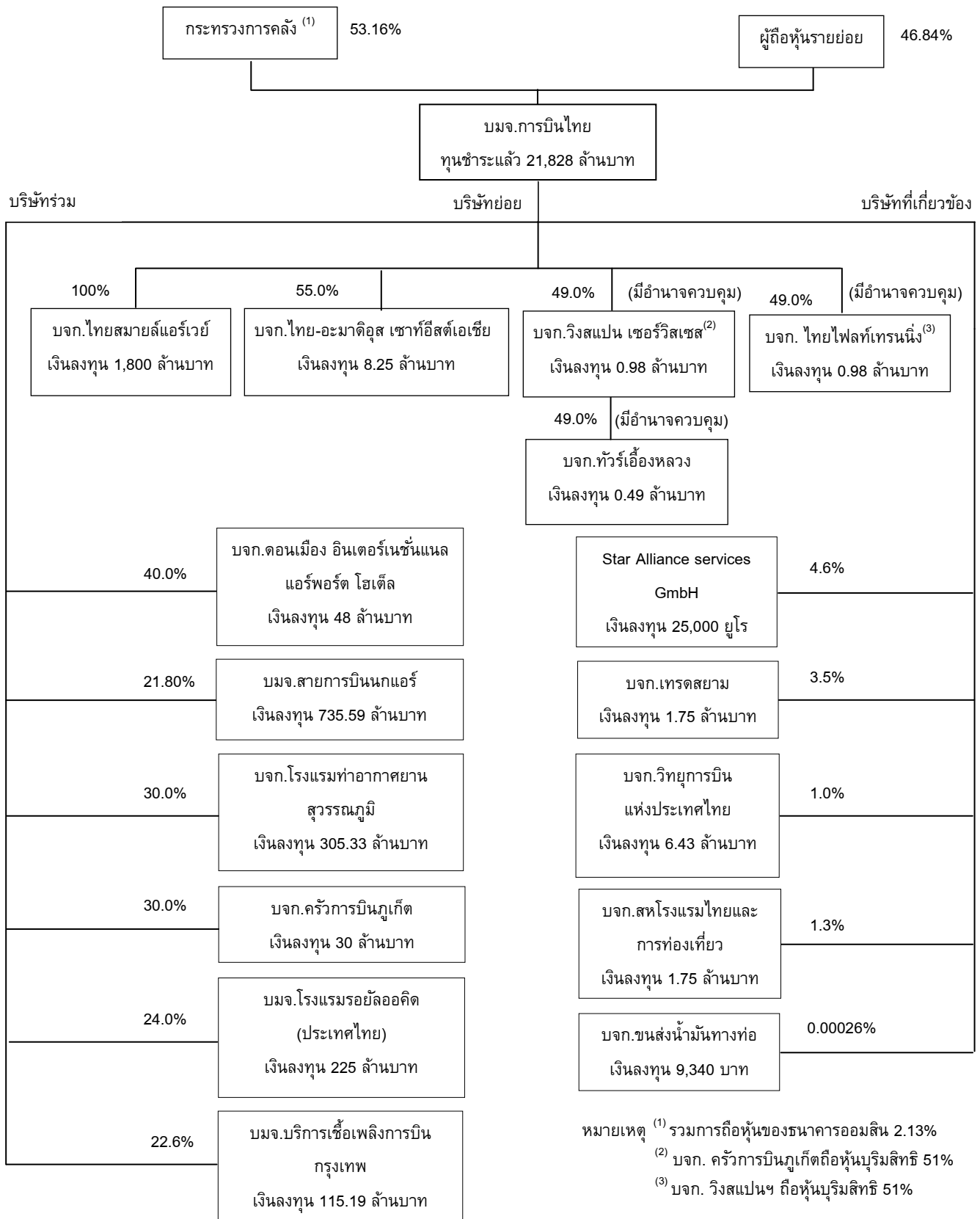
#### รางวัลด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย

- รางวัลสถานประกอบกิจการต้นแบบดีเด่นด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ประจำปี 2560 ระดับเพชร จากกระทรวงแรงงาน สำหรับฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ และอาคารศูนย์ปฏิบัติการ
- ประกาศนียบัตรชดเชยคาร์บอน จากองค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน)
- ประกาศนียบัตรคาร์บอนฟุตพริ้นท์องค์กร จากองค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน)

#### รางวัลอื่นๆ

- รางวัล Adam Smith Awards Asia 2017 ด้านการบริหารความเสี่ยงยอดเยี่ยม (Best Risk Management Solution) จัดโดยนิตยสาร Treasury Today Asia
- รางวัลปฏิบัติดีเด่น ชนิดปฏิบัติในแขนง ในชื่อชุด “สำหรับไทย” ประเภทส่งเสริมเอกลักษณ์และศิลปวัฒนธรรมของชาติ และรางวัลรองชนะเลิศ ชนิดสมุดบันทึก ในชื่อชุด “สำหรับไทย” ประเภทส่งเสริมเอกลักษณ์และศิลปวัฒนธรรมของชาติ จากการประกวดปฏิบัติดีเด่นรางวัล “สุริยศศิธร” ครั้งที่ 37 ประจำปี 2560 จัดโดยสมาคมนักประชาสัมพันธ์แห่งประเทศไทย
- Chef จากฝ่ายครัวการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้รับรางวัลเหรียญทองแดง จากการแข่งขันปรุงอาหารระดับนานาชาติ “Sky Delight Awards 2017” ในงาน Sky Service Forum 2017 ณ กรุงมอสโก ประเทศรัสเซีย และได้รับเกียรติให้จารึกชื่อเป็นหนึ่งในเชฟของสมาคมเชฟแห่งประเทศไทย

1.4 โครงสร้างการถือหุ้นของบริษัทฯ



## 2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

### โครงสร้างรายได้ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

รายได้ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ใน 3 ปีที่ผ่านมา มีดังนี้

	ปี 2560		ปี 2559		ปี 2558	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
รายได้จากกิจการขนส่ง						
ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน	157,475	82.7	148,060	81.6	152,488	79.2
ค่าระวางขนส่งและไปรษณีย์ภัณฑ์	20,272	10.6	18,578	10.3	18,651	9.7
<b>รวมรายได้จากกิจการขนส่ง</b>	<b>177,747</b>	<b>93.3</b>	<b>166,638</b>	<b>91.9</b>	<b>171,139</b>	<b>88.9</b>
รายได้การบริการอื่นๆ <sup>(1)</sup>	12,111	6.3	11,674	6.4	11,588	6.0
<b>รวมรายได้จากการขายหรือการให้บริการ</b>	<b>189,858</b>	<b>99.6</b>	<b>178,312</b>	<b>98.3</b>	<b>182,727</b>	<b>94.9</b>
รายได้อื่น <sup>(2)</sup>	677	0.4	3,134	1.7	9,864	5.1
<b>รวมรายได้</b>	<b>190,535</b>	<b>100.0</b>	<b>181,446</b>	<b>100.0</b>	<b>192,591</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

### ก) กิจการขนส่งทางอากาศ

กิจการขนส่งทางอากาศถือเป็นกิจการหลักของบริษัทฯ ประกอบด้วยบริการขนส่งผู้โดยสาร บริการขนส่งสินค้า พัสดุภัณฑ์ และไปรษณีย์ภัณฑ์ โดยให้บริการขนส่งในเส้นทางบินไปยังจุดบินต่างๆ ทั้งแบบเที่ยวบินประจำและเที่ยวบินเช่าเหมาลำ ครอบคลุมทั้งเส้นทางบินระหว่างประเทศและภายในประเทศ



## ข) หน่วยธุรกิจ

หน่วยธุรกิจของบริษัท มีความเกี่ยวเนื่องโดยตรงกับกิจการขนส่งและมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้การดำเนินธุรกิจสายการบินเป็นไปอย่างราบรื่น แต่ละหน่วยธุรกิจมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เครื่องบินสามารถเดินทางจากสถานีต้นทางถึงสถานีปลายทางตรงตามกำหนดเวลาที่ระบุในตารางบิน ด้วยความสะอาด รวดเร็ว และปลอดภัย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่บริษัท 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 ให้กับบริษัท และสายการบินลูกค้า ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีความปลอดภัยสูงสุด พร้อมทำการบินเข้า-ออก ได้ตรงเวลา

### ธุรกิจครัวการบิน (Catering Services)

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

## ค) กิจการอื่นๆ

ในส่วนของกิจการอื่นๆ ที่สนับสนุนการขนส่ง ได้แก่ ฝ่ายช่าง การบริการอำนวยความสะดวก การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน การจำหน่ายสินค้าที่ระลึก และบริการเครื่องฝึกบินจำลอง

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**ก) กิจการขนส่งทางอากาศ**

บริษัทฯ เป็นสายการบินแห่งชาติ ที่ให้บริการด้านการขนส่งทางอากาศ เป็นกิจการหลักซึ่งได้พัฒนาการขนส่งไปสู่ภูมิภาคต่างๆ ของโลก ประกอบด้วย

- กิจการขนส่งผู้โดยสาร
- กิจการขนส่งสินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์

โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการดังนี้

**ก) กิจการขนส่งทางอากาศ**

**(1) กิจการขนส่งผู้โดยสาร**

กิจการขนส่งผู้โดยสารมีเป้าหมายในการพัฒนาตลาดและเครือข่ายเส้นทางบินอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นขีดความสามารถและดำเนินการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิให้เป็นศูนย์กลางการบิน (Hub) ที่สำคัญของภูมิภาค

**2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์ หรือบริการ**

**2.1.1 ฝูงบินของบริษัทฯ**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ และสายการบินไทยสมายล์ มีจำนวนเครื่องบินที่ใช้ปฏิบัติการบินจำนวน 100 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินพิสัยไกลที่ใช้ทำการบินเส้นทางข้ามทวีป จำนวน 43 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A380-800 แอร์บัส A350-900 โบอิง 747-400 โบอิง 777-200ER/300ER เครื่องบินพิสัยกลางที่ใช้ทำการบินเส้นทางภูมิภาค จำนวน 35 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบโบอิง 777-200/300 แอร์บัส A330-300 โบอิง 787-8/9 และเครื่องบินลำตัวแคบที่ใช้ทำการบินเส้นทางระยะใกล้ จำนวน 22 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบโบอิง 737-400 และเครื่องบินแบบแอร์บัส A320-200

**เครื่องบินที่ใช้ในการปฏิบัติการบิน**

แบบเครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	
	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559
แอร์บัส A380-800	6	6
แอร์บัส A350-900	7	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	6
แอร์บัส A330-300	15	17
โบอิง 787-8	6	6
โบอิง 787-9	2	-
โบอิง 737-400	2	2
แอร์บัส A320-200	20	20
<b>รวม</b>	<b>100</b>	<b>95</b>

ในปี 2560 บริษัทฯ ได้รับมอบเครื่องบินจำนวน 7 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินแบบแอร์บัส A350-900 จำนวน 5 ลำ เครื่องบินแบบโบอิง 787-9 จำนวน 2 ลำ เพื่อนำมาใช้ในเส้นทางบินภูมิภาคและเส้นทางบินข้ามทวีป และส่งคืนเครื่องบินแบบ A330-300 ที่ครบสัญญาเช่าจำนวน 2 ลำ

### 2.1.2 การพัฒนาเส้นทางบินและจุดบิน

ในปี 2560 บริษัทฯ มีเป้าหมายปรับปรุงเครือข่ายเส้นทางบินตามแผนปฏิบัติการบินไทย เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของบริษัทฯ และมุ่งให้มีกำไรในระยะยาว โดยดำเนินการปรับเวลา หรือแบบเครื่องบิน ให้เหมาะสมกับสภาพตลาดของแต่ละจุดบิน รวมทั้งพัฒนาตลาด โดยเน้นการปรับความถี่ของเที่ยวบินในจุดบินที่มีศักยภาพ สร้างความแข็งแกร่งของเครือข่ายเส้นทางบิน โดยเพิ่มจุดบินใหม่ และเพิ่มการใช้ประโยชน์จากความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตร เพื่อขยายเครือข่ายเส้นทางบินให้ครอบคลุมลูกค้าได้ทุกกลุ่มเป้าหมาย เพิ่มความคล่องตัวในการปรับแผนตารางการบินให้สอดคล้องกับสภาวะความต้องการในแต่ละฤดูกาล รวมทั้งตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของการเดินทางและสภาวะการแข่งขัน รวมถึงส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการเชื่อมต่อเส้นทางบินของภูมิภาคอาเซียน เพื่อรองรับการเปิดเสรีภายใต้กรอบประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC)

บริษัทฯ ร่วมจัดตั้ง THAI Group เพื่อบริหารบริษัทฯ สายการบินไทยสมายล์ และสายการบินนกแอร์ ไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งวางแผนการบิน เสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันร่วมกัน และครอบคลุมลูกค้าได้ทุกกลุ่มเป้าหมาย ในส่วนของสายการบินไทยสมายล์ ยกเลิกทำการบินที่ท่าอากาศยานดอนเมือง เมื่อวันที่ 16 มกราคม 2560 โดยใช้ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเป็นฐานการบินเพียงแห่งเดียว เพื่อทำการบินทดแทนการบินไทย และทำการบินเสริมในจุดบินที่เหมาะสม รวมทั้งขยายเส้นทางบินให้ครอบคลุมในภูมิภาคอาเซียน จีน และอินเดีย เพื่อเสริมความแข็งแกร่งของเครือข่ายเส้นทางบินของบริษัทฯ และรองรับการขยายตัวของตลาด โดยทำการบินภายในประเทศ รวม 10 เมือง ไปยัง อุดรธานี อุบลราชธานี ขอนแก่น เชียงใหม่ เชียงราย ภูเก็ต กระบี่ หาดใหญ่ สุราษฎร์ธานี และนราธิวาส เส้นทางภายในประเทศข้ามภาค คือ เชียงใหม่-ภูเก็ต และทำการบินไปยังต่างประเทศ รวม 18 เมือง ได้แก่ กวางโจว ฉางซา ฉงชิ่ง ปีนัง เจียงโจว เกาสง กัวลาลัมเปอร์ มัณฑะเลย์ ย่างกุ้ง มุมไบ พุทธคยา พาราณสี ชัยปุระ เสียมราฐ พนมเปญ หลวงพระบาง เวียงจันทน์ และลัคเนา

บริษัทฯ ได้ร่วมลงนามสัญญาความร่วมมือระหว่างกันบนเที่ยวบินรหัสร่วม(Code Share Flight) กับสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส เป็นการสร้างความแข็งแกร่งของเครือข่ายเส้นทางบินในรูปแบบพันธมิตรการบินของทั้งสองสายการบิน และส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการเชื่อมต่อเส้นทางบินของภูมิภาคอาเซียน โดยบริษัทฯ ได้ทำเที่ยวบินรหัสร่วมในเส้นทางบินภายในประเทศ รวม 10 เส้นทาง ได้แก่ เส้นทางกรุงเทพฯ ไปยัง สมุย เชียงใหม่ เชียงราย ภูเก็ต กระบี่ ลำปาง สุโขทัย ตราด รวมทั้งเชียงใหม่-แม่ฮ่องสอน และสมุย-ภูเก็ต ในเส้นทางบินระหว่างประเทศ 4 เส้นทาง ได้แก่ กรุงเทพฯ ไปยัง ดานัง หลวงพระบาง มัลดีฟส์(มาเล) และเสียมราฐ

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 2560 บริษัทฯ และสายการบินไทยสมายล์มีเครือข่ายเส้นทางบินให้บริการครอบคลุม 82 จุดบิน ใน 33 ประเทศทั่วโลก โดยเป็น 11 จุดบินภายในประเทศ (ไม่รวมกรุงเทพมหานคร)

### เส้นทางบินภายในประเทศ

บริษัทฯ ได้พัฒนาเที่ยวบินภายในประเทศ โดยให้ความสำคัญกับจุดบินหลัก ขณะที่จุดบินรองและจุดบินย่อยบางจุด บริษัทฯ ได้ร่วมมือกับสายการบินพันธมิตร เพื่อรักษาส่วนแบ่งการตลาด

บริษัทฯ ทำการบินจากกรุงเทพฯ ด้วยความถี่ 131 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ดังนี้ ภาคเหนือ ได้แก่ เชียงใหม่ ภาคใต้ ได้แก่ ภูเก็ต กระบี่ และเกาะสมุย โดยมีการเสริมผลิตภัณฑ์และให้บริการโดยสายการบินไทยสมายล์ ด้วยความถี่ 263 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ทำการบินในเส้นทางหลัก ได้แก่ กรุงเทพฯ-เชียงใหม่ กรุงเทพฯ-ภูเก็ต กรุงเทพฯ-กระบี่ และทำการบินทดแทนการบินไทย ในเส้นทางกรุงเทพฯ-เชียงใหม่ กรุงเทพฯ-สุราษฎร์ธานี กรุงเทพฯ-หาดใหญ่ กรุงเทพฯ-ขอนแก่น กรุงเทพฯ-อุดรธานี กรุงเทพฯ-อุบลราชธานี และเส้นทางอื่น ได้แก่ เชียงใหม่-ภูเก็ต กรุงเทพฯ-นราธิวาส

### ข้อมูลเส้นทางบินภายในประเทศ

	ปี 2560	ปี 2559	ปี 2558
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>	11,626.4	12,420.8	11,074.5
ร้อยละของรายได้การขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	7.5	9.7	9.0
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs) (ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>	4,108.0	4,183.7	3,684.4
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs) (ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>	5,533.1	5,824.0	5,213.2
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	74.2	71.8	70.7
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	11/11	11/11	11/11
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	394/427	515/434	448/413

หมายเหตุ:

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

### เส้นทางบินระหว่างประเทศ

บริษัทฯ ทำการบินเส้นทางระหว่างประเทศทั้งสิ้น 731 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ โดยแบ่งเป็น 2 เส้นทางหลัก ได้แก่ เส้นทางภูมิภาคเอเชีย 590 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ไปยัง 53 จุดบิน ใน 20 ประเทศ และเส้นทางข้ามทวีป 141 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ไปยัง 18 จุดบิน ใน 13 ประเทศ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### เส้นทางภูมิภาคเอเชีย

บริษัทฯ ได้ปรับแผนเครือข่ายการบินให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาเครือข่ายการบินให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาคเอเชีย ครอบคลุม 53 จุดบิน ใน 20 ประเทศ โดยบริษัทฯ แบ่งเส้นทางบินในภูมิภาคเอเชียเป็น 5 เส้นทาง ได้แก่ เส้นทางสายเหนือ เส้นทางสายใต้ เส้นทางสายตะวันตก เส้นทางสายตะวันออกกลาง และเส้นทางสายอินโดจีน

### ข้อมูลเส้นทางภูมิภาคเอเชีย

	ปี 2560	ปี 2559	ปี 2558
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>	85,670.6	71,207.6	66,909.6
ร้อยละของรายได้การขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	55.6	55.8	54.6
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs)(ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>	33,486.3	28,785.5	28,675.2
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs)(ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>	43,570.4	40,063.8	38,465.4
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	76.9	71.8	74.5
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	53/52	50/47	47/47
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	590/564	537/512	506/497

หมายเหตุ:

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

### เส้นทางสายเหนือ

เป็นเส้นทางที่มีปริมาณผู้โดยสารหนาแน่น ทำกำไรสูงให้บริษัทฯ อย่างต่อเนื่อง โดยบริษัทฯ มีจุดบินไปยัง 21 จุดบิน ใน 5 ประเทศ ด้วยความถี่ 270 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ ส่องกง โตเกียว (นาริตะและฮาเนดะ) โอซากา นาโกยา ฟูกูโอกะ ซัปโปโร ไทเป โซล มะนิลา ปักกิ่ง ปูซาน เชียงไฮ้ กวางโจว คุนหมิง เซี่ยะเหมิน และเฉิงตู

สำหรับจุดบินของสายการบินไทยสมายล์ ได้แก่ ฉางชา ฉงชิ่ง และเพิ่มจุดบินใหม่ไปยัง เจิ้งโจว เมื่อวันที่ 27 มกราคม 2560 และ เกาสง เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2560 รวมทั้งเพิ่มเส้นทางใหม่ ภูเก็ต-กวางโจว เมื่อวันที่ 29 ตุลาคม 2560

### เส้นทางสายใต้

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

สำหรับจุดบินของสายการบินไทยสมายล์ ได้แก่ ปีนัง และกัวลาลัมเปอร์

### เส้นทางสายตะวันตก

เส้นทางนี้มีปริมาณผู้โดยสารหนาแน่นสูง มีการเจริญเติบโตที่ดี โดยเฉพาะตลาดหลัก ได้แก่ อินเดีย ในขณะเดียวกัน การแข่งขันทวีความรุนแรงมากขึ้น เนื่องจากสายการบินจากอินเดียมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว และมุ่งเข้าสู่ประเทศไทย เช่นเดียวกัน บริษัทฯ มีจุดบินให้บริการ 18 จุดบิน ใน 6 ประเทศ ด้วยความถี่ 144 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ เดลี มุมไบ กัลกัตตา ไฮเดอราบาด บังคาลอร์ ธากา โคลัมโบ การูมาณฑุ ย่างกุ้ง เจนไน การากี อิสลามาบัต ลาสอร์

สำหรับจุดบินของสายการบินไทยสมายล์ ได้แก่ มัณฑะเลย์ ย่างกุ้ง พุทธคยา พาราณสี ชัยปุระ ลัคเนา และมุมไบ

### เส้นทางสายตะวันออกกลาง

สายการบินตะวันออกกลางมีความเข้มแข็งด้านเงินทุน ซึ่งเอื้อต่อการขยายฝูงบินและเส้นทางบินได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เส้นทางสายตะวันออกกลางเป็นเส้นทางที่มีการแข่งขันสูง

บริษัทฯ มีจุดบินให้บริการไปยัง 3 จุดบิน ใน 3 ประเทศ ด้วยความถี่ 14 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ ดูไบ มัสกัต และเดहरาน

### เส้นทางสายอินโดจีน

เป็นเส้นทางที่เป็นจุดแข็งของเครือข่ายเส้นทางบินภูมิภาค เนื่องจากมีการเจริญเติบโตที่ดี และมีศักยภาพในการทำกำไรสูง ขณะเดียวกันมีการแข่งขันจากสายการบินต้นทุนต่ำเพิ่มขึ้น รวมถึงสายการบินต่างๆ ทำการบินตรงจากตะวันออกกลางและยุโรปเพิ่มมากขึ้น โดยบริษัทฯ มีจุดบินให้บริการ 6 จุดบิน ใน 3 ประเทศ ด้วยความถี่ 78 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ เวียงจันทน์ พนมเปญ ฮานอย และโฮจิมินห์ สำหรับจุดบินของสายการบินไทยสมายล์ ได้แก่ เสียมราฐ เวียงจันทน์ พนมเปญ และหลวงพระบาง

## เส้นทางข้ามทวีป

### เส้นทางอเมริกาเหนือ

สำหรับเส้นทางสายนี้เป็นตลาดที่มีขนาดใหญ่ และมีการแข่งขันสูงมาก การให้บริการเส้นทางบินขึ้นอยู่กับ การเชื่อมโยงกับเครือข่ายภายในสหรัฐอเมริกาและแคนาดา

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

บริษัทฯ ได้ทำเที่ยวบินรหัสร่วมกับสายการบิน อีวา แอร์เวย์ โดยมีได้วันเป็นศูนย์กลางไปยัง นิวยอร์ก ซานฟรานซิสโก แวนคูเวอร์ ลอสแอนเจลิส ซีแอตเทิล ฮุสตัน ชิคาโก และโทรอนโต และบริษัทฯ ได้ทำการบินรหัสร่วมกับ สายการบินเอเชียในเส้นทางเกาหลี เข้าอเมริกาเหนือ เส้นทางโซล ไปยัง ลอสแอนเจลิส ซานฟรานซิสโก นิวยอร์ก ซีแอตเทิล โฮโนลูลู และชิคาโก

สำหรับเส้นทางข้ามแอตแลนติก บริษัทฯ ได้ทำการบินรหัสร่วมกับสายการบินลูฟท์ฮันซา โดยมีแฟรงค์เฟิร์ตเป็น ศูนย์กลางไปยังนิวยอร์ก แอตแลนตา ไมอามี ชิคาโก ดัลลัส และวอชิงตัน ดี.ซี. บริษัทฯ ได้ทำการบินรหัสร่วมกับสายการบินบริสเซล โดยมีบริสเซลเป็นศูนย์กลางไปยังนิวยอร์ก 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 และเส้นทาง ไทเป ไปยัง แวนคูเวอร์ รวมทั้งหมด 15 จุดบินในสหรัฐอเมริกา และแคนาดา

ทั้งนี้บริษัทฯ มีรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากเที่ยวบินรหัสร่วม เนื่องจากมีนโยบายมุ่งเน้นการขายเส้นทางเครือข่าย โดยจะ ส่งเสริมการขายร่วมกับสายการบินพันธมิตรมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้บริษัทฯ มีรายได้เพิ่มขึ้นในเส้นทางที่บริษัทฯ ทำการบิน เองและมีเที่ยวบินเชื่อมต่อกับสายการบินอื่นในรูปแบบเที่ยวบินรหัสร่วม



### เส้นทางยุโรป

บริษัทฯ มีบริการเที่ยวบินไปยัง 13 จุดบินใน 11 ประเทศของภูมิภาคยุโรป ด้วยความถี่รวม 95 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ ลอนดอน แฟรงค์เฟิร์ต ปารีส โรม โคเปนเฮเกน สตอกโฮล์ม ซูริก มิวนิค บรัสเซลส์ มิลาน ออสโล มอสโกว์ และเพิ่มจุดบินใหม่ไปยัง เวียนนา เมื่อวันที่ 16 พฤศจิกายน 2560

สำหรับตลาดที่บริษัทฯ ไม่ได้เปิดทำการบินโดยตรง ทั้งในยุโรปและสหราชอาณาจักร บริษัทฯ ได้ทำความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตรในการให้บริการเส้นทางบินโดยใช้เที่ยวบินรหัสร่วม ซึ่งเที่ยวบินรหัสร่วมทั้งหมดในยุโรปและสหราชอาณาจักรครอบคลุม 46 จุดบิน ใน 16 ประเทศ

### ข้อมูลเส้นทางยุโรป

	ปี 2560	ปี 2559	ปี 2558
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>	42,119.4	30,463.4	29,834.3
ร้อยละของรายได้จากการขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	27.3	23.9	24.4
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs) (ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>	25,320.0	21,646.8	20,182.5
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs) (ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>	30,411.0	28,708.0	28,187.2
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	83.3	75.4	71.6
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	13/12	12/11	11/11
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	95/83	89/76	84/65

หมายเหตุ:

- (1) รวมรายได้จากเที่ยวบินแบบประจำ รายได้ค่าน้ำหนักส่วนเกิน รายได้สุทธิจากการแลกเปลี่ยนการรับขนส่งผู้โดยสารสุทธิจากเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทฯ ตามความตกลงเที่ยวบินร่วม และรายได้จากการขายที่นั่งโดยสารบนเที่ยวบินของสายการบินอื่นซึ่งไม่ได้เป็นเที่ยวบินร่วมแต่ไม่รวมรายได้จากเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบินและไม่รวมรายได้ค่าธรรมเนียมขดเชยค่าน้ำมันและเงินค่าประกันภัยเรียกเก็บจากผู้โดยสาร
- (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 46 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จัดเที่ยวบินรหัสร่วม กับสายการบินแอร์นิวซีแลนด์ ซึ่งเป็นสายการบินพันธมิตร โดยการเชื่อมโยงเครือข่ายการบินของบริษัทฯ เข้ากับเส้นทางฮ่องกง-โอ๊คแลนด์ และ เที่ยวบินระหว่างเมืองท่องเที่ยวต่างๆ รวม 2 จุดบิน ใน 1 ประเทศ คือ เวลลิงตัน ไครสต์เชิร์ช

**ข้อมูลเส้นทางออสเตรเลียและนิวซีแลนด์**

	ปี 2560	ปี 2559	ปี 2558
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>	14,586.2	13,555.7	13,153.3
ร้อยละของรายได้การขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	9.5	10.6	10.7
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs) (ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>	8,567.5	7,732.2	7,157.9
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs) (ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>	10,674.9	10,262.5	9,879.1
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	80.3	75.3	72.5
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	5/5	5/5	5/5
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	46/44	44/44	42/42

หมายเหตุ:

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

### 2.1.3 การบริการลูกค้า

ในปี 2560 บริษัทฯ ยังคงมุ่งมั่นพัฒนาปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการในทุกจุดสัมผัสอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าในแต่ละกลุ่มเป้าหมายได้สัมผัสประสบการณ์การบินที่โดดเด่นงดงามผสมเอกลักษณ์ของความเป็นไทย เริ่มตั้งแต่การบริการก่อนเที่ยวบิน (Pre-flight Services) การบริการบนเที่ยวบิน (In-flight Services) ไปจนถึงการให้บริการหลังเที่ยวบิน (Post-flight Services) โดยมีแผนการดำเนินงาน แนวคิดและภาพลักษณ์ที่ชัดเจนภายใต้นโยบายการบริการจากใจ (Service from the Heart) ซึ่งพนักงานการบินไทยทุกคนยึดมั่นมาตลอด 5 ทศวรรษของการให้บริการ ด้วยตระหนักดีว่าคุณภาพของการบริการลูกค้าเป็นปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จของภารกิจการให้บริการขนส่ง และขับเคลื่อนให้บริษัทฯ สามารถแข่งขันกับสายการบินคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน

เพื่อเน้นย้ำถึงการบริการที่เป็นเลิศ สม่าเสมอ และเป็นไปตามมาตรฐานที่ตกลงไว้ การบริการลูกค้าถือว่าเป็นหัวใจในการดำเนินธุรกิจ บริษัทฯ ได้กำหนดขั้นตอนการให้บริการและทำข้อตกลงระดับบริการครบวงจร (Service Level Agreement: SLA) กับทุกจุดบริการหลัก ตั้งแต่การสำรองที่นั่ง จนเสร็จสิ้นการเดินทางที่จุดหมายปลายทาง รวมทั้งตรวจประเมินทุกจุดบริการเหล่านั้นอย่างต่อเนื่อง 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 ให้มีความทันสมัยและสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น โดยเก้าอี้โดยสารชั้นธุรกิจจะสามารถปรับเอนนอนราบได้ 180 องศา โดยคาดว่าจะดำเนินการปรับปรุงแล้วเสร็จทั้ง 3 ลำภายในปี 2561

#### 1.2 การพัฒนาทางด้านระบบสาระบันเทิง

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

### 2. การติดตั้งอุปกรณ์อำนวยความสะดวกสำหรับธุรกิจและการสื่อสาร

บริษัทฯ ได้ให้บริการอินเทอร์เน็ต (Thai Sky Connect) บนเครื่องบินเพื่อให้ผู้โดยสารสามารถติดต่อสื่อสารกับภาคพื้น โดยใช้อุปกรณ์สื่อสารส่วนตัวของตนเอง โดยในปี 2560 ได้ให้บริการบนเครื่องบิน จำนวนรวม 22 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 7 ลำ แบบแอร์บัส A380-800 จำนวน 6 ลำ และแบบแอร์บัส A350-900 จำนวน 7 ลำ และแบบโบอิง 787-9 จำนวน 2 ลำ นอกจากนี้ เพื่อความสะดวกสบายของลูกค้า บริษัทฯ ได้มอบบริการ Free Wi-Fi จำนวน 20 MB สำหรับลูกค้าชั้นหนึ่ง บนเครื่องบินแบบแอร์บัส A380-800 และจำนวน 5 MB สำหรับลูกค้าชั้นธุรกิจบนเครื่องบินแบบแอร์บัส A380-800 A350-900 และแบบโบอิง 787-9

สำหรับเครื่องบินใหม่ที่จะได้รับมอบ มีการติดตั้งระบบสื่อสารสนเทศ ( In-flight Connectivity : IFC) ไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว โดยในปี 2561 บริษัทฯ จะได้รับมอบ เครื่องบินแบบแอร์บัส A350-900 เพิ่มเดิมอีกจำนวน 5 ลำ และสำหรับเครื่องบินที่อยู่ระหว่างดำเนินการปรับปรุง ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 3 ลำ และแบบโบอิง 787-8 จำนวน 6 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 2560 หน่วยงานกำกับดูแลด้านการบินพลเรือนของประเทศต่างๆ ทั่วโลกยังคงเพิ่มความถี่ในการตรวจสอบมาตรฐานความปลอดภัยของสายการบินของประเทศไทยที่ทำการบินเข้าในแต่ละประเทศ โดยบริษัทฯ ได้รับการตรวจสอบมาตรฐานด้านความปลอดภัย (Ramp Inspection) ตามมาตรฐานสากลทั้งสิ้น 105 ครั้ง ผลการตรวจสอบไม่พบข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่ยืนยันความมีมาตรฐานด้านการบินของบริษัทฯ ได้เป็นอย่างดี

ในฐานะสายการบินแห่งชาติ บริษัทฯ พร้อมทั้งจะพัฒนาองค์กร รวมทั้งให้การสนับสนุนและความร่วมมือกับสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) เพื่อให้ประเทศไทยสามารถแก้ไขข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญด้านความปลอดภัย (Significant Safety Concern : SSC) ตามโครงการตรวจสอบการกำกับดูแลความปลอดภัย (Universal Safety Oversight Audit Program : USOAP) ขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) บริษัทฯ ได้เข้าร่วมในกระบวนการทบทวนการออกใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (AOC Recertification) ซึ่งดำเนินการตามแผนงานอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2559 ทำให้บริษัทฯ ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศใหม่ (Air Operator Certificate: AOC) และใบอนุญาตขนส่งวัตถุอันตราย (Dangerous Goods Certificate) เมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม 2560 แสดงให้เห็นถึง ศักยภาพของบริษัทฯ ในการขนส่งผู้โดยสาร สินค้าผลิตภัณฑ์เกษตรกรรม อาหารสดอย่างเต็มรูปแบบ รวมทั้งวัตถุสินค้าน่าหวาดกลัวอื่น ๆ ที่มีการควบคุมด้านความปลอดภัย ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศไทยในการเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมการบิน และโลจิสติกส์

บริษัทฯ ได้เน้นการรักษามาตรฐานและข้อพึงปฏิบัติ (Standards and Recommended Practices: SARPs) ของ ICAO ที่กำหนดให้สายการบินต้องจัดให้มีระบบบริหารความปลอดภัย (Safety Management System: SMS) และระบบบริหารการกำกับปฏิบัติตามข้อบังคับการบิน (Compliance Management System: CMS) เพื่อให้เป็นไปตามกฎระเบียบและเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ยิ่งไปกว่านั้น บริษัทฯ ได้เริ่มโครงการมาตรฐานเหนือระดับ (Safety Beyond Compliance) ในปี 2558 ด้วยการนำมาตรฐานของ European Aviation Safety Agency (EASA) ซึ่งเป็นที่ยอมรับจากองค์กรการบินทั่วโลกเป็นต้นแบบ เพื่อพัฒนาความปลอดภัยไปยังระดับสูงสุด (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 ปฏิบัติการ บินเพื่อประเมินความเสี่ยงในการปฏิบัติการบินในสนามบินต่างๆ

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

4. Big Data System คือการเก็บข้อมูลที่เชื่อมโยงข้อมูลจากระบบต่างๆ เช่น ข้อมูลเส้นทางการบิน ข้อมูลระบบ การทำงานของเครื่องบิน ข้อมูลผู้โดยสาร ข้อมูลสภาพอากาศ มาจัดเก็บเพื่อทำ Data Intelligence ซึ่งโครงการนี้เป็น การประสานความร่วมมือระหว่าง การบินไทย สายการบิน Scandinavian Airlines System (SAS) ผู้ผลิตเครื่องบิน ผู้ผลิต Hardware Software ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำข้อมูลที่มีคุณค่าถือเป็นสินทรัพย์มหาศาลนี้มาใช้ประโยชน์ ช่วยในการวิเคราะห์ การประเมินความเสี่ยง (Risk Analysis) และช่วยในการตัดสินใจด้านความปลอดภัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บริษัทฯ ได้พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบินให้มีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานสากล รวมทั้งให้มีจิตสำนึก สูงสุดด้านความปลอดภัย มุ่งเน้นการสรรหาบุคลากรการบินที่มีคุณภาพระดับสากล โดยกำหนดให้มีการตรวจสอบความ พร้อมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และพฤติกรรม (Behavior) นักบินของบริษัทฯ จะต้องผ่านการทดสอบและประเมินความถนัดในการเป็นนักบินพาณิชย์ (Aptitude Test) จาก Scandinavian Institute of Aviation Psychology (SIAP) ประเทศสวีเดน ซึ่งเป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับด้านการคัดเลือกนักบินให้กับสายการ บินชั้นนำของโลก การสอบจิตวิทยาการบิน (Aviation Psychology Test) จากสถาบันเวชศาสตร์การบินกองทัพอากาศ รวมทั้งจะต้องผ่านการทดสอบความสามารถด้านทักษะการบิน (Ride Check) และการใช้ภาษาอังกฤษตามมาตรฐานสากล (English ICAO Proficiency) นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นการฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติแก่พนักงานต้อนรับบน เครื่องบิน เรื่องระบบความปลอดภัยและการบริการ เพื่อให้มีความรู้ความชำนาญแบบมืออาชีพ มีทัศนคติและใจรักต่องาน บริการ ควบคุมไปกับการควบคุมความเสี่ยงเรื่องความปลอดภัยอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

บริษัทฯ ได้จัดให้มีการอบรมหลักสูตร Enhanced Safety Management System ให้กับบุคลากรการบินและ พนักงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรการบินของบริษัทฯ มีความพร้อมในการปฏิบัติการบินอย่างปลอดภัย และเป็นไปตามข้อกำหนดของ ICAO และบริษัทฯ ได้จัดให้มีการอบรมหลักสูตร Engagement โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนาบุคลากรด้านการบิน ให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร มีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่เพื่อช่วยพัฒนา องค์กรไปในทิศทางที่บริษัทฯ กำหนด โดยมีเป้าหมายให้เกิดความปลอดภัยอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้นำระบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) และการนำแนวทางจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพสูงสุดในการให้บริการ แก่ผู้โดยสารด้วย

บริษัทฯ ตระหนักดีว่าการดูแลสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของพนักงาน รวมถึงการป้องกันอันตรายและ ส่งเสริมสุขภาพอนามัย เป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่ต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจ บริษัทฯ จึงมีนโยบายในการ ดำเนินงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานบนพื้นฐานของมนุษยธรรม โดยถือประโยชน์ ของพนักงานเป็นหลัก และได้ดำเนินการอย่างครบวงจร คือการส่งเสริมสุขภาพอนามัย การเฝ้าระวังและตรวจสอบเพื่อ ความปลอดภัย การป้องกันและควบคุมอุบัติเหตุและสภาพแวดล้อมที่เป็นอันตรายในการทำงาน การเฝ้าระวังสุขภาพและ ป้องกันโรคจากการทำงาน การปฐมพยาบาล และการฟื้นฟูสมรรถภาพหลังการบาดเจ็บ

บริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน (Occupational Health and Safety Committee: OHSC) ซึ่งมีผู้แทนของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องร่วมเป็นคณะกรรมการฯ เพื่อทำหน้าที่ในการ วางแผน กำหนดนโยบาย และแนวทางการดำเนินงานให้เป็นระบบสอดคล้องกับข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยมี



การจัดประชุม เพื่อติดตามการปฏิบัติงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานในภาพรวมของบริษัทฯ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

บริษัทฯ ได้ปฏิบัติตามมาตรฐานข้อกำหนดด้านความมั่นคงการบิน (Aviation Security) ขององค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศอย่างเคร่งครัด ได้แก่ องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO), สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (Civil Aviation Authority of Thailand: CAAT), หน่วยงานด้านความมั่นคงในการเดินทางของประเทศออสเตรเลีย (Office of Transport Security: OTS), กฎข้อบังคับของสหภาพยุโรป (European Union Regulations: EU Regulations), หน่วยงานด้านความมั่นคงของประเทศเยอรมัน (German Civil Aviation Authority: LBA) หน่วยงานด้านความมั่นคงของประเทศอังกฤษ (Department for Transport: DfT) หน่วยงานด้านความมั่นคงของประเทศสวิสเซอร์แลนด์ (Federal Office of Civil Aviation: FOCA) หน่วยงานด้านความมั่นคงของประเทศญี่ปุ่น (Japan Civil Aviation Bureau: JCAB) และมาตรฐานการตรวจประเมินความปลอดภัยด้านการปฏิบัติการ จากสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA Operational Safety Audit: IOSA) รวมถึงกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ข้อกำหนดของทุกประเทศที่บริษัทฯ ทำการบิน อีกทั้งบริษัทฯ มีระบบการบริหารจัดการด้านความมั่นคงการบิน (Security Management System: SeMS) ที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกันอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านความมั่นคงการบินอยู่ในระดับที่สูงกว่ามาตรฐานสากล โดยผลการตรวจสอบจากองค์กรภายนอกทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ไม่พบข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการเหตุฉุกเฉินและภาวะวิกฤติ (Emergency & Crisis Response Management) อย่างเข้มงวด ยึดหลักกฎหมาย ข้อบังคับระหว่างประเทศ และนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการของหน่วยงานภายใน และสถานีการบินของบริษัทฯ เพื่อให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง บริษัทฯ ยังได้จัดทำแผนการจัดการในภาวะวิกฤติ ต่างๆ เพื่อเตรียมพร้อมรับวิกฤติการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น เช่น แผนย้ายฐานการปฏิบัติงาน แผน Public Health Emergency รวมทั้งบริษัทฯ ได้เข้าร่วมฝึกซ้อมการบริหารจัดการในภาวะฉุกเฉินเต็มรูปแบบกับหน่วยงานภาครัฐอย่างต่อเนื่อง โดยใน 2560 บริษัทฯ ได้เข้าร่วมการฝึกซ้อมแผนฉุกเฉินเต็มรูปแบบประจำปี 2560 (PEMEX 17) ที่ท่าอากาศยานภูเก็ต การฝึกซ้อมการบริหารจัดการในภาวะฉุกเฉินเต็มรูปแบบตามแผนฉุกเฉินท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (SEMEX 17) และการฝึกซ้อมเต็มรูปแบบเหตุฉุกเฉินทางการแพทย์-โรคติดต่อและกักกันโรค ท่าอากาศยานดอนเมือง เพื่อสามารถพร้อมรับมือกับเหตุฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น โดยมีศูนย์ปฏิบัติการภาวะวิกฤติ (Crisis Management & Operations Center: CMOC) ของบริษัทฯ ได้ทำหน้าที่เฝ้าระวังเหตุที่อาจเป็นภัยคุกคามต่อการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ ตลอด 24 ชม. อีกทั้งมีการฝึกอบรมและมีศูนย์ปฏิบัติการของชุดให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมแก่ผู้ประสบภัย (Family Assistance & Support Team : FAST Center) สอดคล้องกับมาตรฐาน ระเบียบข้อบังคับระหว่างประเทศ สำหรับเที่ยวบินของบริษัทฯ สายการบินพันธมิตร และสายการบินที่มีข้อตกลงร่วมกัน

ด้วยมาตรฐานการจัดการด้านความมั่นคงการบินและการจัดการเหตุฉุกเฉินและภาวะวิกฤติที่มีประสิทธิภาพ ทำให้บริษัทฯ สามารถบริหารจัดการกับเหตุการณ์ต่างๆ ในปี 2560 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเข้าร่วมรับการตรวจสอบตามโครงการกำกับดูแลด้านการรักษาความปลอดภัยขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO Universal Security Audit Programme Continuous Monitoring Approach: ICAO USAP-CMA) การบริหารจัดการกรณีเหตุการณ์การก่อการร้ายที่หลายประเทศในยุโรปและทั่วโลก ซึ่งบริษัทฯ ให้การสนับสนุนภาครัฐและดูแลผู้โดยสารเดินทางกลับมาด้วยความปลอดภัย การบริหารจัดการเที่ยวบินไปประกอบพิธีฮัจญ์ ณ ประเทศซาอุดีอาระเบียรวมทั้งกรณีการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสเมอร์ส (Middle East Respiratory Syndrome: MERS) ในเที่ยวบิน ฮัจญ์ โดยบริษัทฯ ปฏิบัติตามข้อบังคับคำแนะนำขององค์การอนามัยโลก และกระทรวงสาธารณสุขอย่างเคร่งครัด การบริหารจัดการกรณีเกิดภัยธรรมชาติ เช่น สถานการณ์ภูเขาไฟอากุง ที่เกาะบาห์ลี สาธารณรัฐอินโดนีเซียปะทุ และสถานการณ์หมอกควันที่กรุงนิวเดลี สาธารณรัฐ



อินเดีย โดยประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐจัดหาอุปกรณ์ป้องกันภัยส่งให้กับสถานีที่เกิดเหตุวิกฤติเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับผู้โดยสารและพนักงานผู้ปฏิบัติงานที่สถานี ซึ่งบริษัทฯ สามารถสร้างความมั่นใจในมาตรฐานความปลอดภัยของการบินไทยที่สูงกว่ามาตรฐานสากล และเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการบินไทยจะสามารถดำรงธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์

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	15 กันยายน 2561 15 กันยายน 2561 30 มิถุนายน 2563
<b>ISO 9001: 2015</b> (ระบบบริหารงานคุณภาพ)	ฝ่ายครีวการบิน ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้น (สุวรรณภูมิ เชียงใหม่ ภูเก็ต กระบี่)	8 มีนาคม 2563 15 ธันวาคม 2563
<b>ISO 14001: 2004</b> (ระบบจัดการสิ่งแวดล้อม)	ฝ่ายบริหารทั่วไป (สำนักงานใหญ่ สำนักงานหลักสี่ สำนักงานหลานหลวง ศูนย์ปฏิบัติการที่สนามบินสุวรรณภูมิ กิจกรรมฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้นที่ทำสนามบินสุวรรณภูมิ) ฝ่ายช่าง ฝ่ายครีวการบิน	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)	ฝ่ายครีวการบิน	3 สิงหาคม 2563
<b>HALAL</b> (มาตรฐานฮาลาล)	ฝ่ายครีวการบินดอนเมือง ฝ่ายครีวการบินสุวรรณภูมิ	10 มิถุนายน 2561 รับการตรวจประเมิน เรียบร้อยแล้ว อยู่ ระหว่างการออก ใบรับรองฉบับใหม่
<b>HAL-Q</b> (มาตรฐานฮาลาล)	ฝ่ายครีวการบินดอนเมือง ฝ่ายครีวการบินสุวรรณภูมิ	16 กรกฎาคม 2562 27 เมษายน 2562
<b>HACCP</b> (Hazard Analysis and Critical Control Points ระบบการวิเคราะห์อันตรายและจุดวิกฤตที่ต้องควบคุมในการผลิตอาหาร)	ฝ่ายครีวการบิน	8 มีนาคม 2563
<b>GMP</b> (Good Manufacturing Practice ระบบการจัดการสุขลักษณะที่ดีในสถานประกอบการ)	ฝ่ายครีวการบิน	8 มีนาคม 2563
<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 2563 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

### 2.1.5 สิทธิประโยชน์ด้านการส่งเสริมการลงทุน

ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน พ.ศ. 2547 บริษัทฯ ในฐานะรัฐวิสาหกิจซึ่งดำเนินการในรูปแบบของบริษัทมหาชน ได้รับความเห็นชอบให้ขอรับการส่งเสริมการลงทุนสำหรับการลงทุนส่วนเพิ่มในกิจการขนส่งทางอากาศและกิจการสนับสนุนการบินอื่นๆ 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 2560 และได้รับยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลแล้วเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 1,502.32 ล้านบาท

## 2.2 การตลาดและการแข่งขัน

### 2.2.1 นโยบายและลักษณะตลาด

ในปี 2560 บริษัทฯ ได้ดำเนินตามแผนธุรกิจ 5 ปี (2557-2561) มีการปรับแผนกลยุทธ์ตามลักษณะตลาด ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

**กลุ่มตลาดที่บริษัทฯ เป็นผู้นำตลาด** เช่น ตลาดกลุ่มประเทศแอฟริกาตะวันออก เอเชีย จีน และญี่ปุ่น เป็นต้น บริษัทฯ มุ่งเน้นในการดำรงความเป็นผู้นำตลาด ปรับกลยุทธ์เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดและผลกำไรในการดำเนินงานเป็นหลัก โดยการเพิ่มเที่ยวบิน และเปลี่ยนแปลงเครื่องบินที่มีอุปกรณ์ทันสมัย เพื่อป้องกันการสูญเสียลูกค้าให้แก่สายการบินอื่น

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

**กลุ่มตลาดที่คู่แข่งมีความเข้มแข็ง** เช่น ตลาดรัสเซีย และสหรัฐอเมริกา 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 สภาพการแข่งขัน เส้นทางบิน เพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ด้านเส้นทางบิน เครือข่ายการบิน และฝูงบิน

### นโยบายการตลาดและลักษณะตลาดของสายการบินไทยสมายล์

สายการบินไทยสมายล์ได้กำหนดตำแหน่งทางการตลาดของสายการบินเป็นสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service Airlines) ที่มุ่งเน้นในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการให้บริการที่เยี่ยมยอด ควบคู่ไปกับการคุ้มค่าของราคาบัตรโดยสารที่กำหนดไว้ให้ครอบคลุมทุกบริการ 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 การเชื่อมต่อเส้นทางบินจากประเทศอินเดียของไทยสมายล์กับเส้นทางบินสู่ประเทศออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ของการบินไทย ซึ่งมีผู้โดยสารชาวอินเดียทั้งที่เดินทางด้วยตัวเอง และที่เดินทางเป็นหมู่คณะซึ่งมีความต้องการในการเดินทางเป็นจำนวนมาก เป็นต้น

## 4. เสริมสร้างความแข็งแกร่งในช่องทางโฆษณาและสื่อสารการตลาด (Strengthen Brand Communication)

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

**5. การพัฒนากลยุทธ์การตลาดที่มีความเหมาะสม และตอบสนองต่อสภาพตลาดที่มีความแตกต่างกัน (Market 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 จึงมีแผนงานมุ่งเน้นการขายและเพิ่มรายได้โดย

- 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 มีขีดความสามารถที่จะหารายเสริมที่อื่นๆ ได้นอกเหนือจากธุรกิจการบิน โดยการหาความร่วมมือทางธุรกิจที่มีความสอดคล้องกันเพิ่มขึ้น รวมทั้งการเจรจาและต่อยอดธุรกิจกับพันธมิตรทางธุรกิจใหม่ๆ ที่จะเข้ามาเสริมธุรกิจการบินให้เข้มแข็งขึ้น เพื่อตอบสนองรสนิยม (Lifestyle) ของลูกค้ายุคใหม่ที่ต้องการความสะดวกสบาย รวดเร็วและเป็นการเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้กับแบรนด์ (Brand) ด้วย รวมทั้งจะทำให้เว็บไซต์ (Website) ของบริษัทฯ มีบทบาทและแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น และเพิ่มความประทับใจให้กับลูกค้าของการบินไทยตามความต้องการในการใช้บริการที่แตกต่างกันในระหว่างการเดินทาง (Customer Experience Management)

ธุรกิจการขนส่งทางอากาศ การท่องเที่ยวและการขนส่ง เป็นธุรกิจที่มีความโดดเด่นและอยู่ในความสนใจทั้งจากผู้บริโภคภายในประเทศและจากประเทศเพื่อนบ้าน โดยบริษัทฯ วางกลยุทธ์เพื่อรองรับกับความต้องการของลูกค้าในระดับนานาชาติและบริการจัดส่งแบบครบวงจร คือส่งซื้อสินค้าและผลิตภัณฑ์ผ่านออนไลน์ของบริษัทฯ จ่ายเงินและดำเนินการจัดส่งให้ถึงมืออย่างเรียบร้อย ทั้งนี้ลูกค้าจะได้รับความสะดวกในการซื้อบริการเสริมต่างๆ ที่มีคุณภาพ มีความคุ้มค่าที่การบินไทยทำการคัดสรรมาแล้ว และนำเสนอเป็นทางเลือกตามรสนิยมและความต้องการของผู้โดยสารตามเส้นทางและวัตถุประสงค์ของการเดินทาง ซึ่งบริการเสริมดังกล่าว จะทำให้ผู้โดยสารของการบินไทยได้รับประสบการณ์ที่ดีที่สุดตลอดการเดินทาง และบอกต่อประสบการณ์การเดินทางผ่านสื่อสังคมออนไลน์และกับเพื่อนๆ เพื่อจูงใจให้หันกลับมาใช้บริการของการบินไทยต่อไป

### กลุ่มลูกค้าและการพัฒนาช่องทางจัดจำหน่าย

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

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

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

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

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 และมีอัตราละทิ้งสายไม่เกินร้อยละ 8 โดยมีบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญด้านนี้รับภาระว่าจ้างมาให้บริการภายใต้การดูแลของหน่วยงาน TCC ตามมาตรฐานที่กำหนด เพื่อเพิ่มความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า

บริษัทฯ มีช่องทางในการตอบรับบริการลูกค้าหลายช่องทาง 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 เพื่อดึงดูดความ

สนใจกับลูกค้าและช่วยเผยแพร่ไปในวงกว้าง 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 และสร้างรายได้ให้มากที่สุดในตลาดที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยผันผวนภายนอก 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 ยังได้มีการขายผ่านระบบอะมาติอุส และผ่านเอเยนต์ออนไลน์ (Online Travel Agent) เช่น Expedia, TripAdvisor, Qunar, SkyScanner, JetRadar, MakeMyTrip, Cleartrip และ Goibibo เพื่อเพิ่มโอกาสในการขยายฐานลูกค้าและเพิ่มการรับรู้ให้มากขึ้น เป็นต้น

### 2.2.3 สถานะอุตสาหกรรมการบินและการแข่งขัน

ในปี 2560 เศรษฐกิจโลกมีการฟื้นตัว โดยเติบโตร้อยละ 3.7 สูงกว่าปีก่อนที่เติบโตร้อยละ 3.2 ปัจจัยหลักมาจากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจประเทศพัฒนาแล้วแข็งแกร่งขึ้นและเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศเกิดใหม่และกำลังพัฒนาปรับตัวดีขึ้นตามการขยายตัวของการค้าโลกและการปรับตัวดีขึ้นของความเชื่อมั่นผู้บริโภค โดยกลุ่มประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่และกำลัง

พัฒนายังคงเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญโดยเฉพาะจีนที่มีขนาดเศรษฐกิจใหญ่เป็นอันดับ 2 ของโลกและมีการค้าขายกับหลายประเทศทั่วโลกมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นจากปีก่อนอยู่ที่ร้อยละ 6.8 สำหรับเศรษฐกิจสหรัฐอเมริกา ยุโรปและญี่ปุ่นมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นอยู่ที่ร้อยละ 2.3, 2.4 และ 1.8 ตามลำดับ ในส่วนของเศรษฐกิจไทยมีการปรับตัวดีขึ้นอยู่ที่ร้อยละ 3.7 โดยได้รับแรงขับเคลื่อนสำคัญจากภาคการส่งออกที่ขยายตัวตามการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลกโดยเฉพาะตลาดจีนและสหรัฐฯ ประกอบกับภาคการท่องเที่ยวขยายตัวเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง แนวโน้มปี 2561 กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) คาดการณ์การขยายตัวอย่างต่อเนื่องของเศรษฐกิจโลกที่ประมาณร้อยละ 3.9 โดยคาดการณ์การขยายตัวของทั้งเศรษฐกิจกลุ่มประเทศเกิดใหม่และกำลังพัฒนาและกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว โดยเฉพาะสหรัฐฯ คาดการณ์เศรษฐกิจขยายตัวเพิ่มขึ้นอยู่ที่ร้อยละ 2.7 ผลจากนโยบายปฏิรูปภาษีที่ปรับลดภาษีนิติบุคคลส่งผลให้เกิดการกระตุ้นการลงทุนของภาคธุรกิจเพิ่มขึ้น

ทั้งนี้ ความเสี่ยงทางภาคการเงิน อัตราเงินเฟ้ออาจขยายตัวเร็วกว่าที่คาดการณ์นำมาสู่การปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยที่เร็วขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการชำระหนี้ในกลุ่มประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่และกำลังพัฒนาลดลงจากต้นทุนการเงินที่เพิ่มขึ้น ปัญหาหนี้สินในจีนที่ยังคงเพิ่มขึ้นซึ่งอาจทำให้เศรษฐกิจจีนชะลอตัวต่อเนื่องมากกว่าคาด ความเสี่ยงจากกฎระเบียบและการกีดกันทางการค้า รวมถึงความไม่มั่นคงทางการเมืองและปัญหาทางภูมิรัฐศาสตร์โดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงและตะวันออกกลาง ต่างเป็นปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อให้การขยายตัวของเศรษฐกิจโลกเติบโตช้ากว่าคาด (ที่มา: รายงานสถานะเศรษฐกิจโลกของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) เดือนมกราคม 2561)

ในส่วนของราคาน้ำมันซึ่งถือเป็นต้นทุนหลักของสายการบินนั้น ราคาน้ำมันดิบและน้ำมันเครื่องบินเฉลี่ยปี 2560 อยู่ที่ 54.83 และ 65.32 เหรียญสหรัฐฯ ต่อบาร์เรล ตามลำดับ ปรับตัวสูงขึ้นกว่าปีก่อนที่ร้อยละ 22 จากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลก ส่งผลให้ความต้องการใช้น้ำมันเพิ่มขึ้นขณะที่ปริมาณน้ำมันดิบลดลงจากข้อตกลงปรับลดกำลังการผลิตระหว่างกลุ่มผู้ผลิตน้ำมันรายใหญ่ของโลกอย่างกลุ่มโอเปกและประเทศนอกกลุ่มโอเปกประมาณ 1.8 ล้านบาร์เรลต่อวัน โดยข้อตกลงดังกล่าวมีผลสิ้นสุดในเดือนธันวาคม 2561 อย่างไรก็ตาม ราคาน้ำมันยังคงผันผวนไปตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น อาทิ ความไม่สงบในประเทศผู้ผลิตน้ำมัน สถานะเศรษฐกิจ อัตราแลกเปลี่ยน และการเก็งกำไรราคาน้ำมัน เป็นต้น สำหรับแนวโน้มปี 2561 ซีทีกรุ๊ปคาดการณ์ว่า ราคาน้ำมันดิบและน้ำมันเครื่องบินจะปรับตัวสูงขึ้นอยู่ในระดับที่ 68 และ 81 เหรียญสหรัฐฯ ต่อบาร์เรล ตามลำดับ (ที่มา: รายงานความเคลื่อนไหวราคาน้ำมันรายเดือนแผนกเอกสารและสัญญาการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันและคาดการณ์ราคาน้ำมันรายเดือนซีทีกรุ๊ป เดือนมกราคม 2561)

จากราคาน้ำมันที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นประกอบกับการแข่งขันระหว่างสายการบินด้วยกันยังคงทวีความรุนแรงอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการขยายเครือข่ายเส้นทางบิน ผูกบิน และการแข่งขันด้านราคา ทั้งจากสายการบินภูมิภาคตะวันออกกลาง สายการบินต้นทุนต่ำ และการเพิ่มศักยภาพโดยการรวมตัวของกลุ่มสายการบินในลักษณะต่างๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อตรงต่อการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ (Landscape) ของการแข่งขันในหลายๆ ภูมิภาคในอุตสาหกรรมการบิน ดังนั้น การปรับตัวของสายการบินควบคู่กับการวางกลยุทธ์ในการบริหารจัดการอย่างชัดเจนรอบคอบ และสอดคล้องทันต่อเหตุการณ์ จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานเพื่อรักษาความยั่งยืนของสายการบิน

### สถานะการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ

สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transportation Association: IATA) ได้รายงานปริมาณการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ (RPK) ของสายการบินในแต่ละภูมิภาค ปี 2560 โดยรวมมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องร้อยละ 7.6 จากการขยายตัวของเศรษฐกิจโลกและราคาบัตรโดยสารที่ลดลงกระตุ้นความต้องการเดินทางให้เพิ่มขึ้น และคาดว่าในปี 2561 การขนส่งผู้โดยสารโดยรวมจะขยายตัวที่ร้อยละ 6.0 ซึ่งจะเป็นอัตราการขยายตัวที่ต่ำกว่าปี 2560

สำหรับสายการบินในภูมิภาคที่มีปริมาณการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ (RPK) ขยายตัวมากที่สุด 3 อันดับแรก ในปี 2560 คือ ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก มีการขยายตัวสูงที่สุดและสูงกว่าอุตสาหกรรมโดยรวมในอัตราเลขสองหลัก (Double digit growth) อยู่ที่ร้อยละ 10.1 (สัดส่วนการขนส่งผู้โดยสารมากที่สุดอยู่ที่ร้อยละ 33.7 ของอุตสาหกรรมโดยรวม) สาเหตุจากการขยายตัวทางเศรษฐกิจในภูมิภาคที่แข็งแกร่งช่วยสนับสนุนความต้องการเดินทางภายในภูมิภาคให้เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ อาทิ อินเดีย และจีน รองลงมาคือ ภูมิภาคยุโรป และละตินอเมริกาอยู่ที่ร้อยละ 8.2 และ 7.0 ตามลำดับ และคาดว่าในปี 2561 สายการบินที่มีการขยายตัวสูงที่สุดคือ ละตินอเมริกาและแอฟริกา ในระดับเท่ากันที่ร้อยละ 8.0 (สัดส่วนการขนส่งผู้โดยสารน้อยที่สุดอยู่ที่ร้อยละ 5.2 และ 2.2 ของอุตสาหกรรมโดยรวม) รองลงมาคือ ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกและตะวันออกกลาง ขยายตัวในระดับเท่ากันที่ร้อยละ 7.0 และ ยุโรป ที่ร้อยละ 6.0 ตามลำดับ

สำหรับประเทศไทยในปี 2560 ภาพรวมการท่องเที่ยวของประเทศมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง จากมาตรการส่งเสริมการท่องเที่ยวของภาครัฐ ประกอบกับปัจจัยหนุนจากการขยายตัวของเส้นทางการบินภายในประเทศและเส้นทางการบินระหว่างประเทศ โดยนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางมายังประเทศไทยในปี 2560 มีจำนวน 35.4 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.8 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2559 โดยนักท่องเที่ยวจีนยังคงเดินทางมาประเทศไทยมากที่สุดจำนวน 9.8 ล้านคนหรือเติบโตที่ร้อยละ 12 แม้ว่าจะชะลอตัวลงเล็กน้อยในช่วงต้นปีแต่สามารถฟื้นตัวกลับมาเป็นบวกได้อีกครั้งตั้งแต่เดือนพฤษภาคมที่ผ่านมา (ที่มา : การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย) ในภาพรวมช่วงเดือนมกราคม-กันยายน 2560 มีสายการบินที่ทำการบิน (Schedule & Non-Schedule Flight) ในเส้นทางระหว่างประเทศและในประเทศจำนวน 156 สายการบิน ขนส่งผู้โดยสารรวม 82.8 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 7.7 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2559 เป็นผู้โดยสารที่เดินทางกับบริษัท (การบินไทยและไทยสมายล์) จำนวน 17.8 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 11.3 โดยบริษัท มีส่วนแบ่งทางการตลาดมากที่สุดคิดเป็น ร้อยละ 21.6 (ที่มา : บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน))

### การแข่งขันของอุตสาหกรรมการบินภายในประเทศ

ธุรกิจการบินภายในประเทศปัจจุบันมีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ทั้งจากสายการบินต้นทุนต่ำที่ให้บริการอยู่เดิม มีการขยายตัวในตลาดอย่างรวดเร็ว และสายการบินต้นทุนต่ำรายใหม่ que เห็นโอกาสจากการขยายตัวของอุปสงค์ในตลาดเส้นทางภายในประเทศที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ในแต่ละปีตลาดสามารถเติบโตได้ในอัตราสูง โดยในช่วงเดือนมกราคม-สิงหาคม 2560 มีสายการบินที่ทำการบินภายในประเทศจำนวน 20 สายการบิน มีปริมาณผู้โดยสารของสายการบินที่ทำการบิน (Schedule & Non-Schedule Flight) ภายในประเทศเพิ่มขึ้นเป็น 25.1 ล้านคน เติบโตสูงกว่าช่วงเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 8.1 โดยบริษัท (การบินไทยและไทยสมายล์) มีการขนส่งผู้โดยสารทั้งสิ้นจำนวน 4.7 ล้านคน เติบโตร้อยละ 2.0 สูงกว่าช่วงเดียวกันของปีก่อน คิดเป็นส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 18.6

### การแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินระหว่างประเทศ

สภาวะแวดล้อมและสถานการณ์ต่าง ๆ ในปี 2560 ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการบินและปริมาณการเดินทางของผู้โดยสารทางอากาศ อาทิ ราคาน้ำมันที่ปรับตัวสูงขึ้น ปัญหาเศรษฐกิจในภูมิภาคต่างๆ ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ความไม่สงบทางการเมืองในหลายประเทศ รวมทั้งสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นจากการขยายเครือข่ายและการเปิดเส้นทางบินใหม่ของทั้งสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ สายการบินจากตะวันออกกลาง และสายการบินต้นทุนต่ำ การเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจของสายการบิน โดยเฉพาะสายการบินต้นทุนต่ำที่มีการปรับตัวและการพัฒนาเครือข่ายจากให้บริการบินแบบจุดต่อจุด (Point-to-Point) มาให้บริการไประยะทางไกลมากขึ้น พัฒนาเป็นเครือข่ายการบินเชื่อมโยงเส้นทางบินระหว่างสายการบินภายในกลุ่ม พร้อมทั้งยกระดับด้านสินค้าและบริการให้ใกล้เคียงกับสายการบินเต็มรูปแบบมากขึ้น สำหรับสายการบินตะวันออกกลาง ประเทศไทยยังคงเป็นจุดหมายที่ได้รับความนิยมโดยสายการบินคงกำลังการผลิตที่ประเทศไทย แต่เพิ่มกำลังการผลิตและเปิดเส้นทางบินตรงไปยังประเทศใน



อินโดจีนมากขึ้น อาทิ อเมริกาใต้ให้บริการเส้นทางดูไบ-ย่างกุ้ง-พนมเปญ และ การ์ด้ายขยายกำลังการผลิตไปในเส้นทาง โดฮา-ย่างกุ้ง ซึ่งในระยะยาวอาจส่งผลด้านลบต่อศักยภาพของประเทศไทยในการเป็นศูนย์กลางทางการบินในภูมิภาคอินโดจีนได้

อย่างไรก็ตาม การที่ภาครัฐดำเนินนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจและส่งเสริมการท่องเที่ยว อีกทั้ง ความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือต่อธุรกิจการบินของประเทศไทยเพิ่มขึ้น จากการที่องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) ได้ประกาศปลดตรงแดงให้กับประเทศไทยเมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2560 ประกอบกับยุทธศาสตร์ภาครัฐซึ่งวางแผนให้อุตสาหกรรมการบินเป็นฟันเฟืองหลักในการผลักดันโครงการระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor Development – EEC) ผ่านโครงการเมืองการบิน (Aerotropolis) ซึ่งใช้ท่าอากาศยานนานาชาติอู่ตะเภา ระยอง และพัทยาเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศ ส่งผลให้ปริมาณการเดินทางเข้า-ออกประเทศไทยขยายตัวต่อเนื่อง โดยบริษัทฯ เห็นว่ายังมีปัจจัยบวกที่เป็นโอกาสของตลาดประเทศไทยที่สามารถขยายตัวได้ โดยเฉพาะตลาดที่มีศักยภาพและเติบโต เช่น ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ และกลุ่มประเทศอาเซียน เพราะความเป็นศูนย์กลางที่เหมาะสมในการเชื่อมต่อระหว่างเมืองในอาเซียนและภูมิภาคใกล้เคียง โดยในช่วงเดือนมกราคม-สิงหาคม 2560 มีปริมาณผู้โดยสารของสายการบินที่ทำการบิน (Schedule & Non-Schedule Flight) ระหว่างประเทศเพิ่มขึ้นเป็น 49.4 ล้านคน สูงกว่าช่วงเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 8.1 ทั้งนี้ โดยบริษัทฯ (การบินไทยและไทยสมายล์) มีการขนส่งผู้โดยสารทั้งสิ้นจำนวน 11.4 ล้านคน เติบโตร้อยละ 15.3 อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ยังคงเป็นผู้นำตลาดที่มีส่วนแบ่งตลาดผู้โดยสารระหว่างประเทศมากที่สุด คือร้อยละ 23.0

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้มีการติดตามประเมินสถานการณ์และปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อปรับกลยุทธ์ให้ทันต่อทุกเหตุการณ์และพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความแข็งแกร่ง เพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการแข่งขันและการบริการให้ดียิ่งขึ้น เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและรักษาความเป็นสายการบินชั้นนำต่อไป

### ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขันของสายการบินไทยสมายล์

ปี 2560 ธุรกิจการบินของไทย ยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง และยังเป็นปีที่ต้องปรับตัวรับมือการแข่งขันที่รุนแรง จากข้อมูลสถิติจากบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด มหาชน ในช่วง 9 เดือน (มกราคม 2560 – กันยายน 2560) มีจำนวนเที่ยวบิน เข้าและออก (Aircrafts Movement) ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและดอนเมือง จำนวน 450,808 เที่ยวบิน เติบโตจากช่วงเดียวกันของปีก่อน ร้อยละ 4.3 โดยเป็นเที่ยวบินของสายการบินต้นทุนต่ำ จำนวน 202,481 เที่ยวบิน เติบโตจากช่วงเดียวกันของปีก่อน ร้อยละ 12 และมี ผู้โดยสารเข้า และออก (Passengers Movement) ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและดอนเมือง จำนวน 73.5 ล้านคน เติบโตจากช่วงเดียวกันของปีก่อน ร้อยละ 7.6 เป็นผู้โดยสารจากสายการบินต้นทุนต่ำ จำนวน 31.5 ล้านคน เติบโตจากช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 12.9 จากข้อมูลสถิติ ซึ่งให้เห็นถึงการเติบโตด้านธุรกิจการบิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเติบโตของสายการบินต้นทุนต่ำ ที่ส่วนใหญ่ทำการบินด้วยเครื่องบินพิสัยไกล และมีกลยุทธ์มุ่งเน้นตลาด CLMV (กัมพูชา สปป.ลาว พม่า เวียดนาม) และ จีน อินเดีย อาทิ สายการบินไทยแอร์เอเชีย นกแอร์ ไทยเวียดเจ็ต นิวเจนแอร์ไลน์ ซึ่งเป็นตลาดเดียวกันกับสายการบินไทยสมายล์ ทำให้สายการบินไทยสมายล์ต้องเผชิญกับการแข่งขันกับสายการบินต้นทุนต่ำภายในประเทศ และสายการบินจากต่างประเทศ ซึ่งทำให้เกิดการแข่งขันด้านราคามากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้เดือนตุลาคม 2560 องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ประกาศปลดตรงแดงประเทศไทยจากประเทศที่มีข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญต่อความปลอดภัยด้านการบิน (SSC) หลังจาก ICAO เข้ามาตรวจสอบการกำกับดูแลความปลอดภัยด้านการบินของประเทศไทยในช่วงเดือนกันยายนที่ผ่านมา โดยการปลดตรงแดง จะส่งผลให้สายการบินสัญชาติไทยสามารถเปิดเส้นทางใหม่ เพิ่มความถี่เที่ยวบิน เปลี่ยนขนาดเครื่องบินและให้บริการแบบเช่าเหมาลำ (Chartered

flight) ในประเทศที่มีมาตรการออกมาระงับการบิน ส่งผลให้สถานการณ์การบินของไทยเติบโตและมีการแข่งขันระหว่างสายการบินมีแนวโน้มรุนแรงยิ่งขึ้นจากการเปิดเส้นทางใหม่และการขาดแคลนบุคลากร นอกจากนี้การเพิ่มขึ้นของเที่ยวบินยังส่งผลให้เกิดการแข่งขันเพื่อแย่งชิงบุคลากรด้านการบิน เช่น นักบิน แอร์โฮสเตส วิศวกร และช่างเทคนิค เป็นต้น นอกจากนี้ข้อจำกัดจากปัญหาด้าน time slot และความจุของสนามบินทั้งในประเทศและต่างประเทศ อาจทำให้การเพิ่มความถี่และเปิดเที่ยวบินใหม่ไม่ราบรื่นนัก ในปัจจุบัน สนามบินในไทยหลายแห่ง อาทิ สนามบินสุวรรณภูมิ ดอนเมือง และภูเก็ต เริ่มมี time slot ที่หนาแน่นแล้ว ประกอบกับจำนวนผู้โดยสารที่เกินขีดความสามารถในการรองรับ ในขณะเดียวกัน สนามบินในต่างประเทศ ก็ประสบกับปัญหาที่คล้ายคลึงกัน ทำให้การเพิ่มความถี่และขยายเส้นทางอาจทำได้ไม่มากนัก

## 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 2560	ปี 2559	ปี 2558	
-	จำนวนเครื่องบินที่ใช้บริการ (Number of Aircraft in Operation) ณ 31 ธ.ค.	(ลำ)	100	95	95
-	จุดหมายปลายทาง (ไม่รวม กรุงเทพฯ) (Number of Destinations)	(จุดบิน)	82	78	74
-	ระยะทางบิน (Kilometers Flown)	(พันกม.)	273,078	263,345	257,597
-	จำนวนการลงของเครื่องบิน (Number of Landings)	(ครั้ง)	117,891	115,733	108,285
-	จำนวนชั่วโมงปฏิบัติการบิน (Flight Hours)	(ชั่วโมง/ปี)	409,024	388,727	374,831
-	ชั่วโมงการใช้เครื่องบินโดยเฉลี่ย (Aircraft Utilization)	(ชั่วโมง/วัน)	12.0	11.5	10.9
<b>การขนส่งผู้โดยสาร</b>					
-	ปริมาณการผลิตตันผู้โดยสาร (Available Seats Kilometer)	(ล้านที่นั่ง-กม.)	90,498	85,042	83,479
-	ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (Revenue Passenger Kilometer)	(ล้านคน-กม.)	71,634	62,442	60,893
-	อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (Cabin Factor)	(ร้อยละ)	79.2	73.4	72.9
-	จำนวนผู้โดยสาร (Number of Passengers)	(พันคน)	24,562	22,262	21,249
-	รายได้จากผู้โดยสารเฉลี่ยต่อหน่วย (Passenger Yield)	(บาท/คน-กม.)	2.17	2.35	2.46

		ปี 2560	ปี 2559	ปี 2558
<b>การขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์</b>				
- ปริมาณการผลิตพัสดุภัณฑ์ <sup>(1)</sup> (Available Dead Load Ton-Kilometer)	(ล้านตัน-กม.)	3,832	3,591	3,514
- ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (Revenue Freight Ton-Kilometer)	(ล้านตัน-กม.)	2,377	2,132	2,091
- อัตราการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (Freight Load Factor)	(ร้อยละ)	62.0	59.4	59.5
- น้ำหนักพัสดุภัณฑ์ขนส่ง (Cargo Carried)	(พันกก.)	654,915	589,829	559,283
- รายได้จากพัสดุภัณฑ์เฉลี่ยต่อหน่วย (Freight Yield)	(บาท/ตัน-กม.)	7.98	8.18	8.45
<b>การขนส่งรวมทั้งระบบ</b>				
- ปริมาณการผลิต (Available Ton-Kilometer)	(ล้านตัน-กม.)	12,982	12,103	11,883
- ปริมาณการขนส่ง <sup>(1)</sup> (Revenue Ton-Kilometer)	(ล้านตัน-กม.)	9,631	8,451	8,249
- อัตราส่วนการบรรทุก (Load Factor)	(ร้อยละ)	74.2	69.8	69.4
- รายได้รวมทั้งระบบเฉลี่ยต่อหน่วย (System-Wide Yield)	(บาท/ตัน-กม.)	18.21	19.55	20.44

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

### 2.3.3 โครงสร้างค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและปัจจัยการผลิตที่สำคัญ

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สำคัญของบริษัท ประกอบด้วย ค่าน้ำมันเครื่องบินซึ่งคิดเป็นร้อยละ 26.8 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานรวม นอกจากนี้ยังมีค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับพนักงานซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญในธุรกิจการให้บริการทั้งก่อนและหลังการขาย เพื่อรักษาลูกค้าเก่าให้มีความภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty) มีความภูมิใจและประทับใจที่ใช้บริการ และเพิ่มฐานลูกค้ารายใหม่เพื่อการขยายตลาดอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบินในด้านอื่นๆ โดยสรุปได้ดังนี้

งบการเงินเฉพาะบริษัท	ปี 2560		ปี 2559		ปี 2558	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
- ค่าน้ำมันเครื่องบิน	47,191	26.8	43,431	26.2	61,794	33.7
- ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	29,126	16.5	29,071	17.6	30,249	16.5
- ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ตอบแทนตามโครงการ	-	-	427	0.2	3,381	1.9
- ค่าบริการการบิน	21,299	12.1	20,187	12.2	20,034	10.9
- ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนักบินและลูกเรือ	5,224	3.0	5,092	3.1	5,105	2.8
- ค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน	16,245	9.2	14,982	9.0	9,652	5.3
- ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	16,996	9.6	17,969	10.9	19,118	10.4
- ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่	10,641	6.0	8,587	5.2	7,659	4.2
- ค่าสินค้าและพัสดุใช้ไป	8,560	4.9	7,811	4.7	7,585	4.1
- ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและโฆษณา	10,438	5.9	8,873	5.4	9,110	5.0
- ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัย	452	0.3	510	0.3	578	0.3
- ค่าใช้จ่ายอื่น	10,060	5.7	8,538	5.2	9,051	4.9
<b>รวม</b>	<b>176,232</b>	<b>100.0</b>	<b>165,478</b>	<b>100.0</b>	<b>183,316</b>	<b>100.0</b>

### 2.3.4 การจัดหาน้ำมันเครื่องบิน

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

บริษัทฯ จัดซื้อน้ำมันเครื่องบินโดยใช้ราคาอ้างอิงเป็นเงินสกุลเหรียญสหรัฐ ต้นทุนค่าน้ำมันเครื่องบินของบริษัทฯ ในปี 2559 คิดเป็นร้อยละ 26 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของบริษัทฯ และในปี 2560 คิดเป็นร้อยละ 27 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของบริษัทฯ

บริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดซื้อน้ำมันเครื่องบินจากผู้จำหน่ายน้ำมันในทุกสถานที่บริษัทฯ 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 2560 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 บริษัท สิงคโปร์ปิโตรเลียม (ประเทศไทย) และบริษัท ชัสโก้ จำกัด (มหาชน) โดยบริษัทฯ เชื่อว่าในกรณีที่ผู้จำหน่ายรายใดประสบกับปัญหาไม่สามารถจัดหาน้ำมันให้แก่บริษัทฯ ได้ ผู้จำหน่ายน้ำมันรายอื่นจะสามารถจัดหาน้ำมันทดแทนตามความต้องการของบริษัทฯ ได้

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

ในปี 2560 บริษัทฯ ได้ซื้อน้ำมันเครื่องบินเพื่อการส่งมอบที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จากบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) คิดเป็นร้อยละ 39.5 ของปริมาณความต้องการน้ำมันเครื่องบินของบริษัทฯ และจากการที่บริษัทฯ บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ไม่ได้เป็นผู้ถือหุ้นในบริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ดังนั้นบริษัทฯ จึงเป็นสายการบินเพียงรายเดียวที่บริษัทฯ บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) สามารถจัดส่งน้ำมันอากาศยานที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิได้ จึงทำให้ในบางครั้งราคาน้ำมันที่บริษัทฯ บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จำหน่ายให้แก่บริษัทฯ มักเป็นราคาที่เอื้อประโยชน์ต่อบริษัทฯ และสามารถควบคุมต้นทุนค่าน้ำมันเครื่องบินของบริษัทฯ ได้ บางส่วนอีกทั้งบริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารจัดการการใช้ น้ำมัน เครื่องบินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยวางแผนการบินและการบรรทุกให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การทำความสะอาดลำตัวเครื่องและเครื่องยนต์ ตลอดจนควบคุมปริมาณสำรองน้ำมันเครื่องบินสำหรับแต่ละเที่ยวบิน และการทำธุรกรรมป้องกันความเสี่ยงราคาน้ำมันเครื่องบินในปริมาณที่มากขึ้น

เนื่องจากน้ำมันเชื้อเพลิงเป็นวัตถุดิบที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจขนส่งทางอากาศ บริษัทฯ ได้จัดทำการประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดความผันผวนของต้นทุนด้านน้ำมันอากาศยาน และเพื่อให้ผลประโยชน์ของการของ บริษัทฯ เป็นไปตามเป้าหมายและเป็นการปกป้องมูลค่าของบริษัทฯ ให้แก่ผู้ถือหุ้นและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมีใช้เป็นการแสวงหารายได้หรือหวังผลกำไรเพิ่มเติมจากการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน

บริษัทฯ ได้มีการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันอากาศยานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยได้ปรับนโยบายการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ให้สามารถจัดทำประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 และไม่เกินร้อยละ 80 ของปริมาณการใช้ในรอบหนึ่งปีงบประมาณ และระยะเวลาประกันไม่เกิน 18 เดือน ทั้งนี้ การป้องกันความเสี่ยงในปริมาณที่สูงหรือต่ำกว่าระดับที่กำหนดไว้จะ ต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทฯ โดยบริษัทฯ จะจัดทำประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ด้วยเครื่องมือทางการเงินแบบต่างๆ เพื่อให้เหมาะสมต่อสภาพตลาดในแต่ละช่วงเวลา โดยบริษัทฯ จะพิจารณาถึงการลดความผันผวนของราคาน้ำมันเป็นสำคัญ และบริษัทฯ สามารถเรียกเก็บเงินสดเชยค่าน้ำมันส่วนเพิ่มของบริษัทฯ ผ่านทางค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมันได้บางส่วน ขึ้นอยู่กับสถานะของตลาด การแข่งขันความผันผวนของราคาน้ำมันอากาศยาน การตอบสนองของตลาด และการประมาณการค่าใช้จ่ายน้ำมันเครื่องบินที่มีการเปลี่ยนแปลง

### 2.3.5 การจัดหาประกันภัย

เพื่อลดผลกระทบในกรณีหากเกิดความเสียหายต่อบริษัทฯ และผู้มีส่วนได้เสียจากอุบัติเหตุและภัยอื่นๆ รอบด้านที่อาจเกิดขึ้นได้ บริษัทฯ จึงได้มีการประกันภัยเครื่องบิน อะไหล่ และการรับผิดชอบค่าใช้จ่ายตามกฎหมาย การประกันภัยทรัพย์สินและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์พร้อมส่วนควบ การประกันภัยบุคลากร การประกันภัยความรับผิดชอบของกรรมการและผู้บริหาร และการประกันภัยเบ็ดเตล็ดประเภทอื่น เพื่อให้บริษัทฯ และผู้มีส่วนได้เสียได้รับความคุ้มครองครอบคลุมกว้างขวางและเป็นไปตามมาตรฐานสากล โดยบริษัทฯ ทำประกันภัยตรงกับบริษัทประกันภัยในประเทศภายใต้กฎหมายไทย และบริษัทประกันภัยดังกล่าวได้จัดทำประกันภัยต่อเพื่อกระจายความเสี่ยงกับบริษัทรับประกันภัยในต่างประเทศ

บริษัทฯ มีค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยในปี 2560 ประมาณ 451.70 ล้านบาท คิดเป็น 0.26% ของค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานทั้งหมด ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยส่วนใหญ่ประมาณ 84% เป็นค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยเครื่องบิน อะไหล่และการรับผิดชอบค่าใช้จ่ายตามกฎหมาย (ความคุ้มครองวันที่ 1 ธันวาคม 2559 – 30 พฤศจิกายน 2560) อ้างอิงจากมูลค่าฝูงบินของบริษัทฯ ณ วันที่ 1 ธันวาคม 2559 จำนวน 10,332 ล้านเหรียญสหรัฐฯ ส่วนค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยที่เหลืออีกประมาณ 16% เป็นค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยประเภทอื่นที่ไม่เกี่ยวกับการประกันภัยเครื่องบิน

จากการประเมินสถานการณ์ต่างๆ ที่ผ่านมา ตลาดรับประกันภัยเครื่องบินยังมีความสามารถและศักยภาพในการรับประกันภัยในระดับที่มั่นคง แต่ได้ปรับแนวคิดในการพิจารณาค่าความเสี่ยงในรูปแบบของเบี้ยประกันภัยให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงของแต่ละสายการบิน ทั้งนี้ตลาดรับประกันภัยเครื่องบินในปี 2560 ได้รับผลกระทบจากการสูญเสียสะสมจากอุบัติเหตุครั้งใหญ่ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา เช่นกรณี MH370 และ MH17 เป็นต้น รวมถึงความสูญเสียของตลาดประกันภัยประเภทอื่นๆ ในภาพรวมไม่เพียงเฉพาะตลาดรับประกันภัยเครื่องบินเท่านั้น ซึ่งจะมีผลกระทบต่อเบี้ยประกันภัยสำหรับสายการบิน รวมถึงเบี้ยประกันภัยของบริษัทฯ ด้วยเช่นกัน

ก) กิจการขนส่งทางอากาศ

(2) กิจการขนส่งสินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์

2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการ

การให้บริการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ ถูกจัดแยกเป็นประเภท ของความต้องการของลูกค้าและให้สอดคล้องกับตลาด เนื่องจากปัจจุบัน สินค้าประเภท ที่ต้องการควบคุมอุณหภูมิให้คงที่ ตลอดระยะเวลาการขนส่ง เช่น วัคซีน หรือ ยา มีการขยายตัวของตลาดค่อนข้างสูง ประกอบกับการขนส่งสินค้าประเภทของสด ซึ่งเป็นสินค้าส่งออกจากประเทศไทยที่สำคัญประเภทหนึ่งที่ได้รับผลกระทบเนื่องจากสภาวะโลกร้อน สภาพอากาศเปลี่ยนแปลง และมีอุณหภูมิที่สูงเกือบตลอดทั้งปี ส่งผลต่อคุณภาพของสินค้า และ การให้บริการการขนส่งสินค้าประเภทดังกล่าว

บริษัทฯ จึงได้เริ่มรับการอบรมเพื่อให้การบริการคลังสินค้าได้รับใบรับรอง Good Distribution Practice (GDP certification) และทำการจัดซื้อตู้ควบคุมอุณหภูมิเพิ่ม เพื่อรองรับการเติบโตของการขนส่งผลิตภัณฑ์ยา และเวชภัณฑ์ ที่มีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เมื่อโครงการอบรม GDP สำเร็จลง คลังสินค้าของบริษัทที่สนามบินสุวรรณภูมิจะพัฒนาเป็นศูนย์กลางรับส่งและถ่ายลำของสินค้าผลิตภัณฑ์ยา และเวชภัณฑ์ ของภูมิภาคนี้ นอกจากนี้ตู้ควบคุมอุณหภูมิที่จัดซื้อมา ยังสามารถให้บริการเช่าแก่ลูกค้าที่ต้องการได้โดยตรงกับบริษัทฯ ซึ่งบริการดังกล่าว คือบริการ Control Temperature Product นอกจากนี้บริษัทฯ ยังให้บริการ TGKool (TGK) เป็นการให้บริการ กับสินค้าที่ต้องการความสด หรือคงสภาพ เช่น ผัก ผลไม้ ของสดแช่แข็ง ฯลฯ และยังมีบริการ TGFresh (TGF) เป็นการขนส่งสินค้าที่สดหรือเน่าเสียง่าย เช่น กล้วยไม้ ฯลฯ แต่ถ้าลูกค้าต้องการความเร่งด่วนในการขนส่งระหว่างประเทศ โดยมีการรับประกันความรวดเร็วและตรงตามเวลา ลูกค้าสามารถเลือกบริการ TGForce (TGX) ได้อีกบริการหนึ่ง

ขณะนี้บริษัทฯ กำลังปรับปรุงและพัฒนาบริการ TEC (THAI Express Cargo) ซึ่งเป็นการบริการขนส่งสินค้าเร่งด่วนระหว่างสนามบินภายในประเทศ ซึ่งได้แก่ สนามบิน ภูเก็ต กระบี่ เชียงใหม่ เชียงราย สุราษฎร์ธานี หาดใหญ่ นราธิวาส ขอนแก่น อุบลราชธานี อุดรธานี โดยมีการรับประกันส่งถึงมือผู้รับปลายทางภายในสถานที่ที่กำหนดใน 24 ชั่วโมง เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ E-commerce รวมถึงการร่วมมือกับพันธมิตรที่ทำธุรกิจ direct order ภายในประเทศ

ปัจจุบันบริษัทฯ มีการให้บริการการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ ไปยังปลายทางครอบคลุม 76 จุดบิน ใน 33 ประเทศ

ข้อมูลการบริการพาณิชย์สินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์

การบริการขนส่งสินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์	ปี 2560	ปี 2559	ปี 2558
ปริมาณการผลิตด้านพัสดุภัณฑ์ (ADTK) (ล้านตัน-กม.) <sup>(1)</sup>	3,832	3,591	3,514
ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (RFTK) (ล้านตัน-กม.) <sup>(1)</sup>	2,377	2,132	2,091
รายได้ค่าระวางขนส่ง (ล้านบาท) <sup>(2)</sup>	20,272	18,579	18,651
รายได้ค่าระวางขนส่งเฉลี่ยต่อหน่วย (บาท/ตัน-กม.) <sup>(3)</sup>	7.98	8.18	8.45
อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (%) <sup>(1)</sup>	62.0	59.4	59.5

หมายเหตุ:

(1) รวมความจากเที่ยวบินแบบประจำ เที่ยวบินแบบไม่ประจำ และการเช่าพื้นที่ระวางบนเครื่องบินขนส่งสินค้า

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

## 2.2 การตลาดและการแข่งขันของการบริการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์

บริษัทเน้น การเติบโตด้วยการบริหารพื้นที่ระวางใต้ท้องเครื่องให้เกิดประโยชน์สูงสุด บนเส้นทางและเครือข่ายของเที่ยวบินขนส่งผู้โดยสารเป็นหลัก นอกจากนี้ยังวางแผนที่จะร่วมเป็นพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งทางอากาศโดยใช้ สายการบินพันธมิตรและบริษัท Charter Freighters ต่าง ๆ เพื่อเสริมพื้นที่ระวางในจุดที่การขนส่งหนาแน่น ด้วยความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่ต่อเนื่องกันมาเป็นเวลายาวนานกับสายการบินพันธมิตร ทำให้เกิดการเกื้อหนุนในการขนส่ง หรือขยายเครือข่ายในเส้นทางที่บริษัทฯ ไม่ได้ทำการบิน หรือ offline โดยทำ Special Proration Agreement ขณะเดียวกันก็ได้ให้สายการบินพันธมิตรใช้พื้นที่ระวางของบริษัทฯ เช่นเดียวกัน ด้วยหลักการและแนวทางพัฒนาธุรกิจร่วมในลักษณะนี้ ศักยภาพในการขยายเครือข่ายเส้นทางบินเพื่อครอบคลุมความต้องการของลูกค้าจึงเป็นไปในลักษณะยืดหยุ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถมองไปข้างหน้าร่วมกันในการกระชับความสัมพันธ์ เพิ่มความร่วมมือ และเป็นการร่วมลงทุน สร้างเครือข่ายในลักษณะเส้นทางประจำต่อไป

บริษัทฯ ให้ความสนใจและติดตามหาโอกาสที่จะขยายการบริการเข้าไปในห่วงโซ่การบริการของธุรกิจ E-Commerce โดยใช้เครือข่ายของจุดบินในภูมิภาคเป็นจุดแข็งในการรองรับการขนส่ง โดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชียใต้และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่มีประชากรรวมกันกว่า 1,500 ล้านคน ช่วยส่งเสริมการเติบโตต่อเนื่องอย่างก้าวกระโดดของธุรกิจ E-Commerce ซึ่งเป็นโอกาสที่ดีต่อธุรกิจการขนส่งทางอากาศ นอกจากนี้บริษัทฯ มีแผนยกระดับการบริการคลังสินค้าที่สนามบินสุวรรณภูมิให้อยู่ในระดับ world class standard นอกเหนือจากโครงการ GDP Certificate แล้ว บริษัทฯ ได้ลงทุนขยายพื้นที่การปฏิบัติงานในคลังอีก 1,800 ตารางเมตรในสวนแรก และเพิ่มประสิทธิภาพการบริการด้านความปลอดภัยด้วยการลงทุนกับอุปกรณ์ที่ทันสมัย ด้วยการติดตั้งเครื่อง Dual View X-ray อีกหนึ่งเครื่อง

## 2.3 สภาวะการขนส่งสินค้าทางอากาศ

สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) คาดการณ์ว่าปี 2561 ปริมาณการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทางอากาศโดยรวมจะขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉลี่ยประมาณร้อยละ 4.3

ในขณะที่การแข่งขันของธุรกิจการขนส่งสินค้าทางอากาศมีความรุนแรงมากขึ้น บริษัทฯ เน้นการบริหารงานที่คล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด และยืดหยุ่นในการทำธุรกิจกับลูกค้า เพื่อเป็นการสนับสนุนธุรกิจให้ต่อเนื่องโดยไม่ต้องกังวลถึงสิ่งที่ต้องไปเปรียบเทียบกับคู่แข่งอื่นๆ บ่อยครั้ง นอกเหนือจากการบริหารการขายปกติแล้ว บริษัทฯ มีโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ เพื่อจะได้เหนือกว่าคู่แข่ง เช่นการพัฒนาและปรับปรุงส่วน Perishable Center ในพื้นที่คลังสินค้าให้เป็น Cool Center รองรับความต้องการทุกระดับของลูกค้าในธุรกิจของสด เพื่อที่จะเลือกใช้บริการของการบินไทยเป็นลำดับแรกๆ บริษัทฯ ยังคงให้ความสำคัญในการขนส่งโดยใช้พื้นที่ระวางกับสายการบินพันธมิตร รวมถึงการขนส่งทางรถบรรทุกซึ่งเป็นความร่วมมือในลักษณะ Partnership เพื่อให้แข่งขันในตลาด off line ได้



**ข) หน่วยธุรกิจ**

บริษัทฯ ดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขนส่งโดยจัดตั้งเป็นหน่วยธุรกิจ ประกอบด้วย การบริการคลังสินค้าและการจัดการขนส่ง การบริการลูกค้าภาคพื้น การบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น และครีวการบิน โดยมีรายละเอียดดังนี้

**ข) หน่วยธุรกิจ****(1) ธุรกิจการบริการคลังสินค้า**

บริษัทฯ มีนโยบายที่จะเพิ่มคุณภาพการให้บริการและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพและมาตรฐานอย่างต่อเนื่องในทุกจุดการให้บริการ โดยได้นำความต้องการและข้อเสนอแนะของลูกค้าผู้ใช้บริการมาปรับปรุงการให้บริการให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุด โดยบริษัทฯ ได้ดำเนินโครงการ การให้บริการการจัดบรรจุสินค้า (Build Up) ซึ่งเป็นการให้บริการจากพนักงานของบริษัทฯ แทนการให้บริการจากตัวแทนผู้ส่งออก ซึ่งนอกจากจะช่วยสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้เป็นอย่างดีแล้ว ยังช่วยทำให้บริษัทฯ สามารถบริหารจัดการด้านความปลอดภัยได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามมาตรฐานสากลอีกด้วย รวมทั้งบริษัทฯ ได้ทำการปรับย้ายอาคารสำนักงานออกจากพื้นที่ในคลังสินค้า ทำให้สามารถเพิ่มพื้นที่ในการจัดการสินค้าขาออกได้กว่า 650 ตารางเมตร ขณะเดียวกันบริษัทฯ อยู่ในระหว่างดำเนินการเพื่อเพิ่มพื้นที่จัดเก็บเชิงสูงให้มากขึ้น เพื่อให้การใช้พื้นที่ของคลังสินค้าได้เต็มศักยภาพมากขึ้น นอกจากนี้ยังได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษานโยบาย วัตถุประสงค์ และขั้นตอนต่างๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐาน ISAGO ที่กำหนดไว้ในระบบคุณภาพของ IATA เรื่องการให้บริการภาคพื้นด้านการบริการคลังสินค้าที่ได้รับการรับรองแล้ว

ด้วยความมุ่งมั่นในการปรับปรุงบริการด้านการขนส่ง บริษัทฯ ได้ปรับปรุงพื้นที่ Perishable Center (2,000 ตรม.) บริเวณ Truck Dock ให้เป็นพื้นที่ควบคุมอุณหภูมิ โดยใช้ระบบการจัดการแบบ Cool Chain โดยจัดการควบคุมอุณหภูมิเป็นพิเศษในช่วงระหว่างการขนส่ง เพื่อให้สามารถรองรับการขยายตัวของสินค้าที่ต้องการ และเพื่อเพิ่มโอกาสการขยายตลาดสินค้า Perishable อีกด้วย นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้พัฒนาทักษะบุคลากร โดยการส่งพนักงานเข้ารับการอบรมมาตรฐาน GDP (Good Distribution Practice) เพื่อรองรับการให้บริการขนส่งสินค้า ด้านเวชภัณฑ์ ให้เป็นไปตามคุณภาพมาตรฐานการปฏิบัติการณ์ขนส่งที่ดีตาม GDP ขององค์การอนามัยโลก (WHO)

สำหรับการให้บริการขนส่งสินค้าที่ต้องดูแลพิเศษ หรือสินค้าที่ต้องควบคุมอุณหภูมิ และต้องใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์เฉพาะมากกว่าสินค้าทั่วไป เช่น สินค้าที่ต้องการรักษาคุณภาพและความสด บริษัทฯ ได้นำตู้ Temperature control หรือ ULDS Blanket มาใช้บรรจุสินค้าที่ต้องการควบคุมอุณหภูมิ ทำให้สามารถควบคุมอุณหภูมิได้ตั้งแต่ คลังสินค้าต้นทางไปจนถึงมอบที่คลังสินค้าปลายทาง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าสินค้าจะได้รับการดูแลเป็นพิเศษตลอดทั้งกระบวนการ

ด้านการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ บริษัทฯ ได้นำระบบที่มีชื่อย่อว่า "CHORUS" เพื่อทดแทนระบบเดิม (ORCHIDS) เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนเพื่อสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งปัจจุบันบริษัทฯ อยู่ในช่วงของการพัฒนาระบบใน Phase ที่ 2 โดยมีระบบที่พัฒนาแล้วเสร็จเพิ่มขึ้นและใช้ปฏิบัติงานได้แล้ว 3 ระบบ คือ

1. ระบบ Claim Management เป็นระบบที่ช่วยบริหารจัดการในส่วนของการ Claim ทั้งหมด
2. ระบบ Revenue Planning System (RPS) เป็นระบบที่ทางบริษัทฯ นำเอาข้อมูลการขนส่งมาวิเคราะห์และวางแผนเพื่อนำไปใช้ในการขาย
3. ระบบ MISBO ซึ่งเป็นระบบที่ช่วยในการจัดทำรายงาน วิเคราะห์ข้อมูลให้กับผู้บริหารในการวิเคราะห์ วางแผน และตัดสินใจ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้พัฒนาระบบ Warehouse Automation ซึ่งเป็นการเชื่อมข้อมูลของอุปกรณ์จัดเก็บในคลังสินค้าทั้งหมดเข้ากับระบบ CHORUS เพื่อใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารจัดการคลังสินค้าให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและลดข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงานในคลังสินค้า ซึ่งคาดว่าระบบ CHORUS จะสามารถนำมาใช้งานได้เต็มที่รูปแบบประมาณปลายปี 2561 และบริษัทฯ ได้นำเอาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์แบบพกพา (Tablet) มาใช้ในกระบวนการคลังสินค้าเพื่อเป็นการลดความผิดพลาดในการเคลื่อนย้ายและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการคลังสินค้าด้วย

## ข) หน่วยธุรกิจ

## (2) 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 โดยมีระยะเวลาของสัญญา รวม 34 ปี นับตั้งแต่วันที่ 28 กันยายน 2549 ถึงวันที่ 27 กันยายน 2583

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้รับอนุญาตจากท่าอากาศยานนานาชาติในภูมิภาค ได้แก่ เชียงใหม่ หาดใหญ่ ภูเก็ต กระบี่ และเชียงราย ให้เป็นผู้ให้บริการลูกค้าภาคพื้น ณ ท่าอากาศยานดังกล่าวมาโดยตลอด ทั้งนี้ สัญญาการอนุญาตให้เป็นผู้ประกอบการบริการ ณ ท่าอากาศยานต่างๆ นั้น ยังคงมีการดำเนินงานอยู่ทั้งในส่วนของของบริษัทฯ ท่าอากาศยานไทยฯ ยกเว้นท่าอากาศยานกระบี่ที่เป็นส่วนของกรมท่าอากาศยาน

- ประเภทของการให้บริการ

**บริการผู้โดยสาร** ประกอบด้วย บริการตรวจรับบัตรโดยสารทั้งการให้บริการ ณ จุดบริการปกติและจุดให้บริการโดยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Kiosk) เอกสารการเดินทาง หมายเลขที่นั่ง อาหารพิเศษ และ/หรือบริการพิเศษในแต่ละรูปแบบการเดินทางหรือตามที่สำรองไว้ล่วงหน้า ตรวจสอบและบันทึกน้ำหนักสัมภาระของผู้โดยสาร รวมถึงบริการผู้โดยสารขาออกบริเวณห้องพักผู้โดยสารก่อนเข้าอากาศยาน ให้บริการตรวจทานเอกสารการเดินทาง จัดลำดับและระเบียบการเข้าสู่อากาศยาน และอำนวยความสะดวกผู้โดยสารที่ออกจากอากาศยานสำหรับเที่ยวบินขาเข้า

**บริการห้องรับรองพิเศษ** สำหรับให้บริการแก่ผู้โดยสารชั้นหนึ่ง ชั้นธุรกิจ ผู้โดยสารสมาชิกบัตรแพลททินัม และสมาชิกบัตรทอง มีบริการสปา (Royal Orchid Spa) สำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจ นอกจากนี้ยังมีห้องรับรองแบบ Exclusive Service ซึ่งเป็นการให้บริการห้องรับรองพิเศษแบบเดินทางเป็นหมู่คณะ

**บริการด้านสัมภาระ** ให้บริการตรวจสอบ ติดตามสัมภาระสูญหาย และซ่อมแซมหรือขอคืนใช้กรณีกระเป๋าชำรุดเสียหาย รวมถึงให้บริการนำสัมภาระล่าช้าส่งให้กับผู้โดยสารถึงที่พัก รวมถึงติดตามและจัดเก็บสิ่งของลืมบนเครื่องบิน

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

**บริการสนับสนุนการให้บริการ** เช่น ดูแลช่วยเหลือผู้โดยสารที่ประสบปัญหาต่างๆ ทั้งเที่ยวบินขาเข้า-ขาออก และผู้โดยสารต่อเครื่องหรือผู้โดยสารพลาดการต่อเที่ยวบิน (กรณีเที่ยวบินขาเข้าของบริษัทการบินไทยล่าช้า) ให้สามารถเดินทางต่อไปยังจุดหมายปลายทางได้อย่างราบรื่น ได้รับความสะดวก ปลอดภัยมากที่สุด การให้บริการยังครอบคลุมถึงการประสานงานกับหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจอื่นๆ เช่น กองบังคับการตรวจคนเข้าเมือง กรมศุลกากรและการท่าอากาศยานฯ นอกจากนี้ยังมีบริการพิเศษต่างๆ (Special Services) อาทิ การบริการเฉพาะบุคคลสำคัญ ผู้โดยสารที่เดินทางในชั้นหนึ่ง การให้บริการเช็คอินล่วงหน้าทางโทรศัพท์สำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่ง และเคาน์เตอร์เช็คอิน

พิเศษสำหรับผู้โดยสารชั้นธุรกิจ สมาชิกแพลททินัม และสมาชิกบัตรทอง รวมทั้งการบริการผู้โดยสารสูงอายุ ผู้พิการ ผู้ป่วยที่แพทย์รับรองการเดินทาง และผู้โดยสารที่มีอายุต่ำกว่า 12 ปีที่เดินทางลำพัง เป็นต้น

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

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

## 2.2 การตลาดและการแข่งขัน

นโยบายการตลาดของฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น เน้นการเพิ่มสัดส่วนของบริษัทฯ ในตลาดการให้บริการลูกค้าภาคพื้น ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ซึ่งมีคู่แข่งอยู่อีก 2 ราย โดยฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้นมีสายการบินลูกค้า 38 สายการบิน เป็นสัดส่วนอยู่ร้อยละ 36 บริษัทคู่แข่งมีสัดส่วนทางตลาดอยู่ร้อยละ 56 ส่วนสายการบินที่มีการบริการภาคพื้นด้วยตนเอง มีสัดส่วนอยู่ร้อยละ 8 และสายการบินที่มีการบริการภาคพื้นด้วยตนเองซึ่งถือเป็นเป้าหมายที่บริษัทฯ จะรุกเข้าไปเสนอให้บริการแก่สายการบินเหล่านี้ด้วย

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

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

## 2.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์และการบริการ

ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่ออย่างยิ่งต่อการให้บริการลูกค้าภาคพื้นในทุกๆ ท่าอากาศยานคือ แรงงาน เนื่องจากการเติบโตทางด้านธุรกิจการบินส่งผลทำให้แรงงานที่มีอยู่ในภาคอุตสาหกรรมการเดินทางอากาศหรือธุรกิจการบินมีการโยกย้ายไปยังสายการบินอื่นที่มีผลตอบแทนที่สูงกว่า หรือแม้แต่มีการไหลออกไปยังภาคอุตสาหกรรมอื่นๆ มีค่าจ้างแรงงานที่ปรับสูงขึ้นหรือต่ำกว่าเล็กน้อยแต่ไม่ต้องเหนื่อยจากการทำงานเป็นกะและความกดดันจากการให้บริการซึ่งทั้งบริษัทฯ เองและคู่แข่งต่างได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเช่นเดียวกัน

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

## ข) หน่วยธุรกิจ

## (3) ธุรกิจการบริการอุปกรณ์ภาคพื้น

## 2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์ หรือบริการ

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

ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการให้บริการอุปกรณ์ภาคพื้นมากกว่า 55 ปี ในการให้บริการกับอากาศยานทุกประเภททั้งอากาศยานของบริษัทฯ 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) และการทำความสะอาดระดับขั้นโรงเก็บ (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 และมาตรฐานด้าน

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

นอกจากการให้บริการอุปกรณภาคพื้นที่ทำอากาศยานสุวรรณภูมิแล้ว ฝ่ายบริการอุปกรณภาคพื้นยังให้บริการที่ทำอากาศยานภูมิภาคอีก 10 แห่ง ประกอบด้วยทำอากาศยานดอนเมือง ทำอากาศยานเชียงใหม่ ทำอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย ทำอากาศยานภูเก็ต ทำอากาศยานหาดใหญ่ ทำอากาศยานกระบี่ ทำอากาศยานอุดรธานี ทำอากาศยานอุตะปะ ทำอากาศยานขอนแก่น และทำอากาศยานสุราษฎร์ธานี อย่างไรก็ตามหากทำอากาศยานนอกเหนือไปจากที่ให้บริการข้างต้น มีความจำเป็นต้องใช้บริการอุปกรณภาคพื้น อาทิ การบริการเที่ยวบินพิเศษ VVIP และ VIP โดยเครื่องบินกองทัพอากาศ การบริการเที่ยวบินฮัจญ์ ที่ทำอากาศยานนราธิวาส ฝ่ายบริการอุปกรณภาคพื้นสามารถนำอุปกรณภาคพื้นจากทำอากาศยานสุวรรณภูมิหรือทำอากาศยานข้างเคียงมาให้บริการได้อย่างเต็มขีดความสามารถ

## 2.2 การตลาดและการแข่งขัน

การบริการอุปกรณภาคพื้นที่สนามบินสุวรรณภูมิมีคู่แข่งอยู่ 1 ราย โดยฝ่ายบริการอุปกรณภาคพื้นมีลูกค้า 52 สายการบิน มีสัดส่วนอยู่ร้อยละ 46 บริษัทคู่แข่งมีสัดส่วนทางตลาดอยู่ร้อยละ 53 ส่วนสายการบินที่มีการบริการภาคพื้นด้วยตนเองมีสัดส่วนอยู่ร้อยละ 1 ทั้งนี้ ฝ่ายบริการอุปกรณภาคพื้นต้องมีศักยภาพในการรักษาฐานลูกค้าเดิม และแสวงหาลูกค้าใหม่เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง โดยการนำข้อมูลจากลูกค้าทั้งข้อมูลด้านการร้องเรียน (Complaint) และข้อมูลด้านการวัดความพึงพอใจ มาศึกษา วิเคราะห์และวางแผนการทำงานเพื่อให้ลูกค้าได้รับการบริการตามมาตรฐานและเกิดความพึงพอใจในการรับบริการอย่างสูงสุด

สำหรับการหาลูกค้าใหม่นั้น ฝ่ายบริการอุปกรณภาคพื้นได้ใช้จุดแข็ง คือ ศักยภาพในการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานสากล และการมีหน่วยงานควบคุมการบริการภาคพื้นที่มีขีดความสามารถในการตัดสินใจ ทั้งในสถานการณ์ปกติและสถานการณ์ฉุกเฉินในการนำเสนอให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจและตัดสินใจเลือกใช้บริการ

## 2.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์และการบริการ

ปัจจัยสำคัญในการให้บริการอุปกรณภาคพื้น คือ อุปกรณและแรงงาน ในด้านของอุปกรณ ฝ่ายบริการภาคพื้นได้จัดทำโครงการวางแผนอุปกรณภาคพื้นเพื่อรองรับฝูงบินของบริษัทฯ และสายการบินลูกค้า (Ground Equipment Services Fleet Plan) เพื่อให้มีอุปกรณที่พร้อมและเพียงพอต่อการให้บริการและทันสมัยอยู่เสมอ โดยมีค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานและการซ่อมบำรุงต่ำที่สุด ส่วนในด้านแรงงานนั้น ได้ดำเนินการว่าจ้างแรงงานทั้งแบบจัดจ้างคนภายนอก (Outsources) และแบบเหมางานบริการ (Out-job) โดยแรงงานจะได้รับการอบรมภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติจากฝ่ายฝึกอบรม ตามมาตรฐานของทำอากาศยาน และมาตรฐานสากล รวมทั้งการพัฒนาแรงงานเดิมให้มีขีดความสามารถควบคุมการใช้งานอุปกรณได้หลายประเภท (Multi Skill) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการอุปกรณและมีแรงงานเพียงพอต่อการปฏิบัติงานรวมถึงมีต้นทุนอยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันได้ นอกจากนี้ ฝ่ายบริการอุปกรณภาคพื้นได้จัดทีมงานวิศวกรศึกษา และจัดหาอุปกรณที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะกับพื้นที่ในการทำงานและอากาศยานทุกประเภท เช่น รถลากจูงขบวนสัมภาระแบบใช้ระบบไฟฟ้า (Electric Towing Tractor) เป็นรถที่ใช้ระบบไฟฟ้าในการขับเคลื่อนสำหรับลากจูงตู้สัมภาระ เป็นการตอบสนองต่อโครงการ Green Airport ซึ่งทำให้ประหยัดต้นทุนในการดำเนินการและรักษาสภาพแวดล้อมไปในคราวเดียวกัน



ข) หน่วยธุรกิจ

(4) ธุรกิจครัวการบิน

หน่วยธุรกิจครัวการบิน เป็นกิจกรรมสนับสนุนธุรกิจของบริษัทฯ ที่มีการพัฒนาและเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ส่งผลด้านบวกต่อรายได้ของบริษัทฯ โดยสามารถทำกำไรมาโดยตลอดกว่าสิบปี

ครัวการบิน มีฐานการปฏิบัติการ 2 แห่ง คือ

- ครัวการบิน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ตั้งอยู่ในเขตปลอดอากร บนพื้นที่ประมาณ 120,000 ตารางเมตร ดำเนินการผลิตอาหารเพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารสำหรับเที่ยวบินระหว่างประเทศของบริษัทฯ และผู้โดยสารของสายการบินชั้นนำอื่นๆ อีกกว่า 60 สายการบิน

- ครัวการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง มีพื้นที่ประมาณ 40,200 ตารางเมตร ดำเนินการผลิตอาหารเพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารสำหรับเที่ยวบินภายในประเทศของบริษัทฯ และผู้โดยสารของสายการบินชั้นนำอื่นๆ ที่ทำการบินออกจากท่าอากาศยานดอนเมือง นอกจากนี้ ยังดำเนินธุรกิจภาคพื้นที่เกี่ยวข้องกับอาหาร เช่น ภัตตาคาร ณ ท่าอากาศยานนานาชาติ ณ สถานีกรุงเทพฯ และสถานีภูมิภาคในประเทศไทย ร้านเบเกอรี่พัฟแอนด์พาย (Puff & Pie) ดำเนินการโดยฝ่ายครัวการบิน และผู้แทนจำหน่าย การให้บริการจัดเลี้ยงทั้งในและนอกสถานที่ ร้านอาหารสวัสดิการพนักงาน เป็นต้น ในต่างจังหวัด ครัวการบินยังดำเนินกิจการต่างๆ ณ ท่าอากาศยานกระบี่ เชียงใหม่ และภูเก็ต ในการให้บริการอาหาร และเครื่องดื่มในภัตตาคารผลิตอาหารเพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารของบริษัทฯ และสายการบินอื่นๆ ด้วย ปัจจุบันครัวการบิน ดอนเมือง ได้มุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์รูปแบบใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะส่งเสริมการเพิ่มรายได้ รวมถึงการพัฒนาและขยายช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยได้เปิดดำเนินการรถจำหน่ายอาหารเคลื่อนที่ (Puff & Pie Food Truck) เพื่อให้บริการขายอาหารและเบเกอรี่เคลื่อนที่ไปตามจุดต่างๆ

ครัวการบิน เป็นผู้นำในการผลิตอาหารและบริการแก่สายการบิน ที่ออกจากสนามบินสุวรรณภูมิ โดยให้บริการแก่เที่ยวบินมากกว่า 70,000 เที่ยวบิน/ปี ผลิตอาหารมากกว่า 70,000 ชุด/วัน มีสัดส่วนการจัดซื้อวัตถุดิบในประเทศ ร้อยละ 72 และนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ ร้อยละ 28

นอกจากนี้กระบวนการผลิตอาหารและบริการของครัวการบินยังได้รับการรับรองฯ ตามมาตรฐานสากล ซึ่งเป็นที่ยอมรับจากสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศและองค์การอนามัยโลก ประกอบด้วย ระบบการจัดการคุณภาพ (ISO 9001: 2015) ระบบการประกันความปลอดภัยของอาหาร (Hazard Analysis Critical Control Points: HACCP) ระบบการจัดการสุขลักษณะที่ดีในการผลิตอาหาร (Good Manufacturing Practices: GMP) โดยได้บูรณาการทั้ง 3 ระบบข้างต้นเป็นระบบ QHS (Quality-Hygiene-Safety) นอกจากนี้ ครัวการบินยังได้รับการรับรองระบบการผลิตอาหารฮาลาล (HALAL & HAL-Q) ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (OHSAS 18001) และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001)

ด้วยมาตรฐานสากลและประสบการณ์กว่า 50 ปี ในการดำเนินธุรกิจด้านอาหารของครัวการบิน มีส่วนสำคัญให้สายการบินไทยได้รับรางวัลสายการบินยอดเยี่ยมอันดับที่ 1 จาก Skytrax ประเภทการให้บริการอาหารบนเครื่องบินชั้นประหยัดยอดเยี่ยม ปี 2017 (BEST ECONOMY CLASS ONBOARD CATERING) สายการบิน All Nippon Airways (ANA) จากประเทศญี่ปุ่น ได้มอบรางวัล GOLD PRIZE BEST MIDDLE HAUL CATERER AWARD OF 2014 สายการบิน EVA Air (BR) จากประเทศไต้หวัน ได้มอบรางวัล EXCELLENT CATERING SERVICE AWARD 3 ปีติดต่อกัน คือ 2015 GOLD AWARD ในปี 2014 และ 2016 SILVER AWARD สายการบิน Air Macau (NX) ได้มอบรางวัล OUTSTANDING CATERING PERFORMANCE AWARDS 2016 รวมถึงในปี 2017 ได้รับรางวัลชนะเลิศสายการบินที่ให้บริการอาหารบนเครื่องบินยอดเยี่ยม ประจำปี 2017 (BEST INFLIGHT FOOD 2017) จาก IFSA Compass Awards รางวัลระดับนานาชาติเหล่านี้ เป็นเครื่องยืนยันถึงคุณภาพและการบริการของครัวการบิน นับเป็นความภาคภูมิใจของฝ่ายครัวการบิน



สภาวะเศรษฐกิจ สถานการณ์ทางการเมือง วิกฤตการณ์ต่างๆ ที่ผ่านมา มีผลกระทบต่อครัวการบิน เช่นกัน โดยเฉพาะต้นทุนสินค้าและราคาวัตถุดิบที่เพิ่มสูงขึ้น แต่ด้วยความมุ่งมั่นของฝ่ายบริหารและพนักงานที่พยายามบริหารจัดการ ปรับกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับภาวะการณ์ต่างๆ อาทิ การขยายฐานลูกค้า การขยายฐานการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารแช่แข็งที่มีรสชาติอาหารไทยแท้ โดยให้บริการในเที่ยวบินขากลับ บางเส้นทาง การขยายสาขาธุรกิจร้านเบเกอรี่ การปรับลดค่าใช้จ่ายเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงาน การควบคุมการใช้พลังงานเพื่อลดค่าน้ำ/ค่าไฟฟ้า การนำเอาระบบบริหารมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ (Lean Management) และประยุกต์ใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ทำให้ลดการสูญเสียของวัตถุดิบ มีผลให้ค่าใช้จ่ายวัตถุดิบลดลง ผลจากการปรับโครงสร้างต้นทุนให้เหมาะสมต่อการแข่งขัน ทำให้ครัวการบินสามารถสร้างผลกำไรที่เจริญเติบโตมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน

**ค) กิจการอื่นๆ**

นอกจากนี้ยังมีกิจการอื่นที่เป็นธุรกิจสนับสนุนการขนส่ง ได้แก่ ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน ธุรกิจบริการอำนวยความสะดวกของสายการบิน ธุรกิจจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน และธุรกิจจำหน่ายสินค้าที่ระลึก โดยมีรายละเอียดดังนี้

**ค) กิจการอื่นๆ****(1) ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน**

ฝ่ายช่าง เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจรับผิดชอบในการซ่อมบำรุงอากาศยานของบริษัทฯ ตั้งแต่เริ่มเข้าประจำฝูงบิน จนกระทั่งปลดประจำการและจำหน่ายออกจากฝูงบิน ให้คงสภาพความสมควรเดินอากาศ โดยให้มีคุณสมบัติครบถ้วนตามข้อกำหนดของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) และองค์กรต่างๆ ที่ควบคุมสายการบินพาณิชย์ตามบริษัทฯ 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 ดอนเมืองและอุตะเภา
3. งานซ่อมบำรุงชิ้นโรงงาน (Heavy Maintenance) เป็นการให้บริการตรวจทางเทคนิคและการบำรุงรักษาอากาศยาน ทั้งลำตัวอากาศยาน (Airframe) เครื่องยนต์ (Engine) อุปกรณ์ (Component) และส่วนประกอบต่างๆ ตามระยะเวลาบินหรือชั่วโมงบิน ดำเนินการที่ศูนย์ซ่อมอากาศยานฐานปฏิบัติการดอนเมือง อุตะเภา และสุวรรณภูมิ

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

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

การซ่อมบำรุงอากาศยานเป็นภารกิจที่ต้องใช้เงินทุนสูงทั้งด้านบุคลากร วัสดุ โรงซ่อม อุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐาน และต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทันเทคโนโลยีอากาศยานที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เพื่อมุ่งเน้นให้ผู้โดยสารและผู้ที่ใช้งานอากาศยานที่ฝ่ายช่างให้บริการ ได้รับความสะดวกสบายและมีความปลอดภัยสูงสุด

## ค) กิจการอื่น ๆ

## (2) ธุรกิจสนับสนุนการขนส่ง

กิจการสนับสนุนการขนส่งประกอบด้วย บริการอำนวยความสะดวก การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน และการจำหน่ายสินค้าที่ระลึก

- การให้บริการอำนวยความสะดวก (Dispatch Services) การให้บริการอำนวยความสะดวกเป็นการให้บริการวางแผนการบิน และจัดเตรียมข้อมูลรายละเอียดของเส้นทางบิน พยากรณ์อากาศ รวมทั้งเอกสารการบินที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ แก่เที่ยวบินของบริษัท และเที่ยวบินของสายการบินลูกค้า ให้เป็นไปตามกฎระเบียบการบิน และข้อกำหนดตามที่ระบุในสัญญา เพื่อให้เที่ยวบินสามารถปฏิบัติการบินไปถึงที่หมายอย่างปลอดภัย
- การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน (Sales on Board) ในปี 2560 บริษัท King Power Marketing and Management Co., Ltd. เป็นผู้ได้รับสิทธิในการขายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบินของบริษัท เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสาร
- การจำหน่ายสินค้าที่ระลึก (THAI Shop) บริษัทฯ ได้ดำเนินการเปิดร้านจำหน่ายสินค้าที่ระลึก รวมทั้งสิ้น 6 แห่ง ประกอบด้วย สำนักงานใหญ่ของบริษัทฯ สำนักงานหลานหลวง สำนักงานสีลม สำนักงานเชียงใหม่ ศูนย์ปฏิบัติการ (Operation Center: OPC) ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และสำนักงานหลักสี่ อีกทั้งได้เปิดจำหน่ายสินค้าผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ เพื่อเพิ่มช่องทางการขายให้มากขึ้นและรองรับกับความต้องการของลูกค้าในระดับนานาชาติและบริการจัดส่งแบบครบวงจร คือสั่งซื้อสินค้าและผลิตภัณฑ์ผ่านออนไลน์ของบริษัทฯ จ่ายเงินและดำเนินการจัดส่งให้ถึงมืออย่างเรียบร้อย ทั้งนี้ลูกค้าจะได้รับความสะดวกในการซื้อสินค้าง่ายขึ้น

### 3. ปัจจัยความเสี่ยง

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

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

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

#### ปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ

##### 1. ความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาน้ำมันอากาศยาน

ค่าใช้จ่ายน้ำมันอากาศยานเป็นค่าใช้จ่ายหลักในการดำเนินธุรกิจการบิน โดยบริษัทฯ มีต้นทุนค่าน้ำมันอากาศยานคิดเป็นประมาณร้อยละ 27.5 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งราคาน้ำมันอากาศยานมีความผันผวนอย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ ได้มีการจัดทำประกันความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของราคาน้ำมัน (Fuel Hedging) เพื่อลดความผันผวนของต้นทุนด้านน้ำมันอากาศยาน โดยบริษัทฯ มีนโยบายบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันอากาศยาน ซึ่งมีผลกระทบต่อดำเนินงานของบริษัทฯ มิใช่เป็นการแสวงหากำไร แต่เป็นการชะลอและลดผลกระทบต่อต้นทุนด้านน้ำมันฯ หากราคามีการปรับตัวสูงขึ้นสำหรับปี 2560 บริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ให้ค่าใช้จ่ายน้ำมันฯ ของบริษัทฯ เป็นไปตามงบประมาณที่ได้ตั้งไว้ โดยบริษัทฯ ได้ประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ล่วงหน้าไว้ในสัดส่วนเฉลี่ยร้อยละ 66 ของปริมาณการใช้ ทั้งนี้ระหว่างปีการดำเนินงานบริษัทฯ ได้มีการบริหารจัดการปรับปรุงธุรกรรมประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ราคาน้ำมันโลกอย่างใกล้ชิด

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

## 2. ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

เนื่องจากบริษัทฯ มีรายได้เป็นเงินตราต่างประเทศกว่า 50 สกุลเงิน คิดเป็นประมาณร้อยละ 63 ของรายได้รวมทั้งหมด บริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอันเนื่องมาจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนให้มีประสิทธิภาพ โดยมีการบริหารภายใต้นโยบายการบริหารความเสี่ยงแบบธรรมชาติ (Natural Hedging) คือ การจัดให้รายจ่ายเป็นเงินสกุลเดียวกับรายได้มากที่สุด หลังจากนั้นบริษัทฯ บริหารกระแสเงินสดโดยจัดการแลกเปลี่ยนเงินคงเหลือในแต่ละสกุลเข้ามาเป็นเงินสกุลเงินที่เป็นค่าใช้จ่ายหลักของบริษัทฯ เช่น ค่าใช้จ่ายน้ำมัน ค่าเช่าเครื่องบิน ค่าใช้จ่ายพนักงาน และปรับโครงสร้างเงินทุนในสกุลเงินต่างๆ ให้สอดคล้องกับสกุลเงินของเงินสดสุทธิจากการดำเนินการ (Net Operating Cash Flow) พร้อมๆ กับลดความเสี่ยงของการมีหนี้เป็นเงินสกุลต่างประเทศมากขึ้นไป โดยการมีหนี้สกุลบาทด้วยส่วนหนึ่ง เพื่อลดความผันผวนของรายการผลกำไร/ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนในงบการเงิน นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ใช้เครื่องมือทางการเงิน ได้แก่ Cross Currency Swap (CCS) ในช่วงที่ตลาดเงินเอื้ออำนวย และการแลกเปลี่ยนล่วงหน้า (Forward) เพื่อจัดหาเงินชำระค่าใช้จ่าย และหนี้ที่บริษัทฯ มีภาระผูกพันในอนาคต

โดยในปี 2560 บริษัทฯ ได้ดำเนินการกู้เงินระยะยาวเพื่อซื้อเครื่องบิน A350-900 จำนวน 2 ลำ โดยเป็นเงินเยนจำนวน 1 ลำ และเงินเหรียญสหรัฐจำนวน 1 ลำ ดำเนินการออกและเสนอขายหุ้นกู้จำนวน 8,000 ล้านบาท ซึ่งดำเนินการทำ CCS จำนวน 2 รายการ โดยเป็นการเปลี่ยนหนี้จากเงินสกุลบาท เป็นเงินเยน นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้กู้เงินระยะสั้นต่อจากกระทรวงการคลังในรูปแบบการออกตราสาร ECP จำนวน 130 ล้านเหรียญสหรัฐ รวมถึงดำเนินการใช้การแลกเปลี่ยนทันที (Spot) และการแลกเปลี่ยนล่วงหน้า (Forward) จากสกุลเงินอื่นเป็นสกุลเงิน USD สำหรับค่าใช้จ่ายน้ำมัน ค่าเช่าเครื่องบิน ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ มีสัดส่วนเงินกู้ระยะยาวในเงินสกุลหลักภายหลังจากการทำ CCS ดังนี้ USD 2% EUR 38% JPY 21% และ THB 32% CHF 7% (ไม่รวมภาระผูกพันค่าเช่าเครื่องบินเพื่อการดำเนินงาน)

## 3. ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย

บริษัทฯ มีนโยบายบริหารความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย โดยใช้เครื่องมือทางการเงิน ได้แก่ Interest Rate Swap (IRS) เพื่อแปลงอัตราดอกเบี้ยลอยตัวที่มีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้นมาเป็นอัตราดอกเบี้ยคงที่ หรือดำเนินการ Restructure ธุรกรรม CCS หากทำให้บริษัทฯ สามารถลดต้นทุนทางการเงินได้ในระยะยาว โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ มีสัดส่วนของภาระหนี้สินระยะยาวภายหลังการ Swap ที่มีอัตราดอกเบี้ยลอยตัวต่ออัตราดอกเบี้ยคงที่เท่ากับร้อยละ 38 ต่อ 62 (ไม่รวมค่าเช่าเครื่องบินเพื่อการดำเนินงาน) ทั้งนี้ หากอัตราดอกเบี้ยปรับตัวสูงขึ้นร้อยละ 1 ต่อปี จะส่งผลให้บริษัทฯ มีภาระดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นประมาณ 583 ล้านบาท

## 4. ความเสี่ยงจากการแข่งขันในธุรกิจการบิน

จากนโยบายเปิดเสรีการบินของประเทศไทย ทำให้ทุกสายการบินเห็นโอกาสในการขยายธุรกิจ ทั้งสายการบินที่ให้บริการอยู่เดิมได้เพิ่มปริมาณการผลิตผ่านเข้าและออกประเทศไทยมากขึ้น และสายการบินใหม่ที่เปิดเส้นทางบินเข้าและออกประเทศไทย ทำให้การแข่งขันที่ทวีความรุนแรง ซึ่งจะเห็นได้จากปริมาณการสั่งซื้อเครื่องบินของสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบและสายการบินต้นทุนต่ำที่จะเพิ่มอย่างมากในช่วง 5-10 ปี ข้างหน้า รวมทั้งการเติบโตสูงอย่างต่อเนื่องของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย จากการเพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยวและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทางการเงินของคนไทย ซึ่งเป็นผลมาจากการกำหนดราคาของสายการบินต้นทุนต่ำ และสายการบินต้นทุนต่ำยังมีการปรับตัวโดยการพัฒนารูปแบบการให้บริการจากแบบจุดบินต่อจุดบิน (Point-to-Point) เป็นลักษณะเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างสายการบินภายในกลุ่มมาก

ขึ้น นอกจากนั้นแล้วการปลดตรงแดงขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ทำให้สายการบินเพิ่มการให้บริการในเส้นทางบินระยะกลางได้แก่ จีน ญี่ปุ่น เกาหลี รวมไปถึงการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้นของเส้นทางบินระยะไกลที่ทำการบินโดยสายการบินตะวันออกกลางที่ให้บริการเต็มรูปแบบทำการบินข้ามทวีปจากทวีปยุโรป ไป ทวีปออสเตรเลียโดยไม่ผ่านประเทศไทย และใช้ตะวันออกกลาง เป็นจุดเชื่อมต่อระหว่างทวีป ทำให้บริษัทฯ เสียส่วนแบ่งตลาดในเส้นทางบินยุโรป และเส้นทางบินออสเตรเลีย

ทั้งนี้บริษัทฯ ได้กำหนดแนวทางตอบสนองการแข่งขันโดยมีการติดตามผลการดำเนินงานของแต่ละเส้นทางบินอย่างใกล้ชิด โดยตรวจสอบความเหมาะสมของจำนวนที่นั่งเสนอให้บริการและจำนวนผู้โดยสารที่ใช้บริการ และปรับปรุงความถี่ของเที่ยวบินให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการปรับปรุงการบริหารรายได้และราคา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตอบสนองการแข่งขันด้านราคาอย่างรวดเร็วเหมาะสมกับความต้องการของตลาด พัฒนาประสิทธิภาพความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตรให้เชื่อมต่อเส้นทางบินของบริษัทฯ กับกลุ่มสายการบินพันธมิตรในการขยาย Network ไปจุดต่างๆ ให้มากขึ้น อยู่ระหว่างการปรับปรุงการขายและการจัดจำหน่ายด้าน Web Sales ให้สะดวกและทันสมัย มีการปรับปรุงการบริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าในทุกจุดบริการ และดำเนินโครงการบริหารจัดการรายได้เสริม Ancillary Revenue โดยหารายได้เสริมจากผลิตภัณฑ์และบริการ ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ครบทุกจุดบริการ รวมทั้งได้พัฒนาปรับปรุงโครงการสะสมไมล์รอร์อัล ออร์คิด พลัส เพื่อรักษาลูกค้า และมุ่งใจให้มีการกลับมาเลือกใช้บริการอย่างสม่ำเสมอ

## 5. ความเสี่ยงจากกรณีสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ไม่ผ่านการตรวจประเมินของ ICAO

ตามที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ของประเทศไทยได้ถูกตรวจสอบตามโครงการตรวจสอบการกำกับดูแลความปลอดภัยสากล (Universal Safety Oversight Audit Program: USOAP) ขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) และพบข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญต่อความปลอดภัย (Significant Safety Concern: SSC) โดยปรากฏสัญลักษณ์สีแดงที่ชื่อประเทศไทยในเว็บไซต์สาธารณะของ ICAO ตั้งแต่วันที่ 18 มิถุนายน 2558 ส่งผลให้หน่วยงานกำกับด้านความปลอดภัยการบินพลเรือนของประเทศต่างๆ ขาดความเชื่อมั่นในมาตรฐานความปลอดภัยของสายการบินของประเทศไทย และได้ดำเนินการมาตรการเข้มงวดในการกำกับดูแลความปลอดภัยด้านการบินกับสายการบินของประเทศไทย

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

บริษัทฯ ได้แสดงความมุ่งมั่นในการพัฒนามาตรฐานความปลอดภัยด้านการบิน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ให้บริการ และหน่วยงานกำกับด้านความปลอดภัยการบินของประเทศต่างๆ ที่อาจมีข้อกังวลเกี่ยวกับข้อบกพร่องอย่างมีนัยสำคัญของกรมการบินพลเรือน จึงได้ริเริ่มโครงการมาตรฐานความปลอดภัยเหนือระดับ (Safety Beyond Compliance) เพื่อยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยด้านการบินของบริษัทฯ และนำมาตรฐานของ European Aviation Safety Agency (EASA) ซึ่งเป็นที่ยอมรับจากองค์การการบินทั่วโลกมาเป็นต้นแบบ โดยมีเป้าหมายสูงสุดในการเป็นสายการบินที่สามารถบินเข้าสู่น่านฟ้าของทุกประเทศได้อย่างภาคภูมิใจ โดยบริษัทฯ ได้ดำเนินการยื่นขอเป็น Third Country Operators (TCO) ของสหภาพยุโรป และได้รับ TCO Authorization จาก EASA แล้ว เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2558 ทำให้บริษัทฯ คงสิทธิในการได้รับอนุญาตให้ทำการบินเข้ายุโรป แสดงให้เห็นว่าบริษัทฯ มีมาตรฐานความปลอดภัยในระดับสูง นอกจากนี้บริษัทฯ



ได้จัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan) รวมทั้งได้มีการฝึกซ้อมเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับในสถานการณ์สมมติกรณีต่างๆ โดยคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อผู้โดยสาร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อจำกัดต่างๆ รวมไปถึงผลกระทบทางด้านการเงิน

บริษัทฯ ได้ดำเนินการทำ Re-AOCR (Re Air Operator Certificate Requirements) ของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) โดยบริษัทฯ ได้รับ AOC ใหม่เมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม 2560 ซึ่งการทำ Re-AOCR เป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนการปลดตรงแดงออกจาก กพท.

เมื่อวันที่ 6 ตุลาคม 2560 สำนักงานใหญ่ขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) นครมอนทรีออล ประเทศแคนาดา ได้มีการประชุม ICAO SSC Committee พิจารณาเห็นชอบให้ประเทศไทยพ้นจากการเป็นประเทศที่มีข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญต่อความปลอดภัย (Significant Safety Concerns) และด้วยผลจากมติดังกล่าว สถานภาพในเว็บไซต์ของ ICAO ในส่วนของ Safety Audit Results ซึ่งเคยมีรูปตรงแดงอยู่ด้านหน้าชื่อประเทศไทยได้รับการถอดออก ทำให้ประเทศไทยสามารถ “ปลดตรงแดง” ได้สำเร็จ ซึ่งทำให้หน่วยงานกำกับด้านความปลอดภัยการบินพลเรือนของประเทศต่างๆ กลับมามีความเชื่อมั่นในมาตรฐานความปลอดภัยของสายการบินของประเทศไทย

## 6. ความเสี่ยงจากวิกฤตการณ์ภายนอก และภัยธรรมชาติ

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

บริษัทฯ ได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการเตรียมความพร้อมรับมือต่อเหตุการณ์ดังกล่าวให้ทัน่วงที จึงจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการภาวะวิกฤต (Crisis Management Operation Center: CMOC) และคณะกรรมการบริหารภาวะวิกฤต (Crisis Management Center: CMC) ติดตามสถานการณ์ต่างๆ อย่างใกล้ชิด โดยจะเข้าบริหารจนกว่าสถานการณ์จะเข้าสู่ภาวะปกติ รวมทั้งให้มีการประเมินความเสี่ยง การกำหนดมาตรการเฝ้าระวังและป้องกัน รวมถึงการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับบริษัทฯ โดยบริษัทฯ มีการจัดทำการประเมินเพื่อปรับปรุงความเสี่ยงที่อาจเปลี่ยนแปลงไปทุกปี และมีการประเมินปัจจัยและแนวโน้มต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ที่คาดการณ์ว่าจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ เพื่อเป็นข้อมูลให้ฝ่ายบริหารพิจารณาปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ รองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิ การเปิดทำการบินสถานีใหม่ การพิจารณาความร่วมมือเที่ยวบินรหัสร่วม (Codeshare) เป็นต้น รวมถึงการบริหารจัดการภาวะวิกฤต เพื่อรองรับสถานการณ์ต่างๆ โดยจัดทำแผนเผชิญเหตุ ปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อรองรับสถานการณ์ ฝึกซ้อมอย่างสม่ำเสมอ และประสานความร่วมมือกับพันธมิตรการบิน หน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม และหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บริษัทฯ สามารถบูรณาการความร่วมมือเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ต่างๆ อีกทั้งเพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีแก่บริษัทฯ และเพิ่มความมั่นใจในการเดินทางของผู้โดยสาร นอกจากนี้ บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ และการประชาสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ (Speedy Communications and Effective Public Relations) โดยเฉพาะกรณีวิกฤตการณ์และภัยธรรมชาติที่มีผลกระทบกับบริษัทฯ เช่น กรณีภูเขาไฟอากุงที่เกาะบาหลี ประเทศอินโดนีเซีย เป็นต้น



## 7. ความเสี่ยงจากคุณภาพและประสิทธิภาพของบุคลากร

ธุรกิจการบินที่บริษัทดำเนินการอยู่มีกิจกรรมที่หลากหลายและมีจำนวนมาก ทำให้ใช้บุคลากรเป็นจำนวนมาก แต่บุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้เฉพาะเรื่อง (Specialist) มากกว่าที่จะมีความสามารถหลายด้าน (Multi-skill) ทำให้องค์กรขาดความคล่องตัวในการใช้ประโยชน์สูงสุดจากบุคลากร อีกทั้งการจำกัดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ทำให้พนักงานไม่ได้รับการพัฒนาศักยภาพและอาจไม่พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดผลการปฏิบัติงาน และผลตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ยังไม่สามารถดำเนินการได้กับพนักงานทุกคนในบริษัทฯ และยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจและอาจไม่สามารถผลักดันให้บรรลุเป้าหมายของบริษัทฯ นอกจากนี้ใน 2-3 ปี ที่ผ่านมา บริษัทฯ พยายามผลักดันการปรับปรุงกระบวนการในการทำงาน ทั้งการปรับลด ควบรวม หรือเปลี่ยนกระบวนการทำงานในแต่ละหน่วยงานเพื่อจะได้จัดสรรพนักงานได้อย่างเหมาะสม ก่อนที่จะพิจารณาปรับพนักงานเพิ่ม แต่การดำเนินการมีความล่าช้า บ้างจ่ายต่าง ๆ ข้างต้นอาจเป็นข้อจำกัดที่ทำให้บริษัทฯ ไม่สามารถปรับตัวให้ทันตามสภาพการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้

บริษัทฯ ได้มุ่งเสริมสร้างพนักงานให้มีขีดความสามารถ มีผลผลิต และมีความผูกพันต่อองค์กร โดยบริษัทฯ ได้ดำเนินการพัฒนาโครงสร้างองค์กร ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และอัตรากำลังให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ (Develop Organization, Reprocess and Manpower Align with Business Strategy) พัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Improve Performance Management) การบริหารจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูงและการจัดทำแผนสืบต่อตำแหน่ง (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

เนื่องจากการดำเนินธุรกิจทุกประเภทในปัจจุบันโดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจสายการบินเป็นธุรกิจเชิง Customer Centric คือพฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behavior) กำหนดวิธีการให้บริการของสายการบิน และความพึงพอใจในการบริการเป็นปัจจัยหลักปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ลูกค้ายังคงใช้บริการอยู่อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นคุณภาพการบริการและอัตราความพึงพอใจของลูกค้าจึงเป็นปัจจัยหลักปัจจัยหนึ่งสำหรับเพิ่มยอดขายได้ของสายการบินในปัจจุบัน นอกจากนี้ ความคุ้มค่าก็ยังเป็นกลจักรสำคัญที่ลูกค้าพิจารณาในการเลือกสายการบิน ประกอบกับความคาดหวังของผู้โดยสารที่จะได้รับการบริการตามความชอบและรสนิยมที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล (Personalized Services/Offers)

บริษัทฯ มีการประเมินคุณภาพการบริการ (Quality Assurance) แบบครบวงจร โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อตรวจสอบผลิตภัณฑ์และการบริการให้เป็นไปตามคำมั่นสัญญาการส่งมอบที่ไว้กับลูกค้า ซึ่งการประเมินมีทั้งการประเมินเชิงรุก จากการตรวจติดตามคุณภาพการบริการให้เป็นไปตามคู่มือการปฏิบัติงาน (Service Operation Procedure) ด้วยการใช้การสุ่มตรวจการปฏิบัติงานแบบไม่แจ้ง (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 และ พัฒนาความเป็นเลิศด้านการบริการ

ลูกค้าอย่างต่อเนื่องโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้ทุกจุดบริการมีศักยภาพในการให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทั่วโลก เช่น โครงการ System Integration for Customer Service Excellence อีกทั้งร่วมจัดตั้งและขับเคลื่อนคณะกรรมการพัฒนาและปรับปรุงการบริการ (คพป.) เพื่อปรับปรุงการบริการในทุกจุดบริการ รวมทั้งการพัฒนาแผนงานต่างๆของ Service Ring ให้เกิดการพัฒนาการบริการใหม่ๆอย่างต่อเนื่องที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งเป็นการสนับสนุนเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ของบริษัทฯ และสร้างความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับบริษัทฯ อีกด้วย

### 9. ความเสี่ยงจากภัยคุกคามไซเบอร์

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

บริษัทฯ ตระหนักถึงความร้ายแรงและผลกระทบจากภัยคุกคามไซเบอร์ จึงได้กำหนดให้เรื่องดังกล่าวเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร และให้มีมาตรการการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการดำเนินการในเรื่องต่างๆ เช่น การป้องกันและตรวจจับมัลแวร์ที่มาจากอินเทอร์เน็ตและอีเมล การป้องกัน และเฝ้าระวังการโจมตีเครือข่าย การประยุกต์ใช้กรอบการรับมือภัยคุกคามไซเบอร์ (Cyber Security Framework) โดยได้จัดทำแผนการปรับปรุงการรับมือภัยคุกคามไซเบอร์ (Cyber Security Roadmap) ตามกรอบดังกล่าว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการรับมือ ซึ่งจะครอบคลุมทั้งการป้องกัน (prevent) การตรวจจับ (detect) การรับมือ (response) และการกู้คืนระบบ (recover) ในส่วนของมาตรการในการกู้คืนระบบ บริษัทฯ ได้จัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์สำรองเพื่อทำงานทดแทน โดยออกแบบการกู้คืนตามระดับผลกระทบของระบบนั้นๆที่มีต่อธุรกิจของบริษัทฯ รวมถึงการจัดให้มีศูนย์คอมพิวเตอร์สองศูนย์ทำงานทดแทนกัน แต่เนื่องจากศูนย์คอมพิวเตอร์ทั้งสองศูนย์ตั้งอยู่บนพื้นที่เดียวกัน เพื่อลดความเสี่ยงจึงได้ทำโครงการย้ายศูนย์คอมพิวเตอร์หนึ่งออกไปตั้งอยู่นอกพื้นที่ ขณะนี้อยู่ระหว่างเริ่มดำเนินการตามแผนการปรับปรุงที่วางไว้

### 10. ความเสี่ยงจากกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทฯ

การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ จำเป็นต้องอยู่ภายใต้การบังคับของกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการประกอบกิจการสายการบิน รวมทั้งกฎระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งไม่อยู่ภายใต้อำนาจการควบคุมของบริษัทฯ ดังนั้น หากมีการเปลี่ยนแปลงการตีความของกฎระเบียบหรือการออกกฎหมายหรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องใหม่ อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทฯ และทำให้บริษัทฯ มีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น อาทิเช่น สหภาพยุโรปได้ประกาศใช้กฎหมายเกี่ยวกับการเก็บรักษาข้อมูลบุคคลซึ่งมีเชื้อชาติและถิ่นพำนักถาวรในภาคพื้นยุโรป (EU) (General Data Protection Regulation : GDPR) เพื่อคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ให้สิทธิและเสรีภาพแก่เจ้าของข้อมูล และให้ทุกประเทศสมาชิก EU ใช้มาตรฐานการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลเดียวกัน กฎหมายฉบับดังกล่าวจะมีผลบังคับใช้ในวันที่ 25 พ.ค. 2561 และมีบทลงโทษสำหรับธุรกิจที่ไม่ปฏิบัติตามเป็นค่าปรับซึ่งมีเพดานค่าปรับที่สูงถึง 20 ล้านยูโรหรือ 4% ของรายได้ทั้งปีของบริษัทฯ ขึ้นกับจำนวนใดมากกว่า บริษัทฯ ตระหนักถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติตามกฎหมายดังกล่าว จึงได้จัดตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษา ประเมินผลกระทบ และจัดทำแผนการปรับปรุงให้เป็นไปตาม GDPR

### 11. ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อสิทธิหรือการลงทุนของผู้ถือหุ้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 กระทรวงการคลังและธนาคารออมสินถือหุ้นในบริษัทฯ ร้อยละ 53.16 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดของบริษัทฯ จึงทำให้กระทรวงการคลังสามารถควบคุมมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้เกือบทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นเรื่องการแต่งตั้งกรรมการ หรือการขอมติในเรื่องอื่นที่ต้องใช้เสียงส่วนใหญ่ของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ยกเว้นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายหรือข้อบังคับบริษัทฯ กำหนดให้ต้องได้รับเสียง 3 ใน 4 ของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ดังนั้น ผู้ถือหุ้นรายอื่นจึงอาจไม่สามารถรวบรวมคะแนนเสียง เพื่อตรวจสอบและถ่วงดุลเรื่องที่ผู้ถือหุ้นใหญ่เสนอได้

#### 4. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

##### 4.1 สินทรัพย์หลักของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

หน่วย: ล้านบาท

ประเภท	มูลค่าตามบัญชี ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560
เครื่องบินและเงินจ่ายล่วงหน้าค่าเครื่องบินและเครื่องบินยนต์	48,309.27
เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน	113,219.84
อุปกรณ์การบินหมุนเวียน	9,592.00
เครื่องมือ โรงซ่อมและอุปกรณ์	2,827.74
ที่ดิน อาคารและค่าปรับปรุง	14,153.76
<b>รวม</b>	<b>188,102.61</b>

##### ลักษณะสำคัญของสินทรัพย์หลัก

##### เครื่องบิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ มีเครื่องบินที่ใช้ในการดำเนินงานจำนวน 100 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินที่ปลดระวางและอยู่ระหว่างดำเนินการขายจำนวน 21 ลำ รวมเป็นเครื่องบินทั้งหมดจำนวน 121 ลำ แบ่งเป็นเครื่องบินที่เป็นสินทรัพย์ของบริษัทฯ จำนวน 50 ลำ เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน (Financial Lease) จำนวน 35 ลำ และเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease) จำนวน 36 ลำ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ประเภทเครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	อายุเฉลี่ย (ปี)	เครื่องบินที่เป็นกรรมสิทธิ์ของบริษัท	เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน (Financial Lease)	เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease)	เครื่องบินที่ใช้ในการดำเนินงาน ณ 31 ธันวาคม 2560
โบอิง 747-400	12	20.3	12	-	-	10
โบอิง 777-300	6	18.1	6	-	-	6
โบอิง 777-200ER	6	10.8	1	5	-	6
โบอิง 777-200	6	21.0	6	-	-	6
โบอิง 737-400	5	25.7	5	-	-	2
โบอิง 777-300ER	14	4.0	-	6	8	14
โบอิง 787-8	6	3.0	-	-	6	6
โบอิง 787-9	2	0.2	-	-	2	2
แอร์บัส 380-800	6	4.7	2	4	-	6
แอร์บัส 350-900	7	0.7	-	2	5	7
แอร์บัส 340-600	6	11.8	6	-	-	-
แอร์บัส 340-500	3	12.1	3	-	-	-
แอร์บัส 330-300	21	10.8	8	13	-	15
แอร์บัส 320-200	20	4.0	-	5	15	20
แอร์บัส 300-600R	1	24.8	1	-	-	-
<b>รวม</b>	<b>121</b>	<b>10.1</b>	<b>50</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

**เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน (Financial Lease) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560**

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)	
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559
โบอิง 777-200ER	5	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางข้ามทวีป	โบอิง 777-200ER # 1	2 พ.ย. 2561	0.8	1.8	367.31	697.27
			โบอิง 777-200ER # 2	8 พ.ย. 2561	0.9	1.9	367.93	698.44
			โบอิง 777-200ER # 3	8 พ.ย. 2561	0.9	1.9	367.93	698.44
			โบอิง 777-200ER # 4	15 พ.ย. 2561	0.9	1.9	370.78	703.85
			โบอิง 777-200ER # 5	24 ธ.ค. 2560	-	1.0	-	241.70
			โบอิง 777-200ER # 6	29 เม.ย. 2561	0.3	1.3	75.11	331.40
โบอิง 777-300ER	6	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางข้ามทวีป	โบอิง 777-300ER # 14	21 ม.ค. 2569	8.1	9.1	2,872.91	3,157.10
			โบอิง 777-300ER # 15	10 ก.ค. 2569	8.5	9.5	3,424.46	3,694.01
			โบอิง 777-300ER # 16	27 ส.ค. 2569	8.7	9.7	3,430.55	3,700.58
			โบอิง 777-300ER # 17	20 ม.ค. 2570	9.1	10.1	4,147.08	4,448.71
			โบอิง 777-300ER # 18	22 มิ.ย. 2570	9.5	10.5	4,165.85	5,046.65
			โบอิง 777-300ER # 19	28 ก.ย. 2570	9.7	10.7	4,270.18	5,160.41
แอร์บัส A330-300	13	เครื่องบินพิสัยกลางสำหรับ เส้นทางบินในภูมิภาค	แอร์บัส 330-300 # 15	29 ม.ค. 2563	2.1	4.1	506.15	702.43
			แอร์บัส 330-300 # 16	23 มิ.ย. 2563	2.5	4.5	509.55	690.19

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)	
					สิ้นสุดวันที่	สิ้นสุดวันที่	สิ้นสุดวันที่	สิ้นสุดวันที่
					31 ธันวาคม 2560	31 ธันวาคม 2559	31 ธันวาคม 2560	31 ธันวาคม 2559
			แอร์บัส 330-300 # 17	23 มิ.ย. 2563	2.5	4.5	505.18	684.28
			แอร์บัส 330-300 # 18	23 มิ.ย. 2563	2.5	4.5	504.36	683.17
			แอร์บัส 330-300 # 19	29 ก.ย. 2563	2.7	4.8	591.45	782.62
			แอร์บัส 330-300 # 20	29 ก.ย. 2563	2.7	4.8	594.73	786.95
			แอร์บัส 330-300 # 21	16 พ.ย. 2566	5.9	6.9	1,363.84	1,516.12
			แอร์บัส 330-300 # 22	6 ธ.ค. 2566	5.9	6.9	1,401.76	1,558.19
			แอร์บัส 330-300 # 23	23 ก.พ. 2567	6.2	7.2	1,254.20	1,329.79
			แอร์บัส 330-300 # 24	18 ก.ย. 2570	9.7	10.7	1,448.00	1,634.84
			แอร์บัส 330-300 # 25	19 ต.ค. 2570	9.8	10.8	1,485.09	1,689.31
			แอร์บัส 330-300 # 26	16 ม.ค. 2571	10.0	11.0	1,350.94	1,549.79
แอร์บัส 330-300 # 27	22 เม.ย. 2571	10.3	11.3	1,460.29	1,661.49			
แอร์บัส A380-800	4	เครื่องบินพิสัยไกลขนาดใหญ่ มากสำหรับเส้นทางบินข้ามทวีป	แอร์บัส 380-800 # 1	26 ก.ย. 2567	6.7	7.7	2,707.21	3,277.86
			แอร์บัส 380-800 # 2	28 พ.ย. 2567	6.9	7.9	2,969.11	3,578.91
			แอร์บัส 380-800 # 3	20 ธ.ค. 2567	7.0	8.0	3,667.88	4,036.74



ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)	
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559
								แอร์บัส 380-800 # 4
แอร์บัส A320-200	5	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางบินในประเทศและ ภูมิภาค	แอร์บัส 320-200 # 16	16 ต.ค. 2569	8.8	9.8	864.68	1,041.91
			แอร์บัส 320-200 # 17	03 ธ.ค. 2569	8.9	9.9	864.75	1,041.97
			แอร์บัส 320-200 # 18	20 ม.ค. 2570	9.1	10.1	893.14	945.38
			แอร์บัส 320-200 # 19	08 ต.ค. 2570	9.8	10.8	1,116.46	1,298.84
			แอร์บัส 320-200 # 20	05 พ.ย. 2570	9.9	10.9	1,116.50	1,298.78
แอร์บัส A350-900	2	เครื่องบินพิสัยไกลขนาดใหญ่ สำหรับเส้นทางบินข้ามทวีป	แอร์บัส 350-900 # 3	21 เม.ย. 2572	11.3	-	3,667.74	-
			แอร์บัส 350-900 # 4	14 มิ.ย. 2572	11.5	-	3,817.48	-
<b>รวม</b>	<b>35</b>						<b>62,516.72</b>	<b>64,750.80</b>

**เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560**

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 2560	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	
โบอิง 777-200	-	เส้นทางบินในภูมิภาค	โบอิง 777-200 # 6	29 ก.ย. 2559	-	0.7	-	2.98	
โบอิง 777-300ER	8	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางบินข้ามทวีป	โบอิง 777-300ER # 6	2 ส.ค. 2567	6.6	7.6	3,265.85	3,960.66	
			โบอิง 777-300ER # 7	30 ต.ค. 2567	6.8	7.8	3,358.28	4,062.85	
			โบอิง 777-300ER # 8	7 มี.ค. 2567	7.2	8.2	3,598.47	4,319.46	
			โบอิง 777-300ER # 9	9 เม.ย. 2568	7.3	8.3	3,646.48	4,371.57	
			โบอิง 777-300ER # 10	11 มิ.ย. 2568	7.4	8.4	3,746.19	4,478.66	
			โบอิง 777-300ER # 11	19 ก.ค. 2568	7.6	8.6	3,797.41	4,531.94	
			โบอิง 777-300ER # 12	26 ส.ค. 2568	7.7	8.7	3,845.52	4,584.54	
			โบอิง 777-300ER # 13	22 ต.ค. 2568	7.8	8.8	3,943.04	4,690.55	
โบอิง 787-8	6	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางบินในภูมิภาคและ บินข้ามทวีป	โบอิง 787-8 # 1	16 ก.ค. 2569	8.5	9.5	3,822.86	4,683.03	
			โบอิง 787-8 # 2	15 ก.ย. 2569	8.7	9.7	3,903.13	4,771.69	
			โบอิง 787-8 # 3	29 ต.ค. 2569	8.8	9.8	3,941.02	4,813.26	
			โบอิง 787-8 # 4	9 ธ.ค. 2569	8.9	9.9	4,025.93	4,907.54	

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 2560	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	
			โบอิง 787-8 # 5	17 เม.ย. 2570	9.3	10.3	4,225.58	5,132.19	
			โบอิง 787-8 # 6	7 ส.ค. 2570	9.6	10.6	4,405.09	5,332.05	
โบอิง 787-9	2	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางบินในภูมิภาคและ บินข้ามทวีป	โบอิง 787-9 # 1	14 ก.ย.2572	11.7	-	6,898.24	-	
			โบอิง 787-9 # 2	30 ต.ค.2572	11.8	-	6,958.21	-	
แอร์บัส 330-300	-	เครื่องบินพิสัยกลางสำหรับ เส้นทางบินในภูมิภาค	แอร์บัส 330-300 # 9	31 ก.ค. 2560	-	1.6	-	118.09	2)
			แอร์บัส 330-300 # 11	31 ก.ค. 2560	-	1.6	-	132.85	2)
แอร์บัส 350-900	5	เครื่องบินพิสัยไกลขนาดใหญ่สำหรับเส้นทางบิน ข้ามทวีป	แอร์บัส 350-900 # 1	29 ส.ค. 2571	10.7	11.7	6,258.52	7,314.95	
			แอร์บัส 350-900 # 2	11 ต.ค. 2571	10.8	12.0	6,291.19	7,342.65	
			แอร์บัส 350-900 # 5	13 ก.ค. 2572	11.5	-	6,143.79	-	
			แอร์บัส 350-900 # 6	31 ส.ค. 2572	11.7	-	6,207.18	-	
			แอร์บัส 350-900 # 7	22 ก.ย. 2572	11.7	-	6,268.99	-	





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 2560	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	
แอร์บัส 320-200	15	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางบินภายในประเทศ และภูมิภาค	แอร์บัส 320-200 # 1	29 มิ.ย. 2567	6.5	7.5	679.49	821.65	
			แอร์บัส 320-200 # 2	8 ส.ค. 2567	6.6	7.6	699.77	843.28	
			แอร์บัส 320-200 # 3	17 ส.ค. 2567	6.6	7.6	705.79	850.47	
			แอร์บัส 320-200 # 4	28 ก.ย. 2567	6.7	7.7	715.42	861.30	
			แอร์บัส 320-200 # 5	17 ม.ค. 2568	7.1	8.1	758.56	906.53	
			แอร์บัส 320-200 # 6	28 มี.ค. 2568	7.2	8.2	779.45	929.22	
			แอร์บัส 320-200 # 7	23 ต.ค. 2562	1.8	2.8	191.35	317.99	
			แอร์บัส 320-200 # 8	29 ต.ค. 2562	1.8	2.8	191.35	317.99	
			แอร์บัส 320-200 # 9	19 พ.ย. 2562	1.9	2.9	200.89	328.38	
			แอร์บัส 320-200 # 10	4 ธ.ค. 2562	1.9	2.9	210.76	339.09	
			แอร์บัส 320-200 # 11	31 ม.ค. 2563	2.1	3.1	220.58	349.48	

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 2560	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	
			แอร์บัส 320-200 # 12	18 ก.พ. 2563	2.1	3.1	230.27	360.03	
			แอร์บัส 320-200 # 13	20 พ.ค. 2563	2.4	3.4	259.47	391.45	
			แอร์บัส 320-200 # 14	20 มิ.ย. 2563	2.5	3.5	270.09	402.84	
			แอร์บัส 320-200 # 15	26 ก.ย. 2563	2.7	3.7	300.56	435.48	
<b>รวม</b>	<b>36</b>						<b>104,964.77</b>	<b>88,006.69</b>	

หมายเหตุ :

- <sup>1)</sup> ภาระผูกพันที่บริษัทฯ ต้องจ่ายให้แก่ผู้ให้เช่า ซึ่งตามสัญญากำหนดไว้เป็นสกุลเงินตราต่างประเทศ คำนวณเป็นมูลค่าสกุลเงินบาท ด้วยอัตราแลกเปลี่ยนตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย
- <sup>2)</sup> บริษัทฯ แสดงความจำนงขอใช้สิทธิยกเลิกสัญญาเช่าดำเนินงานล่วงหน้า 1 ปีก่อนสิ้นสุดสัญญา

**สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนที่สำคัญประเภทเครื่องหมายการค้าที่ยังใช้งานอยู่ในปัจจุบัน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560**

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 2 ต.ค. 2560 สิ้นสุดวันที่ 5 มิ.ย. 2570
4. รูปลักษณ์ตัวอักษร ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์ ภาษาไทย (ใหม่) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</li> <li>• บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> <li>• บริการโรงแรม จัดหาที่พักชั่วคราว จองโรงแรม จัดการอาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul>	จด ณ วันที่ 6 มิ.ย. 2550 ต่ออายุลงวันที่ 2 ต.ค. 2560 สิ้นสุดวันที่ 5 มิ.ย. 2570

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 พ.ค. 2560 สิ้นสุดวันที่ 12 ก.พ. 2570



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 2 ต.ค. 2560 สิ้นสุดวันที่ 5 มิ.ย. 2570
11. รูปลักษณ์ตัวอักษร ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์ ภาษาอังกฤษ 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</li> <li>• บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> <li>• บริการโรงแรม จัดหาที่พักชั่วคราว 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</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 เซอร์วิสเชส จำกัด บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด และบริษัท ทัวร์เอื้องหลวง จำกัด เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการลงทุนในกิจการอื่นๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทฯ โดยถือเป็นบริษัทร่วมของบริษัทฯ อย่างไรก็ตามบริษัทฯ อาจพิจารณา ทบทวนการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพธุรกิจและแผนยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ ในอนาคต

## 5. ข้อพิพาททางกฎหมาย

### ข้อพิพาททางกฎหมายทั่วไปที่มีได้เกี่ยวเนื่องกับกฎหมายว่าด้วยการป้องกันการผูกขาดและการกีดกันทางการค้า (Antitrust)

บริษัทฯ และบริษัทย่อยไม่มีข้อพิพาททางกฎหมายที่อาจมีผลกระทบต่อสินทรัพย์ของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อยที่มีจำนวนสูงกว่าร้อยละ 5 ของส่วนของผู้ถือหุ้น และไม่มีข้อพิพาททางกฎหมายที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ มีข้อพิพาททางกฎหมายซึ่งบริษัทฯ เป็นจำเลยในคดีต่างๆ สรุปได้ดังนี้

ประเภทคดี	จำนวน (คดี)	ทุนทรัพย์รวม (ล้านบาท)	สถานะปัจจุบัน
คดีพิพาทแรงงาน	29	188.35	อยู่ในระหว่างพิจารณาคดีของศาล
คดีเรียกร้องค่าเสียหาย	55	785.66	อยู่ในระหว่างพิจารณาคดีของศาล

### ข้อพิพาทที่เกี่ยวข้องเนื่องกับกฎหมายว่าด้วยการป้องกันการผูกขาดและการกีดกันทางการค้า (Antitrust)

#### ความเป็นมา

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

#### สรุปข้อมูลข้อพิพาท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ ยังคงมีข้อพิพาทกรณีบริษัทฯ ถูกดำเนินการสอบสวน และ/หรือฟ้องร้องในกรณีเกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยการป้องกันการผูกขาดและการกีดกันทางการค้า (Antitrust) ใน 3 ประเทศ ได้แก่ ประเทศอังกฤษ สาธารณรัฐเกาหลี และประเทศเนเธอร์แลนด์ โดยลักษณะข้อกล่าวหาที่ถูกฟ้องในแต่ละประเทศนั้นจะคล้ายคลึงกัน คือกล่าวหาว่าบริษัทฯ ร่วมกับสายการบินอื่นๆ กำหนดอัตราค่าระวางขนส่งสินค้า รวมทั้งอัตราค่าธรรมเนียมพิเศษต่างๆ สำหรับความคืบหน้าคดีละเมิดกฎหมายป้องกันการค้าที่ไม่เป็นธรรม (Antitrust) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. กรณีบริษัทฯ ถูกสายการบิน British Airways ซึ่งเป็นจำเลยในคดี Cargo Civil Case ในประเทศอังกฤษร้องขอใช้สิทธิไล่เบี่ย

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

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

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

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

## 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 2560 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 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 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	2,272.00	21.80
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 ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง 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 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทรศัพท์ 0-2118-8888 โทรสาร 0-2117-8895	บริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้า	สามัญ	1,800.00	100.00
บริษัท ดอนเมือง อินเทอร์เน็ตเซ็นทรัลแอร์พอร์ต ไฮเทล จำกัด 333 หมู่ 10 ถนนเขตวัฒนา แขวงสีกัน เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร 10210 โทรศัพท์ 0-2566-1020-1 โทรสาร 0-2566-1941	โรงแรมและร้านอาหาร	สามัญ	120.00	40.00
บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด 10/3 หมู่ 6 ถนนสนามบิน ตำบลไม้ขาว อำเภอถลาง จังหวัดภูเก็ต 83110 โทรศัพท์ (076) 327-497-502 โทรสาร (076) 327-123-4	ครีวการบิน	สามัญ	100.00	30.00

ชื่อบริษัท	ประเภทธุรกิจ	ชนิดของหุ้น	ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว (ล้านบาท)	สัดส่วนการถือหุ้น (%)
บริษัท โรงแรมรอยัลล่อคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) 2 ตรอกกัปตันบุช ถนนเจริญกรุง แขวงบางรัก เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร 10500 โทรศัพท์ 0-2266-0123 โทรสาร 0-2236-6646	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 0-2131-1035-46 โทรสาร 0-2131-1189	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 0-2299-1824-5, 0-2299-1536 โทรสาร 0-2242-3270
	ครั้งที่ 1/2554 ครั้งที่ 2/2555	ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายปฏิบัติการตลาดทุนตลาดเงินและการชำระเงิน ชั้น 15 เลขที่ 44 ถนนหลังสวน แขวงลุมพินี 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 ครั้งที่ 1/2560	ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ฝ่ายปฏิบัติการบริการธุรกิจหลักทรัพย์ ชั้น AA เลขที่ 1222 ถนนพระรามที่ 3 แขวงบางโพงพาง เขตยานนาวา กรุงเทพฯ 10120 โทรศัพท์ 0-2296-4788 โทรสาร 0-2683-1389
ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	ครั้งที่ 1/2554	ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายปฏิบัติการตลาดทุนตลาดเงินและการชำระเงิน ชั้น 15 เลขที่ 44 ถนนหลังสวน แขวงลุมพินี 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 2560 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 23 มีนาคม 2560 มีรายละเอียดดังนี้

ลำดับที่	ชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้น สามัญ	สัดส่วน การถือหุ้น (ร้อยละ)
1	กระทรวงการคลัง	1,113,931,061	51.03
2	กองทุนรวม วายุภักดิ์หนึ่ง โดย บลจ. เอ็มเอฟซี จำกัด (มหาชน)	165,037,582	7.56
3	กองทุนรวม วายุภักดิ์หนึ่ง โดย บลจ. กรุงไทย จำกัด (มหาชน)	165,037,582	7.56
4	บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด	59,897,356	2.74
5	ธนาคาร ออมสิน	46,409,885	2.13
6	STATE STREET BANK EUROPE LIMITED	17,580,944	0.81
7	นายเอี่ยม อาชวกุลเทพ	17,281,400	0.79
8	นายวิชัย คณาธนะวนิชย์	13,225,500	0.61
9	HSBC (SINGAPORE) NOMINEES PTE LTD	12,943,100	0.59
10	CHASE NOMINEES LIMITED	12,396,271	0.57
11	ผู้ถือหุ้นอื่น	559,031,236	25.611
	<b>ยอดรวมทุนชำระแล้ว</b>	<b>2,182,771,917</b>	<b>100.00</b>
	<b>ผู้ถือหุ้นสัญชาติไทย</b>	<b>2,055,672,408</b>	<b>94.18</b>
	<b>ผู้ถือหุ้นสัญชาติต่างดาว</b>	<b>127,099,509</b>	<b>5.82</b>

กระทรวงการคลังและธนาคารออมสิน ถือหุ้นในบริษัทฯ คิดเป็น สัดส่วนร้อยละ 53.16 ของหุ้นทั้งหมดของบริษัทฯ ทำให้บริษัทฯ มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ อันจะมีผลต่อบริษัทฯ ในการทำธุรกรรมบางประเภท ได้แก่

1. บริษัทฯ ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีในการดำเนินการลงทุนขนาดใหญ่
2. สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินจะต้องเป็นผู้ตรวจสอบงบการเงินของบริษัทฯ

### 7.3 การออกหลักทรัพย์อื่น

#### หุ้นกู้ของบริษัทฯ

ปัจจุบัน บริษัทฯ มีหุ้นกู้ในสกุลเงินบาทเสนอขายให้แก่นักลงทุน จำแนกตามรายละเอียดหุ้นกู้ ดังนี้

- หุ้นกู้ชนิดระบุชื่อผู้ถือ ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ ได้แก่ หุ้นกู้ ครั้งที่ 1/2554
- 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, 1/2559 และ 1/2560

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ มีหุ้นกู้ที่ยังไม่ครบกำหนดไถ่ถอนจำนวนทั้งสิ้น 62,100 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 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 ตราสารหนี้*
2/2557 ชุดที่ 3	1,430	4.98	6	10	26 ธันวาคม 2557	26 ธันวาคม 2567	A
1/2558 ชุดที่ 2	1,500	4.32	6	5	30 เมษายน 2558	30 เมษายน 2563	A
1/2558 ชุดที่ 3	2,000	4.62	6	7	30 เมษายน 2558	30 เมษายน 2565	A
1/2558 ชุดที่ 4	2,300	4.92	6	10	30 เมษายน 2558	30 เมษายน 2568	A
2/2558 ชุดที่ 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
1/2560 ชุดที่ 1	1,000	2.74	6	3	23 มิถุนายน 2560	23 มิถุนายน 2563	A
1/2560 ชุดที่ 2	1,000	3.06	6	5	23 มิถุนายน 2560	23 มิถุนายน 2565	A
1/2560 ชุดที่ 3	1,000	3.57	6	7	23 มิถุนายน 2560	23 มิถุนายน 2567	A
1/2560 ชุดที่ 4	3,000	4.04	6	10	23 มิถุนายน 2560	23 มิถุนายน 2570	A
1/2560 ชุดที่ 5	2,000	4.68	6	15	23 มิถุนายน 2560	23 มิถุนายน 2575	A

หมายเหตุ: \* อ้างอิงจากข้อมูลการจัดอันดับเครดิตบริษัท ทริสเรทติ้ง จำกัด เมื่อวันที่ 13 มิถุนายน 2560

#### 7.4 นโยบายการจ่ายเงินปันผล

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

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

## 8. โครงสร้างการจัดการ

### 8.1 คณะกรรมการบริษัท

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

รายชื่อกรรมการและการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริษัท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560

รายชื่อและตำแหน่งคณะกรรมการบริษัท <sup>(1)</sup>		การเข้าร่วมประชุม <sup>(2)</sup> คณะกรรมการบริษัท / จำนวนครั้งที่มีการประชุม ขณะดำรงตำแหน่ง (ครั้ง)	ช่วงระยะเวลา <sup>(3)</sup> การดำรงตำแหน่ง
1. พลอากาศเอก ตรีทศ สนแจ้ง	รองประธานกรรมการ	12/12	21 เม.ย. 60 - เม.ย. 63
2. พลอากาศเอก จอม รุ่งสว่าง	กรรมการ	6/8	21 เม.ย. 60 - เม.ย. 63
3. นายดิศทัต โหดระกิตย	กรรมการ	6/7	14 มิ.ย. 60 - เม.ย. 62
4. นางปรารถนา มงคลกุล	กรรมการ	9/10	28 ก.พ. 60 - เม.ย. 61
5. นายปิติพันธ์ เทพปฏิมาภรณ์	กรรมการ	1/1	20 ธ.ค. 60 - เม.ย. 61
6. นายพีระพล ถาวรสุภเจริญ	กรรมการ	9/12	21 เม.ย. 60 - เม.ย. 63
7. นายพินิจ พัวพันธ์	กรรมการ	1/1	20 ธ.ค. 60 - เม.ย. 61
8. นายรัฐพล ภัคติกุมิ	กรรมการ	10/12	22 เม.ย. 59 - เม.ย. 62
9. นายวัชรวิทย์ ตันตริยานนท์	กรรมการ	8/8	21 เม.ย. 60 - เม.ย. 63
10. นายสมชัย สัจจพงษ์	กรรมการ	6/12	21 เม.ย. 60 - เม.ย. 63
11. นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย	กรรมการ	10/12	22 เม.ย. 59 - เม.ย. 62
12. พลอากาศเอก อำนาจ จีระมณีมัย	กรรมการ	2/12	23 พ.ย. 58 - เม.ย. 61

หมายเหตุ: (1) ไม่มีกรรมการท่านใดถือครองหุ้นของบริษัทฯ

(2) ระบุเฉพาะ การเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งปกติ

(3) ช่วงระยะเวลาการดำรงตำแหน่งระบุเฉพาะวาระปัจจุบัน



## 8.2 เจ้าหน้าที่บริหาร

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหาร<sup>(1)</sup> จำนวนทั้งสิ้น 11 คน ดังนี้

รายชื่อเจ้าหน้าที่บริหาร <sup>(1)</sup>	ตำแหน่ง
1. นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายกลยุทธ์องค์กรและพัฒนาอย่างยั่งยืน รักษาการ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่
2. เรืออากาศเอก กนก ทองเผือก	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายบริหารงานกฎหมาย
3. นายณรงค์ชัย ว่องธนะวิโมกษ์	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการเงินและการบัญชี รักษาการ ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายการเงินองค์กร
4. นาวาอากาศตรี พงษ์ธร เทพกาญจนา	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายปฏิบัติการ
5. นายสุรชัย เพียรเจริญศักดิ์	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายช่าง
6. นางภคิรา เรืองสิริเดโช	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่หน่วยธุรกิจบริการการบิน
7. นายดอนุช บุณนาค	ที่ปรึกษา กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ <sup>(2)</sup>
8. นางสุวิมล บัวเลิศ	ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สำนักเลขานุการบริษัทฯ รักษาการ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายทรัพยากรบุคคลและบริหาร ทั่วไป
9. นายวิวัฒน์ ปิยะวิโรจน์	ผู้ช่วยรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการพาณิชย์ รักษาการ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการพาณิชย์
10. นายอริชัย นุ่มลมูล	ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายการบัญชี
11. นางสาวปิยาณี สังข์ทอง	ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายบัญชีบริหารและข้อมูล

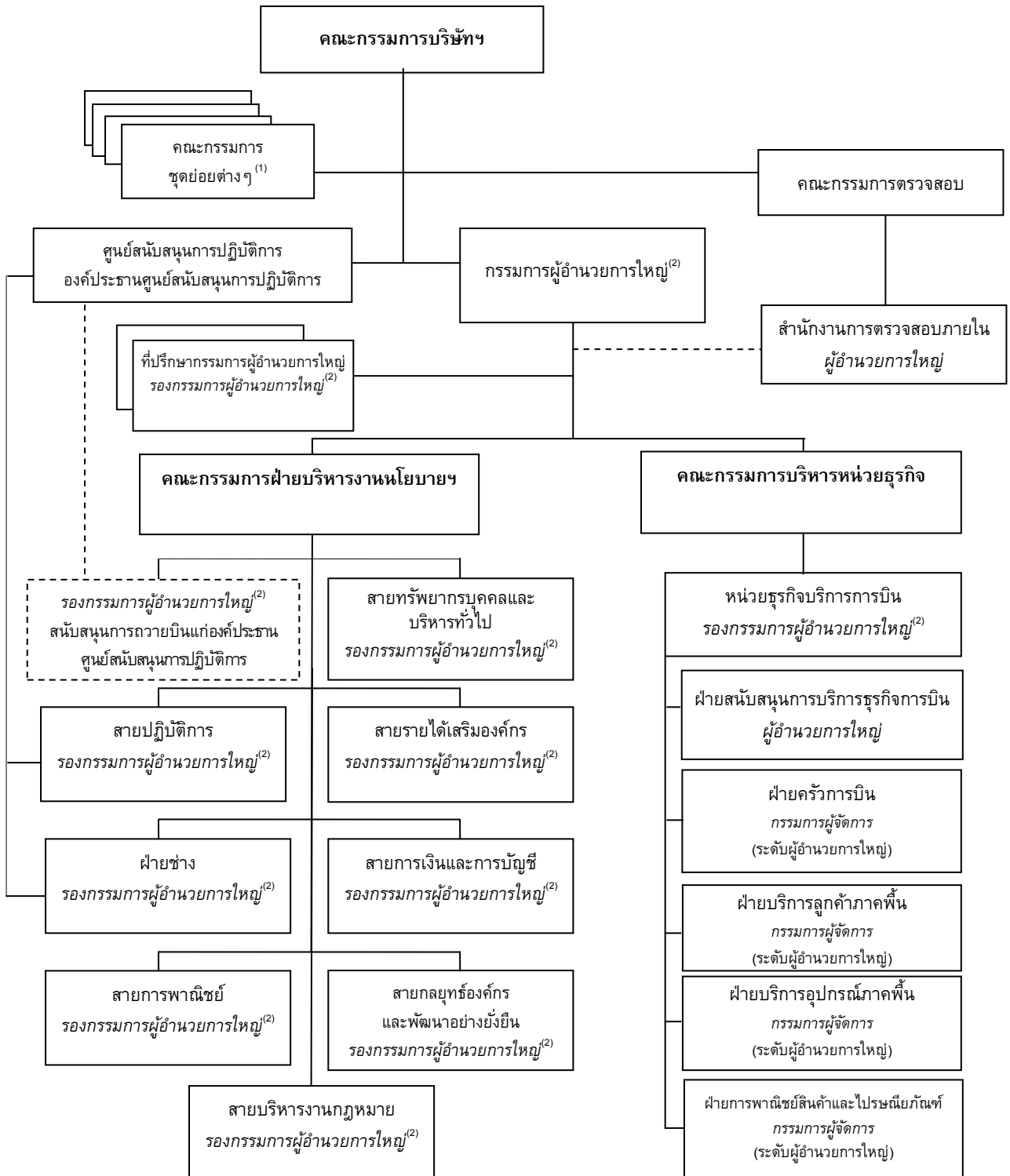
หมายเหตุ :

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

<sup>(2)</sup> ระดับรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่

**โครงสร้างการบริหารจัดการ**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 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

คณะกรรมการบริษัท เล็งเห็นถึงความสำคัญของบทบาทและหน้าที่ของเลขานุกรการบริษัท และได้ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2551 มาตรา 89/15 ซึ่งกำหนดให้คณะกรรมการบริษัทต้องจัดให้มีเลขานุกรการบริษัทเพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการในนามบริษัทหรือคณะกรรมการ คณะกรรมการบริษัท จึงได้แต่งตั้งให้นางสุวิมล บัวเลิศ ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สำนักเลขานุกรการบริษัท เป็นเลขานุกรการบริษัท

เลขานุกรการบริษัท ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ความระมัดระวัง ความซื่อสัตย์สุจริต รวมทั้งต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับบริษัท มติคณะกรรมการบริษัท ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ทั้งนี้ หน้าที่ของเลขานุกรการบริษัท ตามมาตรา 89/15 และมาตรา 89/16 ของพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2551 มีดังนี้

#### 1. จัดทำและเก็บรักษาเอกสารดังต่อไปนี้

##### 1.1 ทะเบียนกรรมการ

##### 1.2 หนังสือนัดประชุม เอกสารประกอบการประชุม และรายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัท ให้ครบถ้วนสมบูรณ์

##### 1.3 หนังสือนัดประชุม เอกสารประกอบการประชุม และรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น ให้ครบถ้วนสมบูรณ์

ภายในกำหนดเวลาของกฎหมาย

##### 1.4 รายงานประจำปีของบริษัท

2. เก็บรักษารายงานการมีส่วนได้เสียที่รายงานโดยกรรมการหรือผู้บริหาร และจัดส่งสำเนารายงานการมีส่วนได้เสียให้ประธานคณะกรรมการบริษัท และประธานคณะกรรมการตรวจสอบทราบภายใน 7 วันนับแต่วันที่บริษัท ได้รับรายงานนั้น

#### 3. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนประกาศกำหนด

#### ในระหว่างปี 2560 หน้าที่อื่นของเลขานุกรการบริษัท มีดังนี้

1. เป็นเลขานุกรการคณะกรรมการชุดย่อยตามที่คณะกรรมการมอบหมาย เลขานุกรการคณะกรรมการบริหารบริษัท เลขานุกรการฝ่ายบริหารงานนโยบายบริษัท เลขานุกรการคณะกรรมการบริหารหน่วยธุรกิจ เลขานุกรการคณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัท และเลขานุกรการคณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม

2. อำนวยการการประชุมของฝ่ายบริหาร คณะกรรมการ และผู้ถือหุ้นของบริษัท ให้ครบถ้วนสมบูรณ์ภายในกำหนดเวลาของกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งแจ้งมติที่เกี่ยวข้องหากจำเป็น และติดตามการดำเนินการตามมติที่ประชุม

#### 3. กำกับดูแลการดำเนินการในระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจในส่วนกระบวนการดำเนินงานของบริษัท

4. กำกับดูแลให้บริษัท และกรรมการบริษัท ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัท และบริษัทจดทะเบียน รวมทั้งกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับหลักทรัพย์ ตลอดจนมติคณะกรรมการบริษัท และที่ประชุมผู้ถือหุ้น ยกเว้นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับรายงานทางการเงิน

5. กำกับดูแลให้บริษัท มีการดำเนินงานตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) และข้อพึงปฏิบัติของหน่วยงานกำกับดูแลต่างๆ เช่น กระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ รวมถึงสถาบันที่ทำหน้าที่ประเมินผลการดำเนินงานของบริษัท

6. กำกับดูแลการจัดทำและเปิดเผยสารสนเทศที่สำคัญของบริษัท ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ต่อสาธารณชนผ่านระบบของตลาดหลักทรัพย์ฯ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และทันเวลาที่กำหนด

#### 7. กำกับดูแลการให้คำปรึกษา อำนวยความสะดวกในด้านงานทะเบียนหลักทรัพย์ของบริษัท แก่ผู้ถือหุ้น

8. กำกับดูแลการดำเนินการจัดประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัท พร้อมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมายและหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

9. กำกับดูแลการจัดทำแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) และรายงานประจำปี เพื่อให้ผู้ถือหุ้น นักลงทุน นักวิเคราะห์ ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และทันเวลาที่กำหนด

10. การประสานงานกับที่ปรึกษากฎหมายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายด้านหลักทรัพย์
11. ให้คำแนะนำเบื้องต้นแก่กรรมการและผู้บริหารบริษัทฯ เพื่อให้ปฏิบัติตามข้อกำหนด หลักเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับของตลาดหลักทรัพย์ฯ และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
12. กำกับดูแลการจัดการด้าน Logistics Support ที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการบริษัทฯ ได้แก่ การดำเนินการ และประสานเรื่องสิทธิประโยชน์ต่างๆ ของคณะกรรมการบริษัทฯ รวมถึงการจัดทำงบประมาณในการดำเนินการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกรรมการบริษัทฯ ด้วย อีกทั้งการแจ้งและประสานงานกับกรรมการบริษัทฯ ในกรณีมีพิธีการ และกิจกรรมต่างๆ ที่คณะกรรมการบริษัทฯ ต้องเข้าร่วม
13. กำกับดูแลการบริหารงานสารบรรณ
14. กำกับดูแลและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานในบังคับบัญชาเพื่อให้การดำเนินการกิจการในความรับผิดชอบ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัทฯ ตลอดจนสอดคล้องกับระเบียบและหลักเกณฑ์ของบริษัทฯ และที่ผู้มีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกำหนด
15. จัดทำคู่มือกรรมการ จัดให้มีการประชุมพิเศษ และให้คำแนะนำแก่กรรมการที่ได้รับแต่งตั้งใหม่
16. กำกับดูแลติดตาม รวมทั้งรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทในเครือ
17. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทฯ หรือกรรมการผู้ำนวยการใหญ่แล้วแต่กรณีสามารถ ดูประวัติเลขานุการบริษัทฯ ได้ที่เอกสารแนบ 1

#### 8.4 คำตอบแทนกรรมการและเจ้าหน้าที่บริหาร

##### (1) คำตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

###### คำตอบแทนกรรมการบริษัทฯ

ที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2560 เมื่อวันที่ 21 เมษายน 2560 ได้มีมติกำหนดคำตอบแทนกรรมการบริษัทฯ ในส่วนของคำตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ดังนี้

1. ให้กรรมการบริษัทฯ ได้รับคำตอบแทนคนละ 50,000 บาทต่อเดือน เป็นประจำทุกเดือน และได้รับเบี้ยประชุมคนละ 30,000 บาทต่อครั้ง หากในเดือนใดมีการประชุมเกินกว่า 1 ครั้ง คงให้กรรมการบริษัทฯ ได้รับเบี้ยประชุมคนละ 30,000 บาทเท่านั้น โดยให้ประธานกรรมการได้รับเบี้ยประชุมสูงกว่ากรรมการร้อยละ 25 และรองประธานกรรมการได้รับเบี้ยประชุมสูงกว่ากรรมการร้อยละ 12.5 และให้กรรมการเสียภาษีเงินได้เอง ทั้งนี้ คำตอบแทนดังกล่าวเป็นจำนวนเดียวกับที่ที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้อนุมัติในปี 2559
2. ในกรณีกรรมการบริษัทฯ ได้รับแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริษัทฯ หรือประธานกรรมการบริษัทฯ ให้เป็นกรรมการ อนุกรรมการ และคณะทำงานชุดต่างๆ ของบริษัทฯ ให้กรรมการบริษัทฯ ที่ได้รับการแต่งตั้งดังกล่าว ได้รับคำตอบแทนเพิ่มเป็นเบี้ยประชุมอีกคนละ 10,000 บาทต่อครั้ง หากในเดือนใด กรรมการ อนุกรรมการ และคณะทำงานชุดใด มีการประชุมเกินกว่า 1 ครั้ง คงให้ได้รับเบี้ยประชุมคนละ 10,000 บาทเท่านั้น ทั้งนี้ คำตอบแทนดังกล่าวเป็นจำนวนเดียวกับที่ที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้อนุมัติในปี 2559
3. ให้คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) ได้รับคำตอบแทนเป็นรายเดือนเท่ากับเบี้ยประชุมกรรมการบริษัทฯ โดยให้ประธานกรรมการตรวจสอบได้รับคำตอบแทนสูงกว่ากรรมการตรวจสอบในอัตราร้อยละ 25 โดยที่ในเดือนใด ไม่มีการประชุมคงให้ได้รับคำตอบแทนด้วย ทั้งนี้ คำตอบแทนดังกล่าวเป็นจำนวนเดียวกับที่ที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้อนุมัติในปี 2559
4. คณะกรรมการบริษัทฯ มีมติไม่เสนอขออนุมัติเงินรางวัลประจำปี (Bonus) สำหรับกรรมการบริษัทฯ ในปี 2560 ต่อที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2560

## ตารางแสดงค่าตอบแทนสำหรับกรรมการบริษัทฯ และเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทฯ ในปี 2560

สิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560

หน่วย : ล้านบาท

คณะกรรมการ	จำนวน (ราย)	ค่าตอบแทน (คณะกรรมการ บริษัทฯ)	เบี้ยประชุม (คณะกรรมการ บริษัทฯ)	เบี้ยประชุม (คณะกรรมการ ชุดย่อย)	เงินรางวัล ประจำปี	รวม
คณะกรรมการบริษัทฯ <sup>(1)</sup>	19	7.68	4.38	2.35	บริษัทฯ งดจ่าย	14.41
คณะกรรมการตรวจสอบ <sup>(2)</sup>	5	1.27	-	-	-	1.27
เจ้าหน้าที่บริหารบริษัทฯ <sup>(3)</sup>	16	70.22	-	-	-	70.22

- หมายเหตุ :
- (1) คณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วย ค่าตอบแทน, เบี้ยประชุม สำหรับคณะกรรมการบริษัทฯ และเบี้ยประชุมสำหรับคณะกรรมการชุดย่อย สำหรับเงินรางวัลประจำปี 2559 บริษัทฯ งดจ่าย
  - (2) คณะกรรมการตรวจสอบ ประกอบด้วย ค่าตอบแทนเฉพาะกรรมการบริษัทฯ เท่านั้น
  - (3) เจ้าหน้าที่บริหารจำนวน 16 ราย รวมเจ้าหน้าที่บริหารที่เกษียณอายุและลาออกก่อนวันที่ 31 ธันวาคม 2560

## ตารางแสดงผลตอบแทนคณะกรรมการบริษัทฯ ประจำปี 2560 สิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560

รายชื่อคณะกรรมการบริษัทฯ	ตำแหน่งที่ได้รับค่าตอบแทนและเบี้ยประชุม	ค่าตอบแทนรวมเบี้ยประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ (บาท)	เบี้ยประชุมกรรมการชุดย่อย (บาท)	ค่าตอบแทนคณะกรรมการตรวจสอบ (บาท)	รวมผลตอบแทน (บาท)
1. พลอากาศเอก ดรีทศ สนั่นแจ้ง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รองประธานกรรมการบริษัทฯ</li> <li>- ประธานกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม</li> <li>- ประธานกรรมการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดหาพัสดุ</li> <li>- กรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่</li> </ul>	1,001,250.00	220,000.00	-	1,221,250.00
2. พลอากาศเอก จอม รุ่งสว่าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการบริษัทฯ</li> <li>- ประธานกรรมการตรวจสอบ</li> <li>- กรรมการตรวจสอบข้อร้องเรียนผู้บริหารระดับสูง</li> <li>- กรรมการกิจการสัมพันธ์</li> </ul>	656,666.66	80,000.00	275,806.46	1,012,473.12
3. นายดิศศักดิ์ โทตระกิตย์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการบริษัทฯ</li> <li>- ประธานกรรมการด้านกฎหมาย</li> </ul>	538,333.34	30,000.00	-	568,333.34
4. นางปรารถนา มงคลกุล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการบริษัทฯ</li> <li>- กรรมการบริหาร</li> <li>- กรรมการทรัพยากรบุคคล</li> <li>- กรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)</li> </ul>	801,785.72	270,000.00	-	1,071,785.72
5. นายพีระพล ถาวรสุภเจริญ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการบริษัทฯ</li> <li>- กรรมการบริหาร</li> <li>- กรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม</li> <li>- กรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่</li> <li>- กรรมการตรวจสอบข้อเท็จจริงประเด็นกล่าวหาผู้บริหารระดับสูง</li> <li>- กรรมการตรวจสอบข้อร้องเรียนผู้บริหารระดับสูง</li> </ul>	930,000.00	220,000.00	-	1,150,000.00

รายชื่อคณะกรรมการบริษัท	ตำแหน่งที่ได้รับคำตอบและเบี้ยประชุม	คำตอบแทน รวมเบี้ยประชุม คณะกรรมการ บริษัท (บาท)	เบี้ยประชุม กรรมการชุดย่อย (บาท)	คำตอบแทน คณะกรรมการ ตรวจสอบ (บาท)	รวมผลตอบแทน (บาท)
6.นายรัฐพล ภัคตีภูมิ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการบริษัท</li> <li>- กรรมการตรวจสอบ</li> <li>- กรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัท การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน)</li> <li>- กรรมการสรรหา และกำหนดคำตอบแทน</li> <li>- กรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่</li> <li>- กรรมการทรัพยากรบุคคล</li> <li>- กรรมการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดหาพัสดุ</li> </ul>	960,000.00	290,000.00	360,000.00	1,610,000.00
7.นายวัชรดา ตันตริยานนท์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการบริษัท</li> <li>- กรรมการบริหาร</li> <li>- กรรมการบริหารความเสี่ยง</li> <li>- กรรมการสรรหา และกำหนดคำตอบแทน</li> </ul>	656,666.66	120,000.00	-	776,666.66
8.นายสมชัย สัจจพงษ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการบริษัท</li> <li>- ประธานกรรมการสรรหา และกำหนดคำตอบแทน</li> <li>- ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง</li> <li>- ประธานกรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่</li> </ul>	870,000.00	220,000.00	-	1,090,000.00
9.นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการบริษัท</li> <li>- กรรมการตรวจสอบ</li> <li>- ประธานกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัท การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน)</li> <li>- ประธานกรรมการทรัพยากรบุคคล</li> <li>- กรรมการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดหาพัสดุ</li> </ul>	960,000.00	280,000.00	360,000.00	1,600,000.00
10.พลอากาศเอก อำนาจ จิระมณีเมัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการบริษัท</li> </ul>	690,000.00	-	-	690,000.00



รายชื่อคณะกรรมการบริษัท	ตำแหน่งที่ได้รับคำตอบและเบี้ยประชุม	คำตอบแทน รวมเบี้ยประชุม คณะกรรมการ บริษัท (บาท)	เบี้ยประชุม กรรมการชุดย่อย (บาท)	คำตอบแทน คณะกรรมการ ตรวจสอบ (บาท)	รวมผลตอบแทน (บาท)
11. พลอากาศเอก หม่อมหลวง สุปรีย์ชา กมลาศน์	- อธิการกรรมการบริษัท - อธิการกรรมการบริหาร - อธิการประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง	80,000.00	20,000.00	-	100,000.00
12. นายจรัมพร โชติกเสถียร	- อธิการกรรมการบริษัท	126,071.43	-	-	126,071.43
13. พลอากาศเอก ศิวเกียรติ์ ชัยเมฆะ	- อธิการกรรมการบริษัท - อธิการกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) - อธิการประธานกรรมการกิจการสัมพันธ์ - อธิการกรรมการบริหาร - อธิการกรรมการตรวจสอบข้อเท็จจริงประเด็นกล่าวหาผู้บริหารระดับสูง	305,000.00	60,000.00	-	365,000.00
14. พลเอก ชาทอุดม ติตถะสิริ	- อธิการกรรมการบริษัท - อธิการกรรมการตรวจสอบ - อธิการกรรมการบริหารความเสี่ยง	305,000.00	10,000.00	111,000.00	426,000.00
15. นายวีระวงศ์ จิตต์มิตรภาพ	- อธิการกรรมการบริษัท - อธิการประธานกรรมการตรวจสอบ	374,193.54	-	168,145.16	542,338.70
16. นายดำริ ดันชีวะวงศ์	- อธิการกรรมการบริษัท - อธิการกรรมการบริหาร - อธิการกรรมการบริหารความเสี่ยง - อธิการกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) - อธิการประธานกรรมการทรัพยากรบุคคล - อธิการกรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่	438,333.33	210,000.00	-	648,333.33
17. พลตำรวจเอก จักรทิพย์ ชัยจินดา	- อธิการกรรมการบริษัท - อธิการกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม - อธิการประธานกรรมการตรวจสอบข้อร้องเรียนผู้บริหารระดับสูง - อธิการประธานกรรมการตรวจสอบข้อเท็จจริงประเด็นกล่าวหาผู้บริหารระดับสูง	690,000.00	110,000.00	-	800,000.00

รายชื่อคณะกรรมการบริษัท	ตำแหน่งที่ได้รับคำตอบและเบี้ยประชุม	คำตอบแทน รวมเบี้ยประชุม คณะกรรมการ บริษัท (บาท)	เบี้ยประชุม กรรมการชุดย่อย (บาท)	คำตอบแทน คณะกรรมการ ตรวจสอบ (บาท)	รวมผลตอบแทน (บาท)
18.นายคณิต แสงสุพรรณ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อดีตกรรมการบริษัท</li> <li>- อดีตประธานกรรมการบริหาร</li> <li>- อดีตกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัท การบิณไทย จำกัด (มหาชน)</li> <li>- อดีตกรรมการสรรหา และกำหนดคำตอบแทน</li> <li>- อดีตกรรมการบริหารความเสี่ยง</li> <li>- อดีตกรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่</li> </ul>	796,774.19	200,000.00	-	996,774.19
19.นายอารีพงศ์ ภูษอ่อม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อดีตประธานกรรมการบริษัท</li> <li>- อดีตประธานกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัท การบิณไทย จำกัด (มหาชน)</li> </ul>	875,000.00	10,000.00	-	885,000.00

**(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 ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ 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 2560 สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560**

	เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ		เงินบำเหน็จ	
	จำนวน (ราย)	จำนวนเงิน (ล้านบาท)	จำนวน (ราย)	จำนวนเงิน (ล้านบาท)
เจ้าหน้าที่บริหาร <sup>(1)</sup>	15	3.19	1	0.19

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> เจ้าหน้าที่บริหารจำนวน 16 รายรวมเจ้าหน้าที่บริหารที่เกษียณอายุและลาออกก่อนวันที่ 31 ธันวาคม 2560

**8.5 บุคลากร**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ มีพนักงานที่ กรุงเทพฯ สถานที่อื่นในประเทศไทย และต่างประเทศรวมทั้งหมดจำนวน 22,370 คน โดยทั่วไป พนักงานของบริษัทฯ จะสิ้นสุดสภาพการเป็นพนักงานเมื่อสิ้นสุดรอบปีงบประมาณของทางการ (วันที่ 30 กันยายน) ที่พนักงานนั้นมีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ ทั้งนี้ แนวปฏิบัติในเรื่องการบริหารบุคลากรภายในของบริษัทฯ ได้กำหนดให้สอดคล้องกับกฎหมายแรงงานของประเทศไทย

**ตารางแสดงจำนวนพนักงานแยกตามสถานที่ปฏิบัติงานและหน้าที่ ณ วันที่ที่แสดงไว้**

	จำนวนพนักงาน (คน)		
	ปี 2560	ปี 2559	ปี 2558
จำนวนพนักงานทั้งหมด	22,370	21,998	22,864
แบ่งตามสถานที่ปฏิบัติงาน			
▪ กรุงเทพฯ	19,717	19,347	19,938
▪ สถานที่อื่นในประเทศไทย	1,216	1,202	1,436
▪ ต่างประเทศ	1,437	1,449	1,490
แบ่งตามหน้าที่			
▪ ลูกเรือบนเที่ยวบิน			
- นักบิน	1,371	1,280	1,321
- พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	6,081	5,725	5,859
▪ ฝ่ายช่าง	3,682	3,724	3,884
▪ สายการพาณิชย์	1,674	1,715	1,794
▪ หน่วยธุรกิจการบริการภาคพื้น	7,447	7,430	7,813
▪ ฝ่ายอื่นๆ	2,115	2,124	2,193

**นโยบายค่าตอบแทนพนักงานที่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว**

บริษัทฯ มีการกำหนดค่าตอบแทนพนักงานที่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ดังนี้

**ค่าตอบแทนระยะสั้น**

สืบเนื่องจากผลการดำเนินงานที่ขาดทุนในปี 2558 จนบริษัทฯ ต้องเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ และได้ดำเนินการตามแผนปฏิรูปจนกลับมาทำกำไรได้ในปี 2559 ความสำเร็จส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากการที่พนักงานได้ร่วมกันทำงานหนักด้วยความทุ่มเท เอาด้น เสียสละ และสนับสนุนแผนปฏิรูป เพื่อปรับกระบวนการทำงาน พัฒนาคุณภาพการบริการ ลดต้นทุน และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ในปี 2560 คณะกรรมการบริษัทฯ จึงได้มีมติอนุมัติให้จ่ายเงินตอบแทนพิเศษการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงตามแผนปฏิรูปองค์กร ปี 2559 (Reward for Reforming Performance) เพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้พนักงานมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงาน รวมทั้งสนับสนุนแผนปฏิรูป เพื่อสร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขันและเติบโตโดยมีผลกำไรได้อย่างยั่งยืนต่อไป

**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 เพื่อจูงใจให้เกิดผลผลิตภาพและสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานตามที่องค์กรคาดหวังไปพร้อมกันด้วย

ตารางแสดงผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่จ่ายให้แก่พนักงานตามปีหรือรอบระยะเวลาที่แสดงไว้

หน่วย : ล้านบาท

ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินแก่พนักงาน	ปี 2560	ปี 2559	ปี 2558
พนักงานทั่วไป	18,551	19,465	23,195
นักบิน	6,319	5,716	5,851
พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	8,250	7,591	8,398
<b>รวม</b>	<b>33,120</b>	<b>32,772</b>	<b>37,444</b>

### นโยบายการพัฒนาพนักงาน

บริษัทฯ มีนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทุกระดับด้วยการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน มีศักยภาพ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง และมีศักยภาพในการเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้น ทั้งที่ปฏิบัติงานอยู่ใน Core และ Business Unit มีการออกแบบ Learning Development Roadmap ซึ่งครอบคลุมทั้ง Core, Managerial และ Functional Competency สำหรับพนักงาน ผู้บริหารระดับต้น/ระดับกลาง/ระดับสูง และผู้มีศักยภาพสูง (Talent) โดยใช้เครื่องมือการพัฒนาพนักงานที่หลากหลาย ทั้งที่เป็นการฝึกอบรม (Training) และไม่ใช่อบรม (Non-Training) เช่น การเรียนรู้จากการสอนงาน การฝึกปฏิบัติงาน เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศในรูปแบบ e-Learning มาใช้ในการฝึกอบรม และการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มโอกาสในการอบรมให้กับพนักงาน ลดข้อจำกัดในการจัดส่งพนักงานเข้ารับการอบรม และลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม ทั้งนี้ เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานและผู้บริหารให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ และพร้อมเติบโตขึ้นสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคตทั้งในสายบริหารและสายอาชีพ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานทางธุรกิจ และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อไป

**ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาพนักงาน**

หน่วย : ล้านบาท

รายการในการพัฒนาพนักงาน	ปี 2560	ปี 2559	ปี 2558
รายการในการพัฒนาพนักงานทั่วไป	52	55	28
รายการในการพัฒนานักบิน	399	411	452
รายการในการพัฒนาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	7	10	1
<b>รวม</b>	<b>458</b>	<b>476</b>	<b>481</b>

**แนวทางด้านแรงงานสัมพันธ์ของบริษัทฯ**

บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 โดยบริษัทฯ ใช้รูปแบบการปรึกษาหารือ ร่วมกันผ่านคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ มีการตั้งคณะกรรมการขึ้นตามที่กฎหมายกำหนด และให้มีการประชุมร่วมกันอย่างน้อย เดือนละหนึ่งครั้ง โดยมีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบริษัทฯ ตลอดจนส่งเสริมและพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ หาทางปรองดองและระงับข้อขัดแย้งในบริษัทฯ พิจารณาปรับปรุงระเบียบข้อบังคับในการทำงาน อันเป็นประโยชน์ต่อนายจ้าง ลูกจ้าง และบริษัทฯ ร่วมกันปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาตามคำร้องทุกข์ของลูกจ้าง หรือ สหภาพแรงงานฯ รวมถึงการร้องทุกข์ที่เกี่ยวกับการลงโทษทางวินัย ตลอดจนปรึกษาหารือเพื่อพิจารณาปรับปรุงสภาพการจ้าง เป็นต้น ซึ่งจากการประชุมคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ที่ผ่านมา ทางกรรมการผู้แทนฝ่ายลูกจ้างในคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ได้มีการยื่นข้อเรียกร้องผ่านคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ ซึ่งเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดโดยสามารถเจรจาทำความเข้าใจและตกลงกันได้ด้วยดีเสมอมาตามกระบวนการและขั้นตอนที่กฎหมายกำหนด อีกทั้งบริษัทฯ ได้ให้ความร่วมมือให้การสนับสนุนในกิจกรรมต่างๆ ของลูกจ้างอย่างต่อเนื่องเสมอมา

**แนวทางด้านการคุ้มครองแรงงาน**

บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญและคำนึงถึงความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงาน เนื่องจากลักษณะงานที่มีความแตกต่างกันในแต่ละสายงาน จึงจัดให้มีคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยมีการคัดสรรจากฝ่ายบริหารและฝ่ายลูกจ้างหน่วยต่างๆ ของบริษัทฯ ร่วมกันเป็นกรรมการเพื่อ พิจารณาหาแนวทางและดำเนินการให้ถูกต้องตามที่กฎหมายกำหนด รวมถึงร่วมกันตรวจสอบและจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็วและมีความปลอดภัยสูงสุด เพื่อลดการเกิดอุบัติเหตุหรือภัยอันตรายที่ อาจเกิดขึ้นได้กับพนักงานของบริษัทฯ อีกทั้งมีการรณรงค์ให้พนักงานได้ทราบถึงกระบวนการที่บริษัทฯ ได้ดำเนินการให้ความ คุ้มครองแรงงาน และดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลแก่พนักงานตามที่กฎหมายกำหนด ทั้งนี้ โดยคำนึงถึง ความปลอดภัยและความสำคัญของทรัพยากรบุคคลของบริษัทฯ เป็นหลัก

## 9. การกำกับดูแลกิจการ

### 9.1 นโยบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี และจริยธรรมทางธุรกิจ

#### นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

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

ในปี 2560 สำนักเลขานุการบริษัทฯ ได้จัดทำสรุปหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 หรือ Corporate Governance Code (CG Code) ซึ่งออกโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ให้คณะกรรมการบริษัท รับทราบถึงแนวทางปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งคณะกรรมการบริษัท จึงได้ทบทวนนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีดังกล่าว เพื่อเป็นหลักปฏิบัติและแนวทางในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทฯ ดังนี้

1) ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน

กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ นโยบาย แผนธุรกิจ งบประมาณ ตลอดจนกำกับดูแลให้กรรมการและผู้บริหาร ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบระมัดระวัง (duty of care) ซื่อสัตย์ สุจริต (duty of loyalty) และเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น

2) กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน

กำหนดและกำกับดูแล ให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของบริษัทฯ สอดคล้องกัน เพื่อสร้างคุณค่าให้กับบริษัทฯ ผู้มีส่วนได้เสียและสังคมโดยรวมอย่างยั่งยืน

3) เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ

กำหนดและทบทวน โครงสร้างของคณะกรรมการ สัดส่วนกรรมการอิสระ กำกับดูแลการสรรหา การกำหนดค่าตอบแทน และการประเมินผลคณะกรรมการ และคณะกรรมการชุดย่อย สร้างกลไกการกำกับดูแลบริษัทย่อย รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของคณะกรรมการบริษัท เพื่อใช้เป็นกรอบในการตรวจสอบ และนำมาพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่

4) สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร

กำกับดูแล ระบบการสรรหา พัฒนา และประเมินผล ผู้บริหารระดับสูง ให้มีความเหมาะสม โปร่งใส และเป็นธรรม รวมทั้ง กำกับดูแลให้มีการพิจารณากำหนดบุคคลลงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงให้เหมาะสมตามสายงานบริหาร (Succession Plan)

5) ส่งเสริมนวัตกรรม และการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ

ให้ความสำคัญและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่ธุรกิจ และมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จัดสรรและจัดการทรัพยากรของบริษัทฯ ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งกำกับดูแลให้มั่นนโยบายและมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศ และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ



## 6) ดูแลให้มีระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม

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

## 7) รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล

ติดตามดูแลความเพียงพอของสภาพคล่องทางการเงินและความสามารถในการชำระหนี้ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า บริษัทฯ มีแผนในการแก้ไขปัญหาทางการเงินได้ โดยคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย รวมทั้งส่งเสริมให้มีการเปิดเผยสารสนเทศที่สำคัญ ทั้งในเรื่องการเงินและเรื่องที่ไม่ใช่เรื่องการเงิน อย่างเพียงพอและเชื่อถือได้ ทั่วถึง และทันเวลา โดยมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่สื่อสารหรือเผยแพร่ให้กับประชาชนทั่วไป นักลงทุน และผู้ถือหุ้น ผ่านช่องทางต่าง ๆ และนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ที่เหมาะสม

## 8) สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น

ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของผู้ถือหุ้น ตลอดจนอำนวยความสะดวกแก่ผู้ถือหุ้นในการใช้สิทธิในเรื่องต่าง ๆ โดยไม่เลือกปฏิบัติ รวมทั้ง กำกับดูแลให้มีการจัดทำมติและรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น เป็นไปอย่างถูกต้องครบถ้วน

**จริยธรรมธุรกิจ**

บริษัทฯ มีหลักจริยธรรม เพื่อให้พนักงานยึดถือปฏิบัติ ดังนี้

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

**หลักบรรษัทภิบาลของการบินไทย**

บริษัทฯ ได้จัดทำคู่มือประมวลบรรษัทภิบาลและจริยธรรมเป็นลายลักษณ์อักษร และประกาศใช้เมื่อวันที่ 28 กันยายน 2553 และได้เปิดเผยคู่มือประมวลฯ ผ่านทางเว็บไซต์บริษัทฯ ที่ <http://publicinfo.thaiairways.com/> เพื่อสื่อสารให้พนักงานทุกคนเข้าใจ และส่งเสริมให้นำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

• **การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว (Creation of Long Term Value)** ส่งเสริมและปลูกฝังให้ผู้บริหารปฏิบัติงานมีวิสัยทัศน์และตระหนักถึงความสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในทุกด้าน ซึ่งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว ตลอดจนจัดให้มีคณะกรรมการต่างๆ ตามหลักธรรมาภิบาล และผู้บริหารต้องปฏิบัติตามนโยบายว่าด้วยการสรรหา แต่งตั้ง โยกย้าย และพิจารณาความดีความชอบด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม

• **ความโปร่งใส (Transparency)** ดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญทั้งข้อมูลด้านการเงินและด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม และผ่านช่องทางที่ผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก และจัดให้มีหน่วยงานประชาสัมพันธ์และหน่วยงานนักลงทุนสัมพันธ์ทำหน้าที่เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทฯ ให้สาธารณชนได้รับทราบ อีกทั้งผู้ปฏิบัติงานจะต้องไม่มีผลประโยชน์ส่วนตนในการปฏิบัติหน้าที่หรือละเว้นการดำเนินการใดๆ ในลักษณะที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัทฯ ไม่ใช่ข้อมูลแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองหรือผู้อื่น

ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานต้องไม่รับตำแหน่งกรรมการหรือที่ปรึกษาให้แก่บริษัท หรือบุคคลใด ๆ ซึ่งจะก่อหรืออาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัทฯ รวมถึงการรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดของผู้ปฏิบัติงาน จะต้องอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติกำหนด

- **ความรับผิดชอบในหน้าที่ (Responsibility)** ผู้ปฏิบัติงานต้องอุทิศตนในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้ และประสบการณ์อย่างเต็มความสามารถ โดยให้ความสำคัญต่อการตอบสนองความต้องการของผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า และพนักงาน โดยใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นอิสระด้วยความสุจริตและเป็นธรรม ตลอดจนหลีกเลี่ยงการกระทำใดๆ อันเป็นการขัดแย้งกับผลประโยชน์ของบริษัท หรือเป็นการใช้อิทธิพลหรือข้อมูลที่ได้จากการเป็นผู้ปฏิบัติงานของบริษัท เพื่อแสวงหาผลประโยชน์สำหรับตนเองหรือผู้อื่น ซึ่งผู้บริหารจะต้องส่งเสริมและปลูกฝังผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีจิตสำนึกของความรับผิดชอบต่อสูงในการปฏิบัติหน้าที่
- **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 หรือผิดระเบียบของบริษัท และดูแลให้ข้อร้องเรียนได้รับการตอบสนองภายในระยะเวลาที่เหมาะสม

### การปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ในปี 2560 บริษัทฯ ได้ดำเนินการในเรื่องต่างๆ เพื่อปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังนี้

#### 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) และตรวจสอบให้การประชุมผู้ถือหุ้นมีข้อปฏิบัติครบถ้วนตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ใน Annual General Meeting Checklist (AGM Checklist) ตามโครงการประเมินคุณภาพการ จัดประชุมผู้ถือหุ้นสามัญประจำปีของบริษัทฯจดทะเบียน โดยสมาคม

ส่งเสริมผู้ลงทุนไทย สมาคมบริษัทจดทะเบียน และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปีของบริษัทฯ ดังนี้

- การกำหนดวัน เวลา สถานที่ในการประชุม

ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 2/2560 เมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2560 ได้มีมติกำหนดให้จัดการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2560 ในวันที่ 21 เมษายน 2560 ซึ่งอยู่ภายในกำหนดระยะเวลา 4 เดือน นับแต่วันปิดบัญชีประจำปีของบริษัทฯ ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้เปิดเผยมติดังกล่าวในเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์ฯ และเผยแพร่คำบอกกล่าวเรียกประชุมผู้ถือหุ้นในเว็บไซต์ของบริษัทฯ ตั้งแต่วันที่ 21 มีนาคม 2560 โดยการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2560 ได้จัดขึ้น ณ ห้องประชุมชัยพฤกษ์ หอประชุมกองทัพอากาศ (อาคารทองใหญ่) ถนนพหลโยธิน เขตสายไหม กรุงเทพมหานคร มีผู้ถือหุ้นและผู้รับมอบฉันทะแทนจำนวน 1,212 ราย ถือหุ้นรวมกันทั้งสิ้น 1,452,489,273 หุ้น คิดเป็นร้อยละ 74.10 ของจำนวนหุ้นทั้งหมดของบริษัทฯ เข้าร่วมประชุม ครบเป็นองค์ประชุมตามข้อบังคับของบริษัทฯ โดยมีประธานกรรมการบริษัทฯ ประธานคณะกรรมการชดเชย กรรมการและผู้บริหารบริษัทฯ เลขานุการบริษัทฯ ผู้สอบบัญชี และที่ปรึกษากฎหมายเข้าร่วมประชุมอย่างพร้อมเพรียงกัน ทั้งนี้ รายละเอียดในการดำเนินการประชุมมีดังนี้

#### ก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้น

ในการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2560 เพื่อเป็นการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีเกี่ยวกับการดูแลสิทธิของผู้ถือหุ้น บริษัทฯ ได้เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นเสนอเรื่องเพื่อพิจารณาบรรจุเป็นวาระการประชุมและเสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อรับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการบริษัทฯ เป็นการล่วงหน้าก่อนที่บริษัทฯ จะส่งหนังสือเชิญประชุมคือ ตั้งแต่เดือนตุลาคม-ธันวาคม 2559 โดยได้เปิดเผยรายละเอียดหลักเกณฑ์และวิธีการไว้บนเว็บไซต์ของบริษัทฯ และบริษัทฯ ได้ลงประกาศในหนังสือพิมพ์ ระหว่างวันที่ 9-12 ตุลาคม 2559 พร้อมทั้งได้มีหนังสือแจ้งตลาดหลักทรัพย์ฯ ในเรื่องดังกล่าวโดยไม่มีผู้ถือหุ้นเสนอชื่อบุคคลเพื่อรับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการบริษัทฯ

- การส่งเอกสารการประชุมและการมอบฉันทะ

บริษัทฯ ได้จัดส่งหนังสือเชิญประชุม ซึ่งบรรจุวาระที่สำคัญอย่างครบถ้วนตามกฎหมาย ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ และข้อบังคับของบริษัทฯ อาทิ รายละเอียดวาระการประชุมที่เพียงพอที่จะประกอบการตัดสินใจ ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ระบุนอย่างชัดเจนในแต่ละวาระที่น่าเสนอว่า เป็นเรื่องที่น่าเสนอเพื่อทราบ เพื่ออนุมัติ หรือเพื่อพิจารณา รวมทั้งนำเสนอความเห็นของคณะกรรมการบริษัทฯ ในแต่ละวาระอย่างชัดเจน รายงานการประชุมครั้งที่ผ่านมา รายงานประจำปี พร้อมทั้งเอกสารประกอบการประชุม เอกสารที่ต้องใช้ในการมอบฉันทะ และระบุวิธีการไว้ชัดเจนให้ผู้ถือหุ้นได้พิจารณาล่วงหน้าก่อนการประชุม (เผยแพร่รายงานประจำปี ภายใน 4 เดือนนับตั้งแต่วันสิ้นสุดรอบปีบัญชี) และได้ประกาศในหนังสือพิมพ์รายวันภาษาไทย เรื่องคำบอกกล่าวเรียกประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นติดต่อกันไม่น้อยกว่า 3 วัน และก่อนวันประชุมไม่น้อยกว่า 3 วัน รวมถึงได้เผยแพร่หนังสือเชิญประชุมพร้อมทั้งเอกสารประกอบการประชุมในเว็บไซต์ของบริษัทฯ ล่วงหน้าก่อนการประชุมมากกว่า 30 วัน เพื่อบอกกล่าวผู้ถือหุ้นล่วงหน้าในเวลาเพียงพอสำหรับเตรียมตัวศึกษาข้อมูลในการพิจารณาเกี่ยวกับวาระการประชุมก่อนมาเข้าร่วมประชุม หนังสือเชิญประชุมได้จัดส่งให้กับผู้ถือหุ้นทุกรายที่มีรายชื่อปรากฏในสมุดทะเบียนผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ รวมทั้งได้แต่งตั้งกรรมการอิสระ เป็นผู้รับมอบฉันทะแทนผู้ถือหุ้น ในกรณีที่ผู้ถือหุ้นประสงค์จะมอบฉันทะให้ผู้อื่นมาประชุมแทน สามารถเลือกมอบฉันทะให้บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกรรมการอิสระของบริษัทฯ เข้าร่วมประชุมแทนได้

#### วันประชุมผู้ถือหุ้น

การเข้าร่วมประชุมและการลงคะแนน

บริษัทฯ ได้แจ้งในเอกสารประกอบการประชุมที่จัดส่งพร้อมหนังสือเชิญประชุม เพื่อให้ผู้ถือหุ้นทราบถึงกระบวนการและขั้นตอนในการเข้าร่วมประชุม การตรวจสอบเอกสารหรือหลักฐานเพื่อแสดงสิทธิในการเข้าร่วมประชุม บริษัทฯ ได้อำนวยความสะดวก

สะดวกให้กับผู้ถือหุ้น โดยได้กำหนดวันเวลาการประชุม สถานที่ประชุมที่มั่นใจในด้านการรักษาความปลอดภัยให้กับผู้ถือหุ้นจัดเจ้าหน้าที่ลงทะเบียน และกำหนดจุดบริการรับลงทะเบียนให้แก่ผู้ถือหุ้นทั่วไป ผู้ถือหุ้นสูงอายุ และผู้รับมอบฉันทะที่เข้าร่วมประชุมอย่างเหมาะสมและเพียงพอ โดยผู้ถือหุ้นสามารถลงทะเบียนเข้าร่วมประชุมได้ล่วงหน้าก่อนเวลาประชุม 4 ชั่วโมง และต่อเนื่องจนกว่าการประชุมผู้ถือหุ้นจะแล้วเสร็จ โดยบริษัทฯ ได้จัดการเสียงรับรองที่เหมาะสมแก่ผู้ถือหุ้นที่มาประชุมด้วย

- การเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นซักถามและแสดงความคิดเห็น การลงมติ และการบันทึกรายงานการประชุม

ในการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2560 ก่อนดำเนินการประชุม เลขานุการบริษัทฯ ได้มีการแจ้งรายละเอียดขององค์ประชุม อธิบายวิธีการลงคะแนน การใช้บัตรลงคะแนน การเก็บบัตรลงคะแนน การนับคะแนนเสียง และเปิดเผยผลการนับคะแนนในแต่ละวาระอย่างชัดเจน โปร่งใส รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นซักถาม หรือแสดงความคิดเห็นอย่างเหมาะสมและเพียงพอ และให้ฝ่ายบริหารที่เกี่ยวข้องชี้แจงและให้ข้อมูลต่างๆ แก่ผู้ถือหุ้นอย่างครบถ้วนและชัดเจน สำหรับการลงคะแนนและนับคะแนนเสียง บริษัทฯ ปฏิบัติตามข้อบังคับของบริษัทฯ ที่กำหนดให้หุ้น 1 หุ้นมีเสียง 1 เสียง และมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ให้ถือคะแนนเสียงข้างมากของผู้ถือหุ้นซึ่งมาประชุมและมีสิทธิออกเสียงลงคะแนน ถ้ามีคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด การนับคะแนนในกรณีระเบียบวาระทั่วไป จะบันทึกคะแนนจากบัตรลงคะแนนที่ไม่เห็นด้วยและงดออกเสียง ส่วนที่เหลือนับเป็นคะแนนเสียงเห็นด้วย สำหรับวาระเลือกตั้งกรรมการ จะบันทึกคะแนนบัตรลงคะแนนทุกใบ โดยแยกคะแนนเป็น เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย งดออกเสียง และส่วนที่เหลือนับเป็นไม่ส่งบัตรลงคะแนน

รวมทั้งบริษัทฯ มีการจดบันทึกรายงานการประชุมอย่างครบถ้วนและมีการบันทึกภาพประชุมในลักษณะสื่อวีดิทัศน์ และพร้อมให้บริการเผยแพร่แก่ผู้ถือหุ้นที่สนใจ

#### ภายหลังวันประชุมผู้ถือหุ้น

- การแจ้งมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น

บริษัทฯ ได้แจ้งมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นผ่านระบบข่าวของตลาดหลักทรัพย์ฯ ภายหลังจากการประชุมผู้ถือหุ้นในวันเดียวกัน ซึ่งมติดังกล่าวได้ระบุผลของมติ (เห็นชอบ/ไม่เห็นชอบ) และผลของการลงคะแนนเสียง (เห็นด้วย/ไม่เห็นด้วย/งดออกเสียง) ในแต่ละวาระ และจัดส่งรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น ซึ่งจดบันทึกรายชื่อกรรมการ/ผู้บริหารที่เข้าร่วมประชุม ผลของมติ (เห็นชอบ/ไม่เห็นชอบ) และผลของการลงคะแนนเสียง (เห็นด้วย/ไม่เห็นด้วย/งดออกเสียง) ในวาระที่ขอรับรอง/อนุมัติจากผู้ถือหุ้น รวมทั้งประเด็นอภิปรายที่สำคัญ ข้อซักถามของผู้ถือหุ้นในแต่ละวาระและการชี้แจงของบริษัทฯ อย่างละเอียดให้ตลาดหลักทรัพย์ฯ และเผยแพร่รายงานการประชุมผู้ถือหุ้นบนเว็บไซต์ภายในระยะเวลา 14 วัน นับแต่วันประชุมผู้ถือหุ้น และส่งหน่วยงานราชการภายในกำหนดเวลา โดยบริษัทฯ ได้จัดทำมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ซึ่งส่งผ่านระบบข่าวของตลาดหลักทรัพย์ฯ และเผยแพร่รายงานการประชุมผู้ถือหุ้นเป็นภาษาอังกฤษบนเว็บไซต์ของบริษัทฯ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นต่างชาติได้รับข้อมูลอย่างทั่วถึงกัน ทั้งนี้ บริษัทฯ ไม่มีการกีดกันหรืออุปสรรคในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันของผู้ถือหุ้น

#### **2) การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน**

นโยบายของบริษัทฯ คือการอำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้น และปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน เป็นธรรมและเป็นไปตามข้อกำหนดกฎหมาย รวมทั้งมีมาตรการป้องกันกรณีที่กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานใช้ข้อมูลภายในเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือพวกพ้องในทางมิชอบ อาทิ การซื้อขายหลักทรัพย์โดยใช้ข้อมูลภายใน (Insider Trading) การนำข้อมูลภายในไปเปิดเผยกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกรรมการ และผู้บริหาร เพื่อสร้างความมั่นใจในการลงทุนกับบริษัทฯ ตามแนวทางโครงการประเมินคุณภาพการจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้น (AGM Checklist) ได้แก่ การป้องกันสิทธิขั้นพื้นฐานของผู้ถือหุ้น การกำหนดให้สิทธิออกเสียงในที่ประชุมเป็นไปตามจำนวนหุ้นที่ถืออยู่โดยหนึ่งหุ้นมีสิทธิเท่ากับหนึ่งเสียง การกำหนดให้กรรมการอิสระเป็นผู้มีหน้าที่ดูแลผู้ถือหุ้นส่วนน้อย การให้บริษัทศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ เป็นนายทะเบียนหลักทรัพย์การดำเนินการประชุมตามลำดับระเบียบวาระที่ได้แจ้งไว้ในหนังสือเชิญประชุม การเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นมีสิทธิมอบฉันทะให้ผู้อื่นมาประชุมและลงมติแทน การจัดสรรเวลาประชุมอย่างเพียงพอเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นมีสิทธิอย่างเท่าเทียมกันในการแสดงความคิดเห็นและ

ตั้งคำถาม และการเปิดเผยข้อมูลผ่านเว็บไซต์ของบริษัท เพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้รับข้อมูลข่าวสารสำคัญที่มีการเปลี่ยนแปลง บริษัท มีการส่งหนังสือเชิญประชุมและเอกสารประกอบการประชุมเป็นภาษาอังกฤษให้กับผู้ถือหุ้นต่างชาติ และภายหลังการประชุม ฝ่ายบริหารได้มอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำเสนอแนะของผู้ถือหุ้นไปพิจารณาว่าสามารถดำเนินการได้หรือไม่

### 3) บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย

บริษัทฯ ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน ที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การสร้างมูลค่าเพิ่ม และสร้างกำไรให้กับบริษัทฯ บริษัทฯ จึงมีแนวปฏิบัติที่เป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน โดยยึดหลักผลประโยชน์ร่วมกันอย่างยั่งยืน

ในฐานะสายการบินแห่งชาติ บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งสอดคล้องกับหลักมาตรฐานสิ่งแวดล้อมสากล เพื่อลดมลพิษและผลกระทบต่างๆ อันเกิดจากการดำเนินงาน โดยบริษัทฯ ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติไว้ เป็นลายลักษณ์อักษรในคู่มือประมวลบรรษัทภิบาลและจริยธรรม เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานยึดถือปฏิบัติ ดังนี้

#### ประเทศชาติ

บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ช่วยบริษัทฯ เติบโตอย่างยั่งยืนและเกิดผลดีต่อประเทศชาติ โดยไม่กระทำการใดๆ อันจะก่อให้เกิดผลเสียต่อประเทศชาติ

#### สังคมและส่วนรวม

บริษัทฯ คำนึงถึงทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และประโยชน์ส่วนรวม โดยปลูกฝังให้เกิดจิตสำนึกรับผิดชอบต่อ “สังคมและส่วนรวม” รวมทั้งให้การสนับสนุน ส่งเสริม หรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมหรือชุมชนต่างๆ

#### ผู้ถือหุ้น

บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างผลตอบแทนที่ได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนให้แก่ “ผู้ถือหุ้น” และปฏิบัติต่อ “ผู้ถือหุ้น” ทุกราย ด้วยความเสมอภาค

#### ลูกค้า

บริษัทฯ จะให้บริการที่มีคุณภาพ โดยใส่ใจในเรื่องความปลอดภัย ความสะดวกสบาย และแสวงหาวิธีการที่สามารถสนองความต้องการของ “ลูกค้า” อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจ

#### คู่ค้า เจ้าหนี้ ลูกหนี้ และคู่แข่งทางการค้า

บริษัทฯ จะดำเนินการให้ “คู่ค้า เจ้าหนี้ และลูกหนี้” มั่นใจว่าจะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ทางธุรกิจและการได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรมต่อทั้งสองฝ่าย รวมทั้งหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่อาจเกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์

สำหรับเจ้าหนี้ บริษัทฯ ได้ยึดปฏิบัติตามสัญญาหรือเงื่อนไขต่างๆ ที่ตกลงกันไว้กับคู่สัญญาอย่างเคร่งครัด มีความรับผิดชอบต่อและไม่ปกปิดข้อมูลหรือข้อเท็จจริงอันจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อเจ้าหนี้ โดยรายงานฐานะการเงินของ บริษัทฯ แก่เจ้าหนี้ทราบอย่างสม่ำเสมอด้วยความถูกต้องและตรงเวลา หากไม่สามารถปฏิบัติตามข้อผูกพันในสัญญา บริษัทฯ จะแจ้งเจ้าหนี้ทราบทันที เพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน รวมถึงการบริหารจัดการเงินทุนให้มีโครงสร้างที่เหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจของ บริษัทฯ รักษาความเชื่อมั่นของเจ้าหนี้ และมุ่งมั่นสร้างความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่ดีและยั่งยืน

นอกจากนี้ สำหรับคู่แข่งทางการค้า บริษัทฯ มีนโยบายที่จะปฏิบัติต่อคู่แข่งทางการค้าให้สอดคล้องกับหลักสากล ภายใต้กรอบแห่งกฎหมายเกี่ยวกับหลักปฏิบัติการแข่งขันทางการค้าไม่ละเมิดความลับ หรือล่วงรู้ความลับทางการค้าของคู่แข่ง



และกำหนดแนวทางปฏิบัติ โดยประพุดติภายใต้กรอบการแข่งขันที่ดี ไม่ทำลายชื่อเสียงของคู่แข่ง และไม่เข้าถึงสารสนเทศที่เป็นความลับของคู่แข่งด้วยวิธีการที่ไม่สุจริตหรือด้วยวิธีอื่นที่ไม่เหมาะสม

### ผู้ปฏิบัติงาน

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

ในปี 2560 บริษัทฯ มีการกำหนดค่าตอบแทนพนักงานที่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวโดยรายละเอียดข้อมูลกรณาดูในข้อ 8.5 (ส่วนที่ 2-8 หน้า 11-12 )

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีนโยบายเกี่ยวกับความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน การฝึกอบรมพนักงานในเรื่องสิ่งแวดล้อม โดยดูรายละเอียดได้ในหนังสือรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน ประจำปี 2560

### แนวปฏิบัติด้านทรัพย์สินทางปัญญา

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา โดยจัดทำเป็นนโยบายของบริษัทฯ ทั้งในส่วนของการจัดซื้อ จัดหา และการใช้งานที่ต้องไม่ละเมิดสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา นอกจากนี้ ยังมีการให้ความรู้และเตือนพนักงานให้ตระหนักถึงเรื่องดังกล่าว รวมทั้งมีการตรวจสอบโดยหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก

### แนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

กรณาดูข้อมูลในข้อ 10 (ส่วนที่ 2-10 หน้า 2 )

## 4) การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส

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

### การเปิดเผยข้อมูลผ่านหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

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

### การเปิดเผยข้อมูลผ่านนักลงทุนสัมพันธ์

บริษัทฯ ให้ความสำคัญในการดูแลและคำนึงถึงนักลงทุน ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยจัดให้มีหน่วยงานนักลงทุนสัมพันธ์ เป็นผู้รับผิดชอบในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี การสื่อสารให้ข้อมูลที่ถูกต้องน่าเชื่อถือมีข้อมูลวิเคราะห์และข้อมูลเชิงธุรกิจอย่างเพียงพอ รวมทั้งดำเนินการจัดแผนงาน เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน มีสิทธิในการเข้าถึงข้อมูล และมีช่องทางในการสื่อสารกับบริษัทฯ ที่เหมาะสมผ่านทางกิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรมโรดโชว์ในประเทศ การเข้าประชุม/ประชุมทางโทรศัพท์กับผู้บริหาร การตอบข้อซักถามและให้ข้อมูลทางโทรศัพท์และ/หรืออีเมล และการจัดกิจกรรม

ผู้บริหารพบนักลงทุนสถาบันและนักวิเคราะห์หลักทรัพย์เพื่อชี้แจงข้อมูลผลประกอบการเป็นประจำทุกไตรมาส อีกทั้งมีการนำนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าเยี่ยมชมบริษัทฯ และพบปะผู้บริหารเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยในปีนี้ได้นำผู้มีส่วนได้เสียเยี่ยมชม ฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยาน ณ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (อุตะเภา) เพื่อให้พนักงานทราบถึงศักยภาพและความสามารถในการบินไทยในการจัดตั้งศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยานแห่งภาคพื้นเอเชียแปซิฟิก เพื่อรองรับโครงการระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor : EEC) นอกจากนี้แล้วยังมีการจัดกิจกรรมให้กับนักวิเคราะห์หลักทรัพย์และผู้มีส่วนได้เสีย โดยในปีที่ผ่านมา บริษัทฯ ได้มีกิจกรรมด้านการลงทุนสัมพันธ์ ดังนี้

กิจกรรม	จำนวน
โรดโชว์ในประเทศ	3 ครั้ง / ปี
โรดโชว์ต่างประเทศ	6 ครั้ง / ปี
การเข้าประชุม/การประชุมทางโทรศัพท์กับผู้บริหารบริษัทฯ	21 ครั้ง / ปี
การตอบข้อซักถามและให้ข้อมูลทางโทรศัพท์ และทางอีเมล	329 ครั้ง / ปี
การชี้แจงข้อมูลรายไตรมาส	4 ครั้ง / ปี
การเยี่ยมชมกิจการบริษัทฯ	3 ครั้ง / ปี

#### การเปิดเผยข้อมูลผ่านเว็บไซต์

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

#### การทำรายการที่เกี่ยวข้องกันและการป้องกันการขัดแย้งทางผลประโยชน์

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

บริษัทฯ ได้ออกประกาศบริษัทฯ เรื่องการเปิดเผยข้อมูลรายการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ตามหลักเกณฑ์และวิธีการของตลาดหลักทรัพย์ฯ ตั้งแต่วันที่ 2547 เพื่อให้คณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารทุกท่าน ซึ่งเข้าข่ายบุคคลที่เกี่ยวข้องกันตามคำนิยามของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ฯ เปิดเผยข้อมูลบุคคลและนิติบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน ทุกครั้งที่มีการแต่งตั้งกรรมการหรือผู้บริหารใหม่ สำนักเลขานุการบริษัทฯ จะจัดส่งแบบฟอร์ม “รายละเอียดของบุคคลที่เกี่ยวข้องกันตามประกาศคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์ฯ เรื่องการเปิดเผยข้อมูลและการปฏิบัติการของบริษัทจดทะเบียนในรายการที่เกี่ยวข้องกัน พ.ศ. 2546” ซึ่งได้ปรับปรุงรายละเอียดตามข้อกำหนดของคณะกรรมการกำกับตลาดทุนที่เปลี่ยนแปลงโดยตลอด โดยให้กรรมการหรือผู้บริหารที่ได้รับแต่งตั้งใหม่ ให้ข้อมูลพร้อมลงนามรับรองความถูกต้องของข้อมูล และหากภายหลังมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูล กรรมการ



หรือผู้บริหารจะต้องจัดส่งแบบฟอร์มดังกล่าวพร้อมลงนามรับรองความถูกต้องของข้อมูลทุกครั้ง โดยสำนักเลขานุการบริษัทฯ จะจัดส่งรายละเอียดของบุคคลที่เกี่ยวข้องกันให้ประธานกรรมการบริษัทฯ และประธานกรรมการตรวจสอบรับทราบด้วย พร้อมทั้งจัดทำสรุปรายชื่อบุคคลและนิติบุคคลที่เกี่ยวข้องกันนำส่งฝ่ายบริหารทุกฝ่าย และบุคคลที่เป็นผู้ประสานงานเกี่ยวกับรายการที่เกี่ยวข้องกันของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้ตรวจสอบธุรกรรมที่หน่วยงานตนเองเสนอฝ่ายบริหารหรือคณะกรรมการบริษัทฯ และหากมีรายการที่เกี่ยวข้องกันเกิดขึ้น บริษัทฯ จะดำเนินการตามขั้นตอนปฏิบัติที่กำหนดไว้ ซึ่งอ้างอิงจากกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งนำไปเปิดเผยในรายงานประจำปี (แบบ 56-2) และแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1)

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

นอกจากนั้น ในการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารทุกเดือน สำนักเลขานุการบริษัทฯ จะจัดทำวาระเสนอเรื่อง “รายการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เพื่อเปิดเผยให้คณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารทราบว่าในแต่ละเดือนบริษัทฯ มีการเข้าทำรายการที่เกี่ยวข้องกันหรือไม่ และยังสามารถเสนอเรื่องดังกล่าวต่อคณะกรรมการตรวจสอบเป็นประจำทุกไตรมาส ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานในด้านนี้ให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่เปลี่ยนแปลงไปโดยตลอด เพื่อให้การดูแลด้านการจัดความขัดแย้งและผลประโยชน์เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และถูกต้องตามข้อกำหนด

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

พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 เป็นกฎหมายของประชาชนทุกคน เพื่อคุ้มครองสิทธิในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานต่างๆ ของรัฐและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐอันจะเป็นการส่งเสริมให้รัฐบาลบริหารบ้านเมืองอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใสเป็นไปเพื่อประโยชน์ของประชาชนมากยิ่งขึ้น

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ก่อตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสารโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร สร้างความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานของบริษัทฯ แก่สาธารณชน หน่วยงานภาครัฐและเอกชน ด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้โดยมีแนวทางการปฏิบัติงานตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของบริษัทฯ สอดคล้องตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 โดยยึดมั่นในหลักการ “เปิดเผยเป็นหลักทั่วไป ปกปิดเป็นข้อยกเว้น” มีการรวบรวมจัดเก็บและบริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ สามารถสืบค้นข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐาน เพื่อเผยแพร่ข้อมูลที่มีประโยชน์ให้แก่สาธารณชน โดยสามารถสืบค้นข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ [www.thaiairways.com](http://www.thaiairways.com) ในหมวด “ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร” (Public Information Centre)

ศูนย์ข้อมูลข่าวสารได้รับคัดเลือกจากกระทรวงคมนาคมให้เป็นหน่วยงานต้นแบบในการปฏิบัติหน้าที่ให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ.2540 ตั้งแต่ปี 2542 -2557 รวมทั้งได้รับใบประกาศเกียรติคุณจากคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการมาโดยตลอดในฐานะเป็นหน่วยงานที่ให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนเป็นอย่างดี อีกทั้ง คณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีได้มอบโล่ประกาศเกียรติคุณแก่บริษัทฯ ในฐานะที่ปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานตัวชี้วัดความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐที่กำหนดภายใต้พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ.2540 ระดับดีเด่น นับเป็นความภาคภูมิใจของบริษัทฯ ที่ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร

สามารถดำเนินงานจนบรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งปณิธานตั้งแต่เริ่มแรกว่า เป็นหน่วยงานชั้นนำและเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร สามารถตอบสนองความต้องการด้านข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม นำมาซึ่งภาพลักษณ์ที่ดี และเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินกิจการของบริษัทฯ

สำหรับปี 2560 ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร ได้เข้าร่วมการดำเนินการ ตามพระราชบัญญัติอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ.2558 ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) กำหนดเพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชน (PUBLIC SERVICE QUALITY ENHANCEMENT) และเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชนให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

### เลขานุการบริษัทฯ

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

### การเปิดเผยข้อมูลการถือครองหุ้นของผู้บริหารทั้งทางตรงและทางอ้อม

บริษัทฯ ได้มีการเปิดเผยข้อมูลการถือครองหุ้นของผู้บริหารทั้งทางตรงและทางอ้อม กรุณาดูข้อมูลในข้อ 9.5

### 5) ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

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

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้ให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ โดยพิจารณากำหนดนโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย และได้มีการทบทวนวิสัยทัศน์ เป็นประจำทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน คณะกรรมการบริษัทฯ ได้กำหนดมาตรฐานทางจริยธรรม เพื่อส่งเสริมให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด โดยมีการสื่อสารเปิดเผยแนวทางปฏิบัติไว้ในคู่มือประมวลบรรษัทภิบาลและจริยธรรมของบริษัทฯ ผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ รวมถึงให้ผู้บังคับบัญชาในทุกระดับถือเป็นหน้าที่ที่ต้องดูแล ติดตามให้มีการปฏิบัติตามคู่มือประมวลบรรษัทภิบาลและจริยธรรมของบริษัทฯ

### 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 18-26 )

### องค์ประกอบของคณะกรรมการ

การแต่งตั้งกรรมการของบริษัทฯ เป็นไปตามมติที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นโดยผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน และคณะกรรมการบริษัทฯ ตามลำดับ ตามข้อบังคับของบริษัทฯ คณะกรรมการบริษัทฯ

ประกอบด้วยกรรมการอย่างน้อย 5 ท่าน แต่ไม่เกิน 15 ท่าน โดยบริษัทฯ ยังได้กำหนดสมรรถนะและความรู้ที่จำเป็น (Skill Matrix) เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจและแผนยุทธศาสตร์ ของบริษัทฯ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 คณะกรรมการบริษัทฯ มีจำนวน 12 ท่าน ประกอบด้วย กรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร 12 ท่าน หรือร้อยละ 100 กรรมการอิสระ 7 ท่าน หรือร้อยละ 58.33 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด โดยไม่มีกรรมการท่านใดเป็นผู้บริหาร ซึ่งเป็นจำนวนที่มากพอที่จะสามารถสร้างกลไกถ่วงดุลอำนาจภายในคณะกรรมการบริษัทฯ ดังนั้น ผู้มีส่วนได้เสียจึงมั่นใจได้ว่าคณะกรรมการบริษัทฯ สามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนผู้ถือหุ้นได้อย่างเป็นอิสระ และมีการถ่วงดุลที่เหมาะสม

### อำนาจหน้าที่กรรมการ

คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และมติที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและข้อพึงปฏิบัติที่ดีสำหรับกรรมการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างเคร่งครัด ซึ่งคณะกรรมการบริษัทฯ มีบทบาทความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ในการอนุมัติเรื่องต่างๆ สรุปได้ดังนี้

1. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง รักษาผลประโยชน์ของบริษัทฯ และมีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ
2. กำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของบริษัทฯ และกำกับ ควบคุม ดูแลให้ฝ่ายบริหารดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. รักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น มีการเปิดเผยข้อมูลต่อผู้ลงทุนอย่างถูกต้อง ครบถ้วน มีมาตรฐานและโปร่งใส
4. ติดตามการดำเนินกิจการของบริษัทฯ และควรได้รับรู้ถึงการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดในสัญญาที่เกี่ยวข้องของบริษัทฯ
5. ดำเนินการให้บริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายใน (Internal Control) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) และการกำกับดูแลกิจการที่ดี
6. อาจแต่งตั้งบุคคลอื่นขึ้น เพื่อให้ดำเนินกิจการของบริษัทฯ ภายใต้การกำกับ ควบคุมของคณะกรรมการบริษัทฯ หรือกรรมการผู้จัดการ
7. มีอำนาจกำหนดชื่อกรรมการผู้มีอำนาจลงนามผูกพันบริษัทฯ ตลอดจนจัดตั้ง คณะกรรมการชุดย่อย
8. กรรมการอิสระควรใช้ดุลยพินิจของตนเองอย่างเป็นอิสระในการพิจารณาเรื่องต่างๆ
9. ห้ามมิให้กรรมการประกอบกิจการอันมีสภาพอย่างเดียวกัน และเป็นการแข่งขันกับกิจการของบริษัทฯ และต้องต้องแจ้งให้บริษัทฯ ทราบโดยไม่ชักช้า เมื่อมีกรณีดังต่อไปนี้ 1) มีส่วนได้เสีย ไม่ว่าจะโดยตรงหรือโดยอ้อมในสัญญาใดๆ ที่บริษัทฯ ทำขึ้น 2) ถือหุ้นหรือหุ้นกู้ในบริษัทฯ หรือบริษัทในเครือ
10. มีอำนาจอนุมัติทางการเงินในวงเงินที่เกินอำนาจอนุมัติของคณะกรรมการบริหาร

### บทบาทของประธานกรรมการและกรรมการผู้อำนวยการใหญ่

ประธานกรรมการมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจกำหนดทิศทางและนโยบายการดำเนินงานที่สำคัญๆ ของบริษัทฯ ประธานกรรมการซึ่งเป็นกรรมการอิสระ เป็นผู้มีความเป็นผู้นำ เป็นกลาง ส่งเสริมธรรมาภิบาล รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียของบริษัทฯ ประธานกรรมการเป็นผู้นำของคณะกรรมการที่มีกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ที่เป็นหัวหน้าของฝ่ายบริหารร่วมเป็นกรรมการอยู่ด้วย อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ การกำกับดูแลและการรับนโยบายของคณะกรรมการมาถ่ายทอดให้ฝ่ายบริหารนำไปดำเนินการให้สัมฤทธิ์ผล

กรรมการผู้อำนวยการใหญ่มีบทบาทสำคัญในการรับผิดชอบการบริหารงานทั้งปวงของบริษัทฯ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ นโยบายบริษัทฯ หรือมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ตลอดจนบังคับบัญชาฝ่ายบริหารและพนักงานทั้งปวงของบริษัทฯ ทั้งนี้ภายในขอบเขตอำนาจที่กำหนดในข้อบังคับของบริษัทฯ หรือตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ กำหนด

### การประชุมคณะกรรมการ

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

โดยในปี 2560 คณะกรรมการบริษัทฯ มีการประชุมรวมทั้งสิ้น 12 ครั้ง ไม่รวมการประชุมครั้งพิเศษ 15 ครั้ง เลขานุการบริษัทฯ ได้มีการจัดบันทึกและจัดทำรายงานการประชุมเป็นลายลักษณ์อักษรทุกครั้งและได้นำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณาร่างรายงานการประชุมดังกล่าวเพื่อทำการรับรองในการประชุมครั้งต่อไป รวมทั้งได้มีการจัดเก็บรายงานการประชุมของคณะกรรมการบริษัทฯ ที่ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการบริษัทฯ ให้พร้อมสำหรับการตรวจสอบจากคณะกรรมการบริษัทฯ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สำหรับการประชุมคณะกรรมการชุดย่อย มีรายละเอียดดังนี้

ตารางแสดงการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการชุดย่อยในปี 2560						
รายชื่อกรรมการ	การประชุมในปี 2560					
	คณะกรรมการ บริหารบริษัทฯ รวม 13 ครั้ง	คณะกรรมการ ตรวจสอบรวม รวม 11 ครั้ง	คณะกรรมการ บริหารความ เสี่ยง รวม 7 ครั้ง	คณะกรรมการ สรรหาและ กำหนด ค่าตอบแทน รวม 14 ครั้ง	คณะกรรมการ ธรรมาภิบาล และส่งเสริม กิจการเพื่อ สังคม รวม 13 ครั้ง	คณะกรรมการ กำกับ ยุทธศาสตร์และ การปฏิรูป บริษัทฯ รวม 32 ครั้ง
1. พล.อ.อ. ตรีทศ สนแจ้ง					13/13 <sup>/1</sup>	
2. พล.อ.อ. จอม รุ่งสว่าง <sup>/2</sup>		6/6 <sup>/1</sup>				
3. นายดิศทัต โหตระกิตย์						
4. นางปรารภนา มงคลกุล <sup>/3</sup>	10/11					23/26
5. นายพีระพล ถาวรสุภเจริญ <sup>/4</sup>	6/8 <sup>/1</sup>				7/13	
6. นายรัฐพล ภักดีภูมิ		8/11		12/14		21/32
7. นายวัชรวิทย์ ตันตริยานนท์ <sup>/4,5</sup>	5/8		5/7	2/2		
8. นายสมชัย สัจจพงษ์			7/7 <sup>/1</sup>	14/14 <sup>/1</sup>		
9. นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย		11/11				28/32 <sup>/1</sup>
10. พล.อ.อ. อำนาจ จีระมณีเมัย						
11. นายปิณฑิพนธ์ เทพปฏิมากรณ์ <sup>/6</sup>						
12. นายพินิจ พัวพันธ์ <sup>/6</sup>						

หมายเหตุ : <sup>/1</sup> เป็นประธาน

<sup>/2</sup> ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการตรวจสอบ เมื่อวันที่ 21 พฤษภาคม 2560

<sup>/3</sup> ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการบริหาร เมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2560

<sup>/4</sup> ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการบริหาร เมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม 2560

<sup>/5</sup> ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน เมื่อวันที่ 13 พฤศจิกายน 2560

<sup>/6</sup> ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการบริษัทฯ เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2560

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

บริษัทฯ ได้นำผลการประเมินของคณะกรรมการรายงานในการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อนำไปจัดกิจกรรมเพื่อเป็นการส่งเสริมความรู้ ความสามารถของคณะกรรมการ โดยผลการประเมินทั้ง 3 รูปแบบข้างต้น สำหรับปี 2560 สรุปได้ว่าจัดอยู่ในระดับดีเยี่ยม

สำหรับผลการประเมินของประธานกรรมการ ถือเป็นข้อมูลเฉพาะบุคคลไม่สามารถเปิดเผยได้

สำหรับ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทน เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ตามเงื่อนไขที่ระบุในสัญญาจ้าง และนำเสนอ

ผลการประเมินให้คณะกรรมการบริษัท พิจารณา ทั้งนี้ผลการประเมินของกรรมการผู้อำนวยความสะดวก ถือเป็นข้อมูล เฉพาะบุคคลไม่สามารถเปิดเผยได้

#### การกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการ

กรรมการบริษัท มีวาระการดำรงตำแหน่งที่แน่นอน ตามข้อบังคับบริษัท ที่กำหนดไว้ว่า ในการประชุมสามัญ ประจำปีทุกครั้ง ให้กรรมการจำนวน 1 ใน 3 ออกจากตำแหน่ง โดยให้กรรมการที่ดำรงตำแหน่งนานที่สุดเป็นผู้ออกจาก ตำแหน่ง

#### การกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระ

กรรมการอิสระของบริษัท ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระได้ไม่เกิน 9 ปี โดยเริ่มนับตั้งแต่วันที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ อิสระ และเมื่อครบกำหนดระยะเวลา 9 ปี คณะกรรมการบริษัท อาจเสนอชื่อกรรมการดังกล่าว กลับเข้าเป็นกรรมการต่อไปได้แต่ ไม่สามารถดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระได้อีก

#### การปฏิรูประบบนิเทศกรรมการใหม่

บริษัท จัดให้มีการปฏิรูประบบนิเทศสำหรับผู้เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัท รายใหม่ โดยจะนำเสนอข้อมูลของบริษัท ธุรกิจการบิน โครงสร้างการถือหุ้น กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมถึงสิทธิประโยชน์ที่กรรมการจะได้รับ เพื่อให้กรรมการรับทราบ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน บริษัท ยังมีนโยบายสนับสนุนให้กรรมการเข้าอบรมหลักสูตรจากสมาคม ส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) เพื่อเป็นการพัฒนาสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท

#### การพัฒนาความรู้และทักษะของคณะกรรมการ และฝ่ายบริหาร

บริษัท ได้มีการส่งเสริม และสนับสนุนให้คณะกรรมการบริษัท และฝ่ายบริหาร ได้เข้ารับการอบรมหลักสูตร สัมมนา และร่วมกิจกรรมที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสำนักงาน คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เพื่อเป็นการเพิ่มพูน พัฒนาความรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่กรรมการบริษัท และกรรมการชุดย่อยอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ซึ่งกรรมการส่วนใหญ่ ได้ผ่านการ อบรมหลักสูตรจากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ดังนี้

1. หลักสูตร Ethical Leadership Program (ELP)
2. หลักสูตร Director Certification Program (DCP)
3. หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP)
4. หลักสูตร Advance Audit Committee Program (AACP)
5. หลักสูตร Diploma Examination (Exam)
6. หลักสูตร Charter Director Class (CDC)
7. หลักสูตร Audit Committee Program (ACP)
8. หลักสูตร Corporate Governance for Capital Market Intermediaries (CGI)
9. หลักสูตร Role of Compensation Committee (RCC)
10. หลักสูตร Role of the Chairman Program (RCP)
11. หลักสูตร Driving Company Success with IT Governance (ITG)
12. หลักสูตร Anti-Corruption Executive Program (ACEP)



**การเข้ารับการอบรมของคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหาร**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 คณะกรรมการบริษัทฯ และผู้บริหาร ได้ผ่านการอบรมหลักสูตรของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute of Directors Association: IOD) ดังนี้

รายชื่อ	ตำแหน่ง	หลักสูตร
พลอากาศเอก ตริทศ สนแจ้ง	รักษาการประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ และกรรมการอิสระ	- Ethical Leadership Program (ELP 10/2560)
พลอากาศเอก จอม รุ่งสว่าง	กรรมการอิสระ ประธานกรรมการตรวจสอบ	-
นายดิศทัต โหตระกิตย์	กรรมการ	- Director Certification Program (DCP 94/2550)
นางปรารถนา มงคลกุล	กรรมการอิสระ	- Director Accreditation Program (DAP 2/2546) - Director Certification Program (DCP 34/2546) - Advance Audit Committee Program (AACP 22/2559) - Diploma Examination (Exam 11/2546)
นายพีระพล ถาวรสุภเจริญ	กรรมการ	-
นายรัฐพล ภักดีภูมิ	กรรมการอิสระ และกรรมการตรวจสอบ	- Director Accreditation Program (DAP 23/2547) - Director Certification Program (DCP 52/2547) - Charter Director Class (CDC 9/2558)
นายวัชรာ ตันตริยานนท์	กรรมการอิสระ	- Audit Committee Program (ACP 41/2555) - Director Certification Program (DCP 94/2550) - Corporate Governance for Capital Market Intermediaries (CGI 6/2558)
นายสมชัย สัจจพงษ์	กรรมการ	- Director Certification Program (DCP 75/2549)
นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย	กรรมการอิสระและกรรมการ	- Director Accreditation Program

รายชื่อ	ตำแหน่ง	หลักสูตร
	ตรวจสอบ	(DAP 84/2553) - Role of Compensation Committee (RCC 11/2553) - Director Certification Program (DCP 178/2556) - Role of the chairman Program (RCP 39/2559) - Driving Company Success with IT Governance (ITG 4/2560)
พลอากาศเอก อำนาจ จีระมณีมัย	กรรมการอิสระ	-
นายปิติพันธ์ เทพปฏิมากรณ์	กรรมการ	- Director Certification Program (DCP 138/2553) - Anti-Corruption Executive Program (ACEP 4/2555)
นายพินิจ พัวพันธ์	กรรมการ	- Audit Committee Program (ACP 2/2547) - Director Accreditation Program (DAP 25/2547) - Corporate Governance for Capital Market Intermediaries (CGI 2/2558)

### การรวมหรือการแยกตำแหน่ง

ประธานกรรมการบริษัทฯ เป็นกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารและเป็นกรรมการอิสระ ไม่เป็นบุคคลเดียวกับกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และไม่มีความสัมพันธ์ใดๆ กับฝ่ายบริหาร โดยบริษัทฯ ได้มีการจัดให้แบ่งแยกบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารออกจากกันอย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร

### การกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance)

ในปี 2560 บริษัทฯ ได้จัดตั้งกองกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ สังกัดฝ่ายกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และส่งเสริมธรรมาภิบาล เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลให้บริษัทฯ กรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัทฯ เป็นหน่วยงานที่เผยแพร่ และเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับ กรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน ในการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ รวมถึงพัฒนาระบบการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของบริษัทฯ ตามมาตรฐานสากล มาตรฐานบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และหน่วยงานธุรกิจสายการบิน และบริษัทฯ ยังได้ปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ให้ครอบคลุมการกำกับตามกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ และระเบียบ ข้อบังคับของบริษัทฯ ด้วย

## 9.2 คณะกรรมการชุดย่อย

### 9.2.1 คณะกรรมการบริษัท

คณะกรรมการบริษัท มีหน้าที่รับผิดชอบสูงสุดในการบริหารจัดการกิจการของบริษัท อยู่ภายใต้เงื่อนไข ข้อบังคับของ บริษัท ซึ่งกำหนดให้คณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่มากกว่า 15 คน สุดแต่ที่ประชุมใหญ่ ผู้ถือหุ้นจะเป็นผู้กำหนดเป็นครั้งคราว และกรรมการไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมดต้องมีถิ่นที่อยู่ในราชอาณาจักร ในการประชุมสามัญประจำปีทุกครั้ง กรรมการจำนวน 1 ใน 3 จะต้องออกจากตำแหน่ง และจะมีการเลือกตั้งกรรมการแทนกรรมการ ที่ออกตามวาระ กรรมการที่ออกตามวาระนั้นอาจถูกเลือกเข้ามาดำรงตำแหน่งใหม่ก็ได้

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 คณะกรรมการบริษัท ประกอบด้วยกรรมการ ซึ่งมีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. พลอากาศเอก ตริทศ	สนแจ้	รักษาการประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ และกรรมการอิสระ
2. พลอากาศเอก จอม	รุ่งสว่าง	กรรมการอิสระ ประธานกรรมการตรวจสอบ
3. นายดิศทัต	โหดระกิตย์	กรรมการ
4. นางปรารถนา	มงคลกุล	กรรมการอิสระ
5. นายพีระพล	ถาวรสุภเจริญ	กรรมการ
6. นายรัฐพล	ภักดีภูมิ	กรรมการอิสระ และกรรมการตรวจสอบ
7. นายวัชร	ตันตริยานนท์	กรรมการอิสระ
8. นายสมชัย	สัจพงษ์	กรรมการ
9. นายสมเกียรติ	ศิริชาติไชย	กรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบ
10. พลอากาศเอก อำนาจ	จิระมณีมัย	กรรมการอิสระ
11. นายปิติพันธ์	เทพปฏิมาภรณ์	กรรมการ
12. นายพินิจ	พั้วพันธ์	กรรมการ

นางสุวิมล บัวเลิศ (ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สำนักเลขานุการบริษัท) เป็นเลขานุการ

### กรรมการผู้มีอำนาจลงลายมือชื่อแทนบริษัท

ประกอบด้วยพลอากาศเอก ตริทศ สนแจ้ นายพีระพล ถาวรสุภเจริญ นางปรารถนา มงคลกุล สามคนลงลายมือชื่อ ร่วมกัน และประทับตราสำคัญของบริษัท

ในปี 2560 มีการประชุมคณะกรรมการบริษัท ทั้งสิ้น 12 ครั้ง ประกอบด้วย เรื่องเพื่อพิจารณาจำนวน 84 เรื่อง และเรื่องเพื่อทราบจำนวน 123 เรื่อง

### 9.2.2 กรรมการอิสระ

เพื่อเป็นไปตามข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ตลาดหลักทรัพย์ แห่งประเทศไทย และแนวทางปฏิบัติที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และสมาคมส่งเสริมสถาบัน กรรมการบริษัทไทย (IOD) คณะกรรมการบริษัท ได้แต่งตั้งกรรมการอิสระ โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 มีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. พลอากาศเอก ตริทศ	สนแจ้	กรรมการอิสระ
2. พลอากาศเอก จอม	รุ่งสว่าง	กรรมการอิสระ
3. นางปรารถนา	มงคลกุล	กรรมการอิสระ
4. นายรัฐพล	ภักดีภูมิ	กรรมการอิสระ

- |                     |              |              |
|---------------------|--------------|--------------|
| 5. นายวัชร          | ตันตริยานนท์ | กรรมการอิสระ |
| 6. นายสมเกียรติ     | ศิริชาติไชย  | กรรมการอิสระ |
| 7. 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 ของกรรมการรายอื่น ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้มีอำนาจควบคุม หรือบุคคลที่จะได้รับการเสนอให้เป็นกรรมการ ผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย
4. ไม่มีหรือเคยมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ ในลักษณะที่อาจเป็นการขัดขวางการใช้วิจารณญาณอย่างอิสระของตน รวมทั้งไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย หรือผู้มีอำนาจควบคุมของผู้ที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี
5. ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของสำนักงานสอบบัญชี ซึ่งมีผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ สังกัดอยู่ เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี
6. ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ให้บริการทางวิชาชีพใดๆ ซึ่งรวมถึงการให้บริการเป็นที่ปรึกษากฎหมาย หรือที่ปรึกษาทางการเงิน ซึ่งได้รับค่าบริการเกินกว่า 2 ล้านบาทต่อปี จากบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของผู้ให้บริการทางวิชาชีพนั้นด้วย เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี
7. ไม่เป็นกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นเพื่อเป็นตัวแทนของกรรมการของบริษัทฯ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่
8. ไม่ประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย หรือไม่เป็นหุ้นส่วนที่มีนัยในห้างหุ้นส่วน หรือเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่รับเงินเดือนประจำ หรือถือหุ้นเกินร้อยละ 1 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทอื่น ซึ่งประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย
9. ไม่มีลักษณะอื่นใดที่ทำให้ไม่สามารถให้ความเห็นอย่างเป็นอิสระเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัทฯ

บริษัทฯ ได้กำหนดคุณสมบัติของกรรมการอิสระไว้เข้มกว่าคุณสมบัติตามข้อกำหนดของคณะกรรมการกำกับตลาดทุนและตลาดหลักทรัพย์ฯ โดยกำหนดเรื่องการถือหุ้นของกรรมการอิสระตามข้อ 1 ไว้เข้มกว่า คือ กำหนดการถือหุ้น ไม่เกินร้อยละ 0.5

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

ในกรณีที่บุคคลที่บริษัทฯ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระเป็นบุคคลที่มีหรือเคยมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจ ตามข้อ 4 หรือมีการให้บริการทางวิชาชีพเกินมูลค่าที่กำหนดตามข้อ 6 คณะกรรมการบริษัทฯ อาจพิจารณาผ่อนผันให้ได้ หากเห็นว่าการแต่งตั้งบุคคลดังกล่าวไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่และการให้ความเห็นที่เป็นอิสระ

#### อำนาจหน้าที่ของกรรมการอิสระ

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

2. มีอำนาจในการเรียกเอกสารและบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาดำเนินการ

3. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมาย

ในปี 2560 กรรมการอิสระของบริษัทฯ ได้มีการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และได้แสดงความคิดเห็นตามหน้าที่อย่างอิสระ โดยยึดถือการดูแลผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นทุกรายให้เท่าเทียมกัน

นอกจากนี้ ในปี 2560 บริษัทฯ ได้จัดการประชุมระหว่างกรรมการอิสระ (กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร) 1 ครั้ง เพื่อหารือบทบาทของกรรมการอิสระในการกำกับดูแลบริษัทฯ ในปี 2560 และแนวทางในการกำกับดูแลบริษัทฯ ของกรรมการอิสระในปี 2561

ทั้งนี้ กรรมการอิสระได้ทำหน้าที่ โดยการแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ และรักษาผลประโยชน์ต่างๆ ให้ทั้งองค์กรและผู้ถือหุ้นทุกรายเป็นอย่างดี

ในปี 2560 คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการชุดต่างๆ ขึ้นหลายคณะเพื่อช่วยศึกษารายละเอียดและกลั่นกรองงานเฉพาะเรื่องโดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 9.2.3 คณะกรรมการบริหาร

เพื่อให้การจัดการของบริษัทฯ เป็นไปตามเป้าหมายของแผนวิสาหกิจของบริษัทฯ อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดกับบริษัทฯ คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารบริษัทฯ ประกอบด้วย กรรมการบริษัทฯ 3 ท่าน ผู้บริหาร 1 ท่าน มีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. นายพีระพล	ถาวรสุภเจริญ	ประธานกรรมการ
2. นางปรารถนา	มงคลกุล	กรรมการ
3. นายวัชรာ	ตันตริยานนท์	กรรมการ
4. กรรมการผู้อำนวยการใหญ่		กรรมการ
5. ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สำนักเลขานุการบริษัทฯ		เลขานุการ
6. 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 และให้รายงานคณะกรรมการบริษัท ทราบ
5. มีอำนาจเรียกเอกสารและบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาชี้แจง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา
6. แต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานเพื่อดำเนินการได้ตามความจำเป็น และเหมาะสม
7. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัท มอบหมาย

ในการประชุมคณะกรรมการบริหาร ต้องมีกรรมการมาประชุมเกินกึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด จึงจะเป็นองค์ประชุม ให้ประธานกรรมการเป็นประธานในที่ประชุม ในกรณีที่ประธานกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุม หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้ประธานกรรมการมอบหมายให้กรรมการคนหนึ่งคนใดเป็นประธานในที่ประชุมแทน ในกรณีที่ประธานกรรมการมอบหมายให้กรรมการคนหนึ่งคนใดเป็นประธานในที่ประชุมแทนไม่ได้ ให้กรรมการซึ่งมาประชุมเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม

การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร ให้ถือเสียงข้างมาก โดยกรรมการคนหนึ่งมีเสียงหนึ่งในการลงคะแนน กรรมการซึ่งมีส่วนได้เสียในเรื่องใด ให้ออกจากที่ประชุมในวาระนั้น และไม่มีสิทธิ์ออกเสียงลงคะแนนในเรื่องนั้น ถ้าคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

ในปี 2560 มีการประชุมทั้งสิ้น 13 ครั้ง ประกอบด้วย เรื่องเพื่อพิจารณาจำนวน 81 เรื่อง และเรื่องเพื่อทราบจำนวน 10 เรื่อง

#### 9.2.4 คณะกรรมการตรวจสอบ

เพื่อให้บริษัท มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของกระทรวงการคลังและตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนทั่วไปเกิดความมั่นใจในการบริหารงานของบริษัท คณะกรรมการบริษัท ได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วยกรรมการบริษัท ที่มีคุณสมบัติเป็นกรรมการอิสระและไม่ได้เป็นผู้บริหารของบริษัท มีรายชื่อดังนี้

- |                             |   |
|-----------------------------|---|
| 1. พลอากาศเอก จอม รุ่งสว่าง | ประธานกรรมการ   |
| 2. นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย | กรรมการตรวจสอบ  |
| 3. นายรัฐพล ภักดีภูมิ       | กรรมการตรวจสอบ  |
| 4. นายสมนึก ช่างธรรมวงศ์    | (ผู้อำนวยการใหญ่สำนักงานการตรวจสอบภายใน)<br>เลขานุการ |

ทั้งนี้ มีกรรมการตรวจสอบ 1 ท่าน เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์เพียงพอที่จะสามารถสอบทานความน่าเชื่อถือของงบการเงินด้วยแล้ว

กรรมการตรวจสอบจะต้องมีคุณสมบัติเป็นไปตามข้อกำหนดที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนกำหนด ซึ่งรวมถึงคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. เป็นกรรมการอิสระที่มีคุณสมบัติครบตามที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนกำหนด
2. ไม่เป็นกรรมการที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท ให้ตัดสินใจในการดำเนินกิจการของบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท
3. ไม่เป็นกรรมการของบริษัทใหญ่ บริษัทย่อย หรือบริษัทย่อยลำดับเดียวกัน เฉพาะที่เป็นบริษัทจดทะเบียน
4. มีความรู้และประสบการณ์เพียงพอที่จะสามารถทำหน้าที่ในฐานะกรรมการตรวจสอบ

### อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ

1. สอบทานให้บริษัทฯ มีการรายงานทางการเงินอย่างถูกต้องและเพียงพอ
2. สอบทานให้บริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล และพิจารณาความเป็นอิสระของหน่วยงานตรวจสอบภายใน ตลอดจนให้ความเห็นชอบในการพิจารณาแต่งตั้งโยกย้าย เลิกจ้างหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
3. สอบทานให้บริษัทฯ ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัท
4. พิจารณา คัดเลือก เสนอแต่งตั้งบุคคลซึ่งมีความเป็นอิสระ เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ และเสนอคำตอบแทนของบุคคลดังกล่าว รวมทั้งเข้าร่วมประชุมกับผู้สอบบัญชีโดยไม่มีฝ่ายจัดการเข้าร่วมประชุมด้วยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
5. พิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ให้เป็นไปตามกฎหมายและข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่ารายการดังกล่าวสมเหตุสมผลและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทฯ
6. จัดทำรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบโดยเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปีของบริษัทฯ ซึ่งรายงานดังกล่าวต้องลงนามโดยประธานคณะกรรมการตรวจสอบโดยประกอบด้วยข้อมูลตามที่ตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนด
7. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมาย ด้วยความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบ
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 2560 คณะกรรมการตรวจสอบมีการประชุมทั้งสิ้น 11 ครั้ง ประกอบด้วย เรื่องเพื่อพิจารณาจำนวน 29 เรื่อง และเรื่องเพื่อทราบจำนวน 27 เรื่อง

### 9.2.5 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้บริษัทฯ มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักการกำกับดูแลที่ดีของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมทั้งหลักการปฏิบัติที่ดีที่ยอมรับในระดับสากล และเพื่อให้การดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารได้ คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยมีรายชื่อดังต่อไปนี้

- |                           |              |               |
|---------------------------|--------------|---------------|
| 1. นายสมชัย               | สัจจงพงษ์    | ประธานกรรมการ |
| 2. นายคณิต                | แสงสุพรรณ    | กรรมการ       |
| 3. นายวัชร                | ตันตริยานนท์ | กรรมการ       |
| 4. กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ |              | กรรมการ       |



- |  |                  |
|--|------------------|
| 5. รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายกลยุทธ์องค์กรและพัฒนาอย่างยั่งยืน     | กรรมการ          |
| 6. รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการเงินและการบัญชี                    | กรรมการ          |
| 7. ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายธุรกิจปิโตรเลียม ประกันภัย และสิ่งแวดลอมการบิน | กรรมการ          |
| 8. ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายบริหารความเสี่ยง                               | เลขานุการ        |
| 9. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยงระดับฝ่ายและควบคุมภายใน            | ผู้ช่วยเลขานุการ |
- หมายเหตุ : นายคณิต แสงสุพรรณ ลาออกจากกรรมการบริษัทฯ มีผลตั้งแต่วันที่ 30 ตุลาคม 2560

### อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

1. ให้คำปรึกษา และคำแนะนำในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง และพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ด้านกฎหมาย กฎ ข้อบังคับ และระเบียบต่างๆ เป้าหมายทางรายได้และการเงินอื่นๆ ความมีประสิทธิภาพของกำลังพล การวางแผน การดำเนินกลยุทธ์ และความมั่นคงทางการบิน (Aviation Security)
  2. กำหนดนโยบาย แนวทางการบริหารความเสี่ยงและกรอบปฏิบัติ การบริหารความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจทำให้การดำเนินธุรกิจไม่เป็นไปอย่างต่อเนืองยั่งยืน และไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อันประกอบด้วย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การบริหารเงินสดเหลือ การบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน การหารายได้ ต้นทุนการดำเนินงานการปฏิบัติการ การซ่อมบำรุงบุคลากร และปัญหาข้อพิพาทแรงงาน เป็นต้น
  3. อนุมัติการจัดทำการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันทุกรูปแบบ
  4. กำกับดูแลการนำกรอบบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ ติดตามการระบุประเมินความเสี่ยงและความเพียงพอในการจัดการความเสี่ยง
  5. มีอำนาจเรียกเอกสาร และบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา
  6. แต่งตั้งคณะทำงานได้ตามความเหมาะสม
  7. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมาย
- ในปี 2560 มีการประชุมทั้งสิ้น 7 ครั้ง ประกอบด้วย เรื่องเพื่อพิจารณาจำนวน 31 เรื่อง

### 9.2.6 คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

เพื่อให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามที่กระทรวงการคลัง และตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนด รวมทั้งหลักการปฏิบัติที่ดี เป็นที่ยอมรับในระดับสากล และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ประกอบด้วย กรรมการบริษัทฯ 3 ท่าน มีรายชื่อดังต่อไปนี้

- |   |              |   |
|---|--------------|---|
| 1. นายสมชัย                               | สัจจงพงษ์    | ประธานกรรมการ   |
| 2. นายรัฐพล                               | ภักดีภูมิ    | กรรมการ   |
| 3. นายวัชร                                | ตันตริยานนท์ | กรรมการ   |
| 4. รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่              |              | เลขานุการ   |
| สายทรัพยากรบุคคลและบริหารงานทั่วไป        |              |   |
| 5. ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล       |              | ผู้ช่วยเลขานุการ  |
| 6. ผู้อำนวยการใหญ่สำนักงานการตรวจสอบภายใน |              | ผู้ช่วยเลขานุการ (ด้านการประเมินผลกรรมการ<br>ผู้อำนวยการใหญ่) |

### อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

1. กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการสรรหาที่เป็นไปตามข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ระเบียบบริษัท และกฎหมายเกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เหมาะสม มาดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัท และผู้บริหารระดับรอง กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ขึ้นไป
2. ดำเนินการสรรหาและวิธีการสรรหาตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมเป็นกรรมการบริษัท ผู้บริหารระดับสูงกว่าผู้อำนวยการใหญ่ขึ้นไป และเสนอชื่อผู้ผ่านการสรรหาต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณาแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง หรือโยกย้ายตามที่เห็นสมควร
3. กำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมแก่กรรมการ อนุกรรมการต่างๆ บุคคลภายนอกที่มาปฏิบัติงานให้กับบริษัท รวมถึงผู้บริหารระดับสูงกว่าผู้อำนวยการใหญ่ขึ้นไป โดยให้คำนึงถึงหลักการปฏิบัติที่ดีซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับสากล และนำเสนอให้คณะกรรมการบริษัท พิจารณา
4. ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ตามเงื่อนไขที่ระบุในสัญญาจ้างและนำเสนอผลการประเมินให้คณะกรรมการบริษัท พิจารณา
5. พิจารณาเพิ่มค่าตอบแทนและเงินรางวัลประจำปีของผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ตามเงื่อนไขที่ระบุในสัญญาจ้างและนำเสนอคณะกรรมการบริษัท ต่อไป
6. มีอำนาจเรียกพนักงานและ/หรือลูกจ้างของบริษัท ที่เกี่ยวข้อง มาให้ถ้อยคำหรือความเห็น รวมทั้งให้มีอำนาจในการเรียกเอกสารหรือสิ่งอื่นใดมาเพื่อประกอบการพิจารณาได้ด้วย
7. แต่งตั้งคณะทำงานได้ตามความเหมาะสม
8. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัท มอบหมาย

ในปี 2560 มีการประชุมทั้งสิ้น 14 ครั้ง ประกอบด้วย เรื่องเพื่อพิจารณาจำนวน 43 เรื่อง

### 9.2.7 คณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม

เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัท เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามที่กระทรวงการคลังและตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำหนดและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล คณะกรรมการบริษัท ได้แต่งตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม โดยมีรายชื่อดังต่อไปนี้

- |  |              |                     |
|--|--------------|---------------------|
| 1. พลอากาศเอก ตริทศ  | สนแจ้        | ประธานกรรมการ       |
| 2. พลตำรวจเอก จักรทิพย์  | ชัยจินดา     | กรรมการ             |
| 3. นายพีระพล   | ถาวรสุภเจริญ | กรรมการ             |
| 4. กรรมการผู้อำนวยการใหญ่  |              | กรรมการ             |
| 5. รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการพาณิชย์                          |              | กรรมการ             |
| 6. รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายทรัพยากรบุคคล<br>และบริหารงานทั่วไป |              | กรรมการ             |
| 7. ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายภาพลักษณ์และสื่อสารองค์กร                    |              | กรรมการ             |
| 8. ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายกฎหมาย                                       |              | กรรมการ             |
| 9. ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สำนักเลขานุการบริษัท               |              | กรรมการและเลขานุการ |
| 10. ผู้อำนวยการสำนักงานการตรวจการองค์กร                            |              | ผู้ช่วยเลขานุการ    |
| 11. ผู้อำนวยการฝ่ายกิจกรรมองค์กรเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม           |              | ผู้ช่วยเลขานุการ    |
| 12. ผู้อำนวยการฝ่ายกำกับกรปฏิบัติตามกฎหมายและส่งเสริมธรรมาภิบาล    |              | ผู้ช่วยเลขานุการ    |

หมายเหตุ : พลตำรวจเอก จักรทิพย์ ชัยจินดา ลาออกจากกรรมการบริษัท มีผลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2560

### 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 และจัดทำรายงานด้านอนุรักษสิ่งแวดล้อม (CSR Report) ต่อสาธารณชนอย่างสม่ำเสมอ
9. จัดทำโครงการและกิจกรรมเพื่อปลูกฝังจิตสำนึกให้พนักงานเรื่องการช่วยเหลือสังคม การสนับสนุนสาธารณประโยชน์ สาธารณกุศล
10. กำหนดงบประมาณในการดำเนินการ และงบสนับสนุนหน่วยงาน หรือบุคคลภายนอกด้วยการบริจาคหรือช่วยเหลือด้านการเงินหรือการให้บัตรโดยสาร ซึ่งเป็นไปตามนโยบายของคณะกรรมการส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม รวมทั้งการกำกับดูแลการพิจารณาอนุมัติการใช้จ่ายตามงบประมาณ
11. แต่งตั้งคณะทำงานได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม
12. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมาย

ในปี 2560 มีการประชุมทั้งสิ้น 13 ครั้ง ประกอบด้วย เรื่องพิจารณาจำนวน 40 เรื่อง และเรื่องเพื่อทราบ 33 เรื่อง

### 9.2.8 คณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัทฯ คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูป บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีรายชื่อดังต่อไปนี้

- |   |               |
|---|---------------|
| 1. นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย                           | ประธานกรรมการ |
| 2. นายรัฐพล ภัคดีภูมิ                                 | กรรมการ       |
| 3. นางปรารถนา มงคลกุล                                 | กรรมการ       |
| 4. นายจรัมพร โชติกเสถียร                              | กรรมการ       |
| 5. กรรมการผู้อำนวยการใหญ่                             | กรรมการ       |
| 6. ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สำนักเลขานุการบริษัทฯ | เลขานุการ     |

### อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูป

1. กำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารจัดการทำแผนยุทธศาสตร์ 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 2560 มีการประชุมทั้งสิ้น 32 ครั้ง ประกอบด้วย เรื่องเพื่อพิจารณาจำนวน 104 เรื่อง และเรื่องเพื่อทราบจำนวน 79 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 เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการของคณะกรรมการสรรหาและ กำหนดค่าตอบแทน ในการสรรหากรรมการบริษัทฯ ให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามที่กระทรวงการคลังและตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนด ด้วยความโปร่งใส ตามหลักธรรมาภิบาล หลักเกณฑ์การดำเนินการสรรหากรรมการบริษัทฯ ดังกล่าวสรุปได้ดังนี้

1. ดำเนินการกำหนดคุณสมบัติของกรรมการบริษัทฯ ที่ต้องการสรรหา
  - 1.1 มีคุณสมบัติตามสมรรถนะและความรู้ที่จำเป็น (Skill Matrix) ตามที่บริษัทฯ กำหนด เพื่อให้คณะกรรมการบริษัทฯ มีองค์ประกอบที่เหมาะสม สามารถกำหนดกลยุทธ์ และนโยบาย รวมทั้งกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
  - 1.2 ผู้ที่ได้รับการสรรหาเป็นผู้ที่มั่นใจได้ว่าจะสามารถปฏิบัติหน้าที่กรรมการตามหลัก Fiduciary Duty ที่สำคัญ คือ การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรอบคอบระมัดระวัง และด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมและความรับผิดชอบต่อ ตัดสินใจด้วยข้อมูล และเหตุผล ฯลฯ
  - 1.3 ไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กฎหมาย กฎ ระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้องกำหนด
  - 1.4 ความเป็นอิสระของกรรมการอิสระแต่ละคน
  - 1.5 ความสามารถในการอุทิศเวลาของกรรมการบริษัทฯ อาจพิจารณาจากจำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งอยู่ ฯลฯ เพื่อให้มีเวลาอย่างเพียงพอในการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการดูแลและการติดตามการดำเนินงานของบริษัทฯ

## 2. กระบวนการในการสรรหากรรมการบริษัท

### 2.1 คณะกรรมการสรรหา จะดำเนินการสรรหาบุคคลที่เหมาะสมที่จะมาดำรงตำแหน่งกรรมการ

กรณีที่ 1 ตำแหน่งกรรมการว่างลง เนื่องจากครบวาระในการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี ซึ่งกรรมการต้องพ้นจากตำแหน่ง 1 ใน 3 นั้น อาจพิจารณารายชื่อบุคคลที่เหมาะสมจาก (1) บุคคลที่เป็นกรรมการเดิมที่พ้นวาระเพื่อเสนอให้ดำรงตำแหน่งต่อไป (2) บัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตามประกาศของกระทรวงการคลังซึ่งได้กำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับกรณีที่กรรมการอื่นที่มีใช้กรรมการโดยตำแหน่งครบวาระการดำรงตำแหน่ง หรือพ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระ จะต้องแต่งตั้งกรรมการอื่นจากบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจแทนกรรมการรายดังกล่าว จำนวนไม่น้อยกว่า 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการอื่น (3) การเสนอชื่อของผู้ถือหุ้น (ถ้ามี) (4) การเสนอชื่อของประธานกรรมการบริษัท กรรมการบริษัท ฯลฯ (5) การเสาะหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับบริษัท

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

### 2.2 คณะกรรมการสรรหา กลั่นกรองให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับเกณฑ์คุณสมบัติที่กำหนดไว้

2.3 เลขานุการคณะกรรมการสรรหาและกำหนดคำตอบแทน ดำเนินการตรวจสอบคุณสมบัติของบุคคลที่จะได้รับการเสนอชื่อให้เป็นกรรมการบริษัท ตามวิธีการที่ได้กำหนดไว้ในหลักเกณฑ์การดำเนินการสรรหากรรมการบริษัท

### 2.4 คณะกรรมการสรรหา พิจารณาและนำเสนอชื่อเสนอคณะกรรมการบริษัท

ที่ประชุมผู้ถือหุ้นเป็นผู้แต่งตั้งกรรมการโดยใช้เสียงข้างมากตามหลักเกณฑ์และวิธีการ ดังนี้

1. ผู้ถือหุ้นคนหนึ่งมีคะแนนเสียงเท่ากับหนึ่งหุ้นต่อหนึ่งเสียง
2. ผู้ถือหุ้นแต่ละคนจะต้องใช้คะแนนเสียงที่มีอยู่ทั้งหมดเลือกตั้งบุคคลคนเดียวหรือหลายคนเป็นกรรมการก็ได้ แต่จะแบ่งคะแนนเสียงให้แก่ผู้ใดมากน้อยเพียงใดไม่ได้

3. บุคคลซึ่งได้รับคะแนนเสียงสูงสุดตามลำดับลงมา เป็นผู้ได้รับการเลือกตั้งเป็นกรรมการเท่าจำนวนกรรมการที่จะพึงมีหรือจะพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น ในกรณีที่บุคคลซึ่งได้รับการเลือกตั้งในลำดับถัดลงมา มีคะแนนเสียงเท่ากันเกินจำนวนกรรมการที่จะพึงมีหรือจะพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น ให้เลือกด้วยวิธีจับสลากเพื่อให้ได้ตามจำนวนกรรมการที่จะพึงมี

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 ให้กรรมการคนที่อยู่ในตำแหน่งนานที่สุดนั้น เป็นผู้ออกจากตำแหน่ง กรรมการที่ออกตามวาระนั้นอาจถูกเลือกเข้ามาดำรงตำแหน่งใหม่ก็ได้

### 9.3.2 การสรรหาผู้บริหารระดับสูงสุด

การแต่งตั้งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ซึ่งเป็นตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารสูงสุดของบริษัทฯ นั้น คณะกรรมการบริษัทฯ จะแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อคัดเลือกคณะกรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการบริษัทฯ 5 คน และรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วไป 1 คน เพื่อแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา ผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ โดยมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา และดำเนินการสรรหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ที่เหมาะสม โดยมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 (และที่แก้ไขเพิ่มเติม) และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และเสนอชื่อผู้ที่ผ่านการคัดเลือกที่สมควรได้รับการแต่งตั้งต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณาต่อไป

ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายการไปดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทอื่นของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ไว้อย่างชัดเจน ดังนี้

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

โดยการไปดำรงตำแหน่งกรรมการที่บริษัทอื่น ให้กรรมการผู้อำนวยการใหญ่เสนอขออนุมัติการเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทอื่นจากคณะกรรมการบริษัทฯ

### 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 ฝ่ายบริหาร หรือบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจ สามารถให้แนวทางการบริหารที่จะเป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ ได้ และต้องมีคุณสมบัติเป็นไปตามหลักเกณฑ์การแต่งตั้งผู้แทน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นกรรมการในบริษัทย่อย บริษัทร่วม หรือบริษัทที่เกี่ยวข้อง

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



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

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

## 9.5 การดูแลเรื่องการใช้ข้อมูลภายใน

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

นโยบายดังกล่าวยังได้กำหนดให้ทุกหน่วยงาน มีระบบบริหารจัดการในการกำกับดูแลการใช้ข้อมูลภายใน และข้อมูลลับที่ดี เพื่อป้องกันมิให้ข้อมูลลับของบริษัทฯ รั่วไหล ซึ่งจะทำให้บริษัทฯ เสียหาย หรือถูกนำไปใช้เพื่อประโยชน์ในทางมิชอบ อันเป็นการเอาเปรียบผู้ลงทุน

นอกจากนั้น ยังจัดทำวาระแจ้งคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารทุกเดือนเรื่องรายงานการถือครองหุ้น การบินไทยของกรรมการบริษัทฯ และผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งของคู่สมรส และบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ เพื่อแจ้งให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงการถือครองหุ้นของคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหาร รวมทั้งแจ้งบทลงโทษ กรณีไม่ได้จัดทำรายงานการเปลี่ยนแปลงการถือหลักทรัพย์ต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ภายในระยะเวลาที่กำหนด

## 9.6 ค่าตอบแทนของผู้สอบบัญชี

### ค่าตอบแทนจากการสอบบัญชี

บริษัทฯ และบริษัทย่อย จ่ายค่าตอบแทนการสอบบัญชี ให้แก่ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ซึ่งเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา มีจำนวนเงินรวม 4,870,000 บาท โดยบริษัทฯ ไม่ได้จ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกับ สตง. ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา



## ค่าบริการอื่น

บริษัทฯ และบริษัทย่อย จ่ายค่าตอบแทนของงานบริการอื่น ซึ่งได้แก่ ค่าธรรมเนียมตรวจสอบปฏิบัติตาม BOI ค่าธรรมเนียมตรวจรับรองรายได้ของหน่วยธุรกิจ ค่าธรรมเนียมรับรองรายได้สาขาประเทศอินเดีย ค่าธรรมเนียมรับรองยอดรายได้ของสาขาประเทศมาเลเซีย(2557-2559)และค่าธรรมเนียมรับรองรายได้สาขาประเทศบรูไน ให้แก่ สตง. ซึ่งเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา มีจำนวนเงินรวม 750,000 บาท แต่บริษัทฯ ไม่ได้จ่ายค่าบริการอื่นให้บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกับ สตง. ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมาหรือรายจ่ายในอนาคตอันเกิดจากการตกลงที่ยังให้บริการไม่แล้วเสร็จในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา

### 9.7 การปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในเรื่องอื่น ๆ

จากผลสำรวจตามโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนประจำปี 2559 (Corporate Governance Report of Thai Listed Companies 2016: CGR2016) ที่สถาบันกรรมการบริษัทไทยทำการสำรวจจากบริษัทจดทะเบียนจำนวน 601 บริษัท บริษัทฯ ได้รับผลคะแนนในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ “ดีมาก” ซึ่งจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา บริษัทฯ ได้ปรับปรุงและพัฒนายกระดับการดำเนินกิจการให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด แต่อย่างไรก็ตามในปี 2560 บริษัทฯ ยังไม่อาจปฏิบัติตามได้ครอบคลุมตามเกณฑ์ของโครงการ CGR ในประเด็นดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการมีการกำหนดนโยบายจำกัดจำนวนบริษัทจดทะเบียนที่กรรมการแต่ละคนจะดำรงตำแหน่งกรรมการได้ไม่เกิน 5 แห่ง ไว้ในนโยบายกำกับดูแลกิจการของบริษัทหรือไม่

ในกรณีนี้บริษัทฯ ปฏิบัติตาม พ.ร.บ. คุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 มาตรา 7 ที่กำหนดไว้ว่า ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจเกินกว่า 3 แห่งมิได้

2. คณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการจำนวน 5-12 คน หรือไม่

ข้อบังคับของบริษัทฯ ข้อ 15 กำหนดให้คณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วยกรรมการจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่มากกว่า 15 คน เพื่อให้เหมาะสมกับขนาดและลักษณะของธุรกิจ

3. บริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับจำนวนองค์ประชุมขั้นต่ำ ณ ขณะที่คณะกรรมการจะลงมติในที่ประชุมคณะกรรมการว่า ต้องมีกรรมการอยู่ไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด หรือไม่

ข้อบังคับของบริษัทฯ ข้อ 24 กำหนดเฉพาะองค์ประชุมต้องมีกรรมการไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด แต่ไม่ได้กำหนดจำนวนองค์ประชุมขั้นต่ำ ณ ขณะที่คณะกรรมการจะลงมติ

4. ในกรณีที่บริษัทมีหุ้นมากกว่าหนึ่งประเภท (One class of Share) บริษัทฯ ได้เปิดเผยถึงสิทธิในการออกเสียงของหุ้นแต่ละประเภทหรือไม่

ในกรณีนี้บริษัทฯ มีหุ้นเพียง 1 ประเภท คือ หุ้นสามัญ โดยข้อบังคับของบริษัทฯ ข้อ 4 กำหนดให้ หุ้นของบริษัทฯ เป็นหุ้นสามัญและเป็นหุ้นชนิดระบุชื่อผู้ถือหุ้น

5. บริษัทฯ ได้กำหนดวิธีการลงคะแนนเสียงเลือกตั้งกรรมการโดยการลงคะแนนเสียงแบบสะสม (Cumulative Voting) หรือไม่

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

6. คณะกรรมการได้ดูแลให้มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดขององค์กรหรือไม่

บริษัทฯ มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ จึงต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งกำหนดให้สรรหาผู้บริหารระดับสูงจากบุคคลที่ไม่ใช่พนักงานบริษัท

7. คณะกรรมการตรวจสอบมีกรรมการอย่างน้อย 1 คน ที่จบการศึกษาด้านบัญชีหรือไม่

บริษัทฯ แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วยกรรมการที่มีคุณสมบัติเป็นกรรมการอิสระ และมีกรรมการตรวจสอบ 1 ท่าน ซึ่งมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เพียงพอที่จะสามารถสอบทานความน่าเชื่อถือของงบการเงินด้วยแล้ว

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

บริษัทฯ ดำเนินงานโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG: Environmental, Social, Governance) โดยยึดถือตามเป้าหมายของ UN Sustainable Development Goals (SDGs) หรือ 17 เป้าหมายโลกกว่าด้วยการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยในปี 2560 บริษัทฯ มีการดำเนินงานกิจกรรมเพื่อพัฒนาสิ่งแวดล้อม และสังคมได้แก่

- โครงการช่วยเหลือพี่น้องชาวเกษตรกรไทยในหลากหลายรูปแบบ โดยการสั่งซื้อผลผลิตทางการเกษตรและผลิตภัณฑ์แปรรูปทางการเกษตรจากทุกภาคของประเทศไทยเพื่อนำมาผลิตเป็นอาหารให้บริการผู้โดยสารบนเครื่องบิน เช่น พืชผักผลไม้ เมืองหนาวของโครงการหลวง ผลผลิตทางการเกษตรของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลิตภัณฑ์แปรรูปทางการเกษตรจากดอยคำ กุ้งทะเลจากสหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งลุ่มน้ำท่าทอง จำกัด จังหวัดสุราษฎร์ธานี ปลากระพงขาวจากสมาคมผู้เพาะเลี้ยงปลาทะเลไทย นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้สนับสนุนการจัดจำหน่ายสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) บนเครื่องบิน และให้บริการผลิตภัณฑ์ OTOP เป็นอาหารว่างในห้องรับรองพิเศษของการบินไทยที่ทำอากาศยานสุวรรณภูมิอีกด้วย

- โครงการด้านสาธารณสุขอำนวยความสะดวกทีมผ่าตัดของศูนย์รับบริจาคอวัยวะ สภากาชาดไทย ในการขนส่งอวัยวะ ยกเว้นค่าบริการขนส่งโลหิต และอวัยวะ ไปยังต่างจังหวัดทั่วประเทศ ผ่านเส้นทางบินภายในประเทศที่เป็นจุดบินของการบินไทยมาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 และกิจกรรมวิ่งการกุศล “Run for Life” ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการเพื่อสมทบทุนช่วยเหลือผู้ป่วยโรคมะเร็ง

- โครงการด้านการศึกษาสนับสนุนการเดินทางของผู้แทนประเทศไทยไปแข่งขันคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์โอลิมปิก ระหว่างประเทศ การสร้างเสริมประสบการณ์เรียนรู้นอกห้องเรียน ได้แก่ โครงการพาน้องท่องฟ้า กิจกรรม “พม. พาน้องดูหนัง” กิจกรรม “เติมฝันให้ห้อง” ให้แก่เด็กผู้ด้อยโอกาสและเด็กพิการจากสถานสงเคราะห์ จัดค่ายต้นกล้าวิทย์คณิตการการบินไทย ให้แก่นักเรียนในชุมชนสำคัญของการบินไทยและในถิ่นทุรกันดาร ให้โอกาสนักเรียนที่ชนะการแข่งขัน STEM Young Pilot Challenge 2017 เข้าร่วมโครงการ Young Pilot Camp และเดินทางไปดูงานการผลิตเครื่องบิน โรลส์-รอยซ์ ประเทศสิงคโปร์ และร่วมกับ 5 หน่วยงานภาคอากาศจัดกิจกรรม “สนามบินแห่งการเรียนรู้” เพื่อให้เยาวชนรอบทำอากาศยานดอนเมือง สุวรรณภูมิ และทำอากาศยานภูเก็ต มีความรู้ธุรกิจทางการบิน

- โครงการช่วยเหลือผู้ประสบอุทกภัยภาคใต้และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระดมทุนและฝึกกำลังพันธมิตรในการช่วยเหลือขนส่งเครื่องอุปโภคบริโภคและสนับสนุนการเดินทางไปปฏิบัติหน้าที่ช่วยเหลือผู้ประสบอุทกภัย พร้อมทั้งมอบเงินบริจาคสมทบกองทุนช่วยเหลือผู้ประสบสาธารณภัย สำนักนายกรัฐมนตรี

- โครงการดูแลประชาชนภาคส่วนต่างๆ ได้แก่ กิจกรรมมอบของขวัญ ทูการศึกษา และจักรยานในงานวันเด็ก โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน จังหวัดสระแก้ว กิจกรรม “ปันรักจากการบินไทย มอบกำลังใจแด่ทหารผ่านศึก” กิจกรรม “ปันรักจากการบินไทย มอบพลังใจแด่ผู้สูงอายุ” ที่อาศัยอยู่ในชุมชนบริเวณโดยรอบสนามบิน กิจกรรม “โครงการรวมหัวใจ มอบให้แก่ทหารและตำรวจ จังหวัดนราธิวาส” นำเงินบริจาคและสิ่งของเครื่องใช้ที่จำเป็นมอบให้ทหารและตำรวจในพื้นที่ และการจัดเที่ยวบินพิเศษนำผู้แสวงบุญฮัจย์สู่ประเทศซาอุดีอาระเบีย รวมถึงการสนับสนุนอำนวยความสะดวกในการเดินทางของนักกีฬาพาราลิมปิกไทย และโครงการ “Happy World Tour for Happy Child Foundation” เพื่อระดมทุนช่วยเหลือผู้ประสบภัยพิบัติในภาคใต้

- โครงการด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่ โครงการ “ประเมินคาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กรและกิจกรรมชดเชยคาร์บอน” พื้นที่สำนักงานใหญ่ เพื่อหามาตรฐานการลดการปลดปล่อยและบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจกขององค์กร กิจกรรม “การบินไทยปลูกชีวิตให้แผ่นดิน – ปาชายเลนเพื่อชุมชนเพิ่มพูนการกักเก็บคาร์บอน” ด้วยการปลูกป่าชายเลน ปล่อยปลาและปล่อยปลูสู่ธรรมชาติ จังหวัดจันทบุรี กิจกรรม “การบินไทยฉลาดใช้พลังงาน ใส่ใจสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย” ครั้งที่ 7 เน้นความสำคัญเรื่องการบริหารจัดการด้านพลังงาน สิ่งแวดล้อมและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี กิจกรรม “Star Alliance Free the Sea Turtles” ปล่อยเต่าทะเลกลับสู่แหล่งที่อยู่อาศัยตามธรรมชาติ กิจกรรม “การบินไทยคืนชีวิตให้คูคลองเสียบวิภาวดี” เพื่อรักษาสภาพน้ำในคลองเสียบถนนวิภาวดีรังสิตหน้าบริษัท ให้ใสสะอาด รวมทั้งการสนับสนุนการเดินทางของมูลนิธิอุทกพัฒน์เพื่อปฏิบัติการที่ก่อให้เกิดความยั่งยืนในการพัฒนาทรัพยากรน้ำของประเทศ

ผู้สนใจสามารถศึกษารายละเอียดได้ในรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน ประจำปี 2560 ซึ่งบริษัทฯ จัดส่งให้ผู้ถือหุ้นทุกรายและเปิดเผยต่อสาธารณชนทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ ที่ [www.thaiairways.com](http://www.thaiairways.com)

### แนวทางปฏิบัติเพิ่มเติมเกี่ยวกับการป้องกันการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการคอร์รัปชัน

จากการที่บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบ จึงได้นำนโยบาย Whistle Blower หรือ การเป่านกหวีด เข้ามาใช้รณรงค์ป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ พร้อมทั้งจัดทำระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตหรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งบริษัท หรือธรรมาภิบาลหรือจริยธรรม ตามประมวลธรรมาภิบาลและจริยธรรม พ.ศ.2553 ขึ้นมา ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 25 มกราคม 2553 เพื่อให้พนักงาน ลูกจ้าง ผู้มีส่วนได้เสียและบุคคลภายนอก ใช้เป็นช่องทางในการแจ้งเบาะแสความเคลือบแคลงที่อาจทำให้เข้าใจได้ว่าเป็นการกระทำผิดต่อกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของบริษัทฯ เพื่อให้บริษัทฯ ทำการตรวจสอบข้อเท็จจริงได้ถูกต้อง และมีมาตรการในการคุ้มครอง ผู้ร้องเรียน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความปลอดภัยให้กับผู้ร้องเรียน อันจะนำไปสู่ความเป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ขององค์กรต่อไป

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ด้วยการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อประโยชน์ร่วมกัน และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียร้องเรียนในกรณีที่ผู้มีส่วนได้เสียไม่ได้รับความเป็นธรรม หรือสามารถแจ้งเบาะแสหากพบเห็นพฤติกรรมที่สื่อถึงการทุจริต คอร์รัปชันของบุคคลในบริษัทฯ โดยผู้มีส่วนได้เสียสามารถติดต่อผ่านช่องทางต่างๆ ดังนี้

1. ทาง E-mail address : [tgchairman@thaiairways.com](mailto:tgchairman@thaiairways.com), [tgpresident@thaiairways.com](mailto:tgpresident@thaiairways.com), [good.gov@thaiairways.com](mailto:good.gov@thaiairways.com)
2. จดหมายถึงประธานกรรมการบริษัทฯ / กรรมการบริษัทฯ / กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ / เลขาธิการบริษัทฯ โดยส่งมาที่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 บริษัทฯ จะรับข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะ ของท่านไปตรวจสอบ และติดต่อกลับท่านโดยเร็ว

### การขับเคลื่อนการป้องกันการทุจริตและต่อต้านการทุจริตประพฤติมิชอบของบริษัทฯ มีดังนี้

1. เมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม 2557 บริษัทฯ เข้าร่วมลงนามในบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) เรื่องการขับเคลื่อนการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2556-2560) 3 ฝ่าย ระหว่างสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ จำนวน 55 แห่ง และเมื่อวันที่ 27 กันยายน 2560 บริษัทฯ เข้าร่วมลงนามในบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) เรื่อง การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564) 3 ฝ่าย ระหว่าง

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ จำนวน 54 แห่ง ทั้งนี้ เพื่อแสดงเจตนารมณ์ร่วมกันในการใช้ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต และเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาการทุจริตในองค์กร

2. จัดทำแผนปฏิบัติการตามยุทธศาสตร์ด้านการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560-2564 และแผนปฏิบัติการตามยุทธศาสตร์ด้านการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ ประจำปี 2560 เพื่อให้มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560 -2564) และแผนปฏิบัติการราชการประจำปี (Action Plan) ของสำนักงาน ป.ป.ช.

3. จัดอบรมบรรยายเรื่องการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ ให้กับพนักงานทุกระดับทุกตำแหน่งของบริษัทฯ ตั้งแต่ พนักงานเข้าใหม่ จนถึงระดับหัวหน้าแผนก/ผู้จัดการ โดยบรรจุไว้ในหลักสูตรมาตรฐานของบริษัทฯ

4. มีคำสั่งบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ 10/2558 เรื่อง นโยบายการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

5. มีประกาศบริษัท ที่ 006/2560 เรื่อง เจตจำนงสุจริตในการบริหารบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มุ่งสู่การเป็นองค์กรธรรมาภิบาลและความโปร่งใส

6. เผยแพร่ Bulletin เกี่ยวกับการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ ได้แก่ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง, ข้อร้องเรียนต่างๆ ที่ยุติแล้ว ให้พนักงานรับทราบผ่านทาง Website ภายในของบริษัทฯ, จัดหมายอิเล็กทรอนิกส์ถึงพนักงาน และสื่อสารผ่าน Website หน่วยงานเป็นประจำทุกเดือน

7. จัดตั้งเครือข่าย TG รวมพลัง ป้องกันภัยทุจริต ปัจจุบันมีจำนวนสมาชิกเครือข่ายฯ 531 คน ทั้งนี้ เพื่อร่วมกันสอดส่อง ดูแล ติดตาม เฝ้าระวัง ป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบให้กับบริษัทฯ

8. บริษัทฯ ได้เข้ารับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment: ITA) ของสำนักงาน ป.ป.ช. ตั้งแต่ปี 2557 โดยได้รับผลคะแนนประเมินฯ ดังนี้

- ในปี 2557 บริษัทฯ ได้รับผลคะแนนประเมิน 75.84 คะแนน จาก 100 คะแนนเต็ม อยู่ในเกณฑ์สูง
- ในปี 2558 บริษัทฯ ได้รับผลคะแนนประเมิน 79.30 คะแนน จาก 100 คะแนนเต็ม อยู่ในเกณฑ์สูง
- ในปี 2559 บริษัทฯ ได้รับผลคะแนนประเมิน 88.75 คะแนน จาก 100 คะแนนเต็ม อยู่ในเกณฑ์สูงมาก
- ในปี 2560 บริษัทฯ ได้รับผลคะแนนประเมิน 87.89 คะแนน จาก 100 คะแนนเต็ม อยู่ในเกณฑ์สูงมาก

ซึ่งปัจจุบัน ITA ถูกกำหนดเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ.2560-2564) ถือเป็นมาตรการป้องกันการทุจริตเชิงรุกที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องดำเนินการ เพื่อนำข้อมูลและผลคะแนนที่ได้รับนำไปปรับปรุงพัฒนาการทำงานของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมถึงเพื่อยกระดับดัชนีรับรู้การทุจริต (Corruption Perception Index : CPI) ของประเทศไทย

9. ในปี 2560 บริษัทฯ เข้าร่วมโครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตของกระทรวงคมนาคม และได้เสนอชื่อนางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว รักษาการกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ เข้ารับการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรกระทรวงคมนาคมที่ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส เพื่อยกย่องเป็น “คนต้นแบบคมนาคม” ประจำปี 2560 และนางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว รักษาการกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ได้รับรางวัล “คนต้นแบบคมนาคม” ประจำปี 2560

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้รับรางวัล “รัฐวิสาหกิจที่มีการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศด้านการขับเคลื่อนแผนงานยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน” (ด้านวัฒนธรรมคุณธรรมในองค์กร : Integrity Culture) ประเภทชมเชยอันดับ 1 ในโครงการส่งเสริมและสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564) ภายใต้ข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ประจำปี 2560 ของสำนักงาน ป.ป.ช.

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 กำหนดแนวทางในเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรม เพื่อให้มีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างโปร่งใสเป็นธรรม มีระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล และมีคู่มือประมวลบรรษัทภิบาลและจริยธรรมเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ และการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ตลอดจนบริหารงานโดยยึดหลักบรรษัทภิบาล ไม่แสวงหาประโยชน์เพื่อตนเองหรือผู้อื่น และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน ไม่ยินยอมให้เกิดการทุจริตขึ้นในงานที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบ มีบทลงโทษที่เหมาะสมหากมีการฝ่าฝืนข้อกำหนด มีการเผยแพร่ ข้อกำหนดและบทลงโทษข้างต้นให้ผู้บริหารและพนักงานรับทราบ อีกทั้งมีบรรจุอยู่ในหลักสูตร Orientation เพื่อให้พนักงานใหม่ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของธรรมาภิบาลขององค์กรและสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป กรณีที่มีการประพฤติปฏิบัติฝ่าฝืนหลักจริยธรรมของบริษัทฯ ให้สำนักงานตรวจการองค์กรมีอำนาจและหน้าที่ในการพิจารณาและวินิจฉัยภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนดตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตหรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งบริษัทฯ หรือตามประมวลบรรษัทภิบาลและจริยธรรม

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

บริษัทฯ กำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารไว้ในคู่มือกรรมการ รวมถึง Table of Authority โดยอ้างอิงจากพระราชบัญญัติ บริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 บทบัญญัติที่เกี่ยวข้องในประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 ข้อบังคับและประกาศต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) รวมถึงข้อบังคับและนโยบายของบริษัทฯและเพื่อให้บริษัทฯ มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของกระทรวงการคลังและตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน ระหว่างบริษัทฯ กับภาครัฐผ่านสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ซึ่งจะมีการกำหนดตัวชี้วัด น้ำหนัก ค่าเกณฑ์วัด/เป้าหมายการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ประจำปีของบริษัทฯ ที่ชัดเจน เพื่อใช้ในการประเมินผลความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขององค์กร มีการติดตามผลการดำเนินงานในที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ และคณะกรรมการชุดต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทฯ อย่างสม่ำเสมอ อาทิ คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการบริหารการปฏิรูปบริษัทฯ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม เป็นต้น คณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญหลากหลายสาขา อาทิ ธุรกิจการเงิน การขนส่ง กฎหมาย ซึ่งสามารถตรวจสอบได้จากประวัติกรรมการ ตลอดจนมีการกำหนดให้มีกรรมการอิสระอย่างน้อย 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมดตามข้อกำหนดของ ก.ล.ต. และ สคร. โดยในบางขณะมีกรรมการอิสระถึง 50% ของกรรมการทั้งหมด และได้มีการตรวจสอบก่อนการแต่งตั้งว่าเป็นผู้มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่กรรมการอิสระ



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

คณะกรรมการบริษัท ได้มีมติอนุมัติการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมทั้งทางธุรกิจและกฎหมาย โดยมีการจัดสายงาน หน่วยงานในการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กำหนดในเอกสาร Function Description และ Job Description มีการแบ่งแยกหน้าที่ ที่สำคัญระหว่างการประกอบธุรกิจการบินและหน่วยธุรกิจ อย่างชัดเจนเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ ยังมีฝ่ายความปลอดภัย ความมั่นคง และมาตรฐานการบิน มีหน้าที่ในการวางแผน กำหนดนโยบายและบริหารจัดการในระดับ Corporate เพื่อให้บริษัท มีมาตรฐานความปลอดภัยด้านการบิน มีสำนักงานการตรวจการองค์กร ทำหน้าที่รับข้อร้องเรียนและดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องการทุจริตและประพฤติมิชอบ รวมถึงมีสำนักงานการตรวจสอบภายใน ซึ่งมีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเป็นอิสระและเที่ยงธรรม

### 4. องค์กรแสดงถึงความมุ่งมั่นในการจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ

บริษัท มีกระบวนการในจัดหาบุคลากรที่เป็นไปตามข้อกำหนดตาม พ.ร.บ. คุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการ และพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2558 และระเบียบบริษัท ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล โดยมีการกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติ ในการจัดหาเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ รวมทั้งมีกระบวนการ/วิธีการในการวัดและประเมินผลบุคลากรประจำปี มีการกำหนดมาตรฐานตัวชี้วัดกับเป้าหมายและเกณฑ์วัดผลที่เชื่อมโยงสู่การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีการจ่ายเงินพิเศษ (Incentive) ซึ่งจะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานต่อไป ตลอดจนมีนโยบายในการสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากร เช่น ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพพนักงาน โดยให้โอกาสพนักงานเข้ารับการอบรม/ปฏิบัติงานนอกสถานที่ ทั้งภายในและต่างประเทศ เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ เพิ่มพูนประสบการณ์ เพื่อตอบสนองการดำเนินงานของบริษัท ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

ปี 2560 มีการดำเนินการในการพัฒนาบุคลากรของบริษัท โดยพัฒนาและปรับปรุง Learning Development Roadmap และ Training Program สำหรับพนักงานใหม่ – เฉพาะกลุ่มตำแหน่งงาน อีกทั้งมีโครงการพัฒนาศักยภาพ Soft Skills เช่น การออกแบบและพัฒนา Executive Development Program /EDP (พนักงานระดับผู้อำนวยการใหญ่ขึ้นไป) และ Leadership Development Program /LDP (พนักงานระดับผู้อำนวยการฝ่าย) เพื่อเพิ่มศักยภาพของผู้บริหารที่อยู่ในแผนสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญต่อไป

### 5. องค์กรกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

เพื่อให้มั่นใจได้ว่า บริษัท สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่ และความรับผิดชอบในการควบคุมภายใน โดยจัดให้มีนโยบายควบคุมภายใน ซึ่งเป็นกระบวนการสื่อสารเชิงบังคับ กำหนดให้ผู้บริหารและพนักงานใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยผ่านกระบวนการทำงานที่ได้จัดวางไว้อย่างเหมาะสม และกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ซึ่งถ่ายทอดเป้าหมายของแต่ละสายงานไปยังพนักงานตามลำดับชั้นในขณะเดียวกัน บริษัท พยายามรักษาสมดุลโดยไม่สร้างแรงกดดันให้กับพนักงาน มีการสร้างแรงจูงใจด้วยการเชื่อมโยงผลการประเมินกับการพิจารณาความดีความชอบเพื่อขึ้นเงินเดือนประจำปี และการให้เงินเพิ่มพิเศษ (Incentive) เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

## การประเมินความเสี่ยง

**6. องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจนเพียงพอ เพื่อให้สามารถระบุและประเมินความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร**

บริษัทฯ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นความปลอดภัย และการให้บริการที่ดีเลิศแก่ลูกค้า ภายใต้วิสัยทัศน์ “First Choice Carrier with Touches of THAI” ซึ่งเน้นการให้บริการแก่ผู้โดยสาร/ลูกค้าอย่างดีที่สุดด้วยเสน่ห์ความเป็นไทยที่ลูกค้าเลือกเป็นอันดับแรก และด้านความปลอดภัยจะต้องเป็นไปตามข้อกำหนดของมาตรฐานการบินสากล อีกทั้งยังปรับเป้าหมายสำหรับใช้เป็นทิศทางขององค์กรในระยะ 5 ปี “เป็นสายการบินชั้นนำใน 5 อันดับแรกของโลก ภายในปี 2564 และมีกำไรต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ”

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ดำเนินการตามแผนปฏิรูปองค์กรระยะที่ 3 “การเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth)” โดยมีการพัฒนาและปรับปรุงเพื่อรองรับการขยายตัวทางธุรกิจ เสริมสร้างความแข็งแกร่งให้บริษัทฯ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้กำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทฯ ให้เหมาะสม สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของบริษัทฯ ได้

**7. องค์กรระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงทุกประเภทที่อาจกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ไว้อย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร**

บริษัทฯ ได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงในด้านต่างๆ ทั้งจากปัจจัยภายนอก เช่น สภาพการณ์แข่งขันในธุรกิจการบิน เศรษฐกิจและการเมืองทั้งของโลกและภูมิภาค การก่อการร้าย ภัยพิบัติและโรคระบาด และจากปัจจัยภายใน เช่น ประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานและการบริหารจัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยได้ระบุความเสี่ยงในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านมาตรฐานและกฎระเบียบ รวมถึงสายงานต่างๆ ได้มีการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงาน ตามคู่มือบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ และมีการจัดทำดัชนีชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicator/KRI) หากระดับคะแนนของความเสี่ยงเข้าสู่ Trigger และ Threshold จะมีการทบทวนมาตรการการควบคุม และจัดทำแผนงานรองรับ นอกจากนี้ยังระบุความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อโครงการต่างๆ ในแผนปฏิรูปไม่สำเร็จตามแผน โดยมีมาตรการควบคุมและกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริษัทฯ

**8. องค์กรได้พิจารณาถึงโอกาสที่จะเกิดการทุจริตในการประเมินความเสี่ยงที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร**

บริษัทฯ มีนโยบายการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ มีการผลักดันให้แต่ละหน่วยงานประเมินแรงจูงใจ และทัศนคติอันจะนำไปสู่โอกาสการทุจริต เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากผลสำรวจการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA) โดยสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช) ซึ่งในปี 2560 บริษัทฯ ได้ผลคะแนนประเมินเฉลี่ยรวมร้อยละ 87.89 จัดอยู่ในระดับมีคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานสูงมาก (เกณฑ์ระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานร้อยละ 80-100=สูงมาก)

นอกจากนี้สำนักงานตรวจการองค์กรร่วมกับฝ่ายฝึกอบรมบุคลากร ได้จัดบรรยายรณรงค์ป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบให้กับพนักงานในหน่วยงานต่างๆ เพื่อส่งเสริมและปลูกจิตสำนึกให้พนักงานตระหนักและพึงระวังในการปฏิบัติที่เป็นการขัดต่อกฎหมาย กฎ ข้อบังคับ และระเบียบบริษัทฯ ซึ่งเป็นการกระทำผิดจากการปฏิบัติงานโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์ จัดทำ Bulletin ให้ความรู้เรื่องการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบทุกเดือน มีเครือข่าย "TG รวมพลัง

ป้องกันภัยทุจริต" โดยมีพนักงาน เข้าร่วมเป็นสมาชิกและมีส่วนร่วมในการเฝ้าระวัง สอดส่องดูแลการกระทำทุจริตและประพฤติมิชอบ อันจะนำมาซึ่งประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ ในการสร้างบุคคลต้นแบบที่มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน อย่างยั่งยืนต่อไป

### 9. องค์กรสามารถระบุและประเมินความเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อระบบการควบคุมภายใน

บริษัทฯ ได้นำปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกบริษัทฯ ที่มีผลกระทบต่อการทำงาน มาประเมินและวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลง เพื่อระบุเป็นความเสี่ยงระดับองค์กรและระดับฝ่าย โดยปัจจัยที่นำมาพิจารณา อาทิเช่น การขยายตัวของสายการบินต้นทุนต่ำ การก่อการร้าย ภัยพิบัติและโรคระบาด การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่างๆ เป็นต้น โดยมีการติดตามความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงจัดทำแผนเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

### กิจกรรมการควบคุม

#### 10. องค์กรมีมาตรการควบคุมที่ช่วยลดความเสี่ยงที่จะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

บริษัทฯ มีมาตรการควบคุมที่ช่วยลดความเสี่ยงที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีการกำหนดนโยบายจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และระเบียบปฏิบัติต่างๆ เช่น ระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยอำนาจอนุมัติทางการเงิน ระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการจัดซื้อ จัดจ้าง เป็นต้น อีกทั้งจัดทำมาตรการเพื่อควบคุมความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน มีกระบวนการวิเคราะห์ประเมินและระบุกิจกรรมและกรอบเวลาในการดำเนินการควบคุมความเสี่ยง โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนมีการคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคตที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการจัดทำ ทบทวน ปรับปรุงระเบียบ วิธีปฏิบัติต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น บริษัทฯ มีมาตรการลดความเสี่ยงโดยมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการตรวจประเมินจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) เพื่อขอใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ AOC (An Air Operator's Certificate) ฉบับใหม่ ซึ่งเมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม 2560 บริษัทฯ ได้ผ่านการตรวจสอบและได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (AOC) โดยผ่านเกณฑ์มาตรฐานขององค์กรการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) แล้ว รวมถึงบริษัทฯ ได้รับรางวัล Adam Smith Awards Asia 2017 ด้าน "การบริหารความเสี่ยงยอดเยี่ยม (Best Risk Management Solution)" จัดโดยนิตยสาร Treasury Today Asia ซึ่งสะท้อนถึงแผนการบริหารความเสี่ยงด้านงบประมาณการเงินที่บริษัทฯ ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยใช้นวัตกรรมและเครื่องมือทางการเงินที่หลากหลาย มาช่วยบริหารความเสี่ยงได้อย่างดีเยี่ยม เพื่อลดความเสี่ยงจากการแปลงค่าอัตราแลกเปลี่ยนในงบการเงิน (FX Translation Risk) ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทำให้สามารถลดต้นทุนทางการเงินของบริษัทฯ นอกจากนี้ บริษัทฯ อยู่ระหว่างทบทวน Table of Authority (TOA) ให้เป็นปัจจุบัน

#### 11. องค์กรเลือกและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้วยระบบเทคโนโลยี เพื่อช่วยสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

บริษัทฯ ได้นำระบบเทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ อาทิ การเพิ่มช่องทางการชำระเงินค่าบัตรโดยสารทางอิเล็กทรอนิกส์ผ่าน PayPal ซึ่งเป็นช่องทางการชำระเงิน (Payment Gateway) ที่เปรียบเสมือนตัวกลางในการรับรองความปลอดภัยของการจ่ายเงินผ่านช่องทางออนไลน์ที่ได้มาตรฐานสากล สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคในยุคดิจิทัลและอำนวยความสะดวกให้ผู้โดยสารของบริษัทฯ ซึ่งถือเป็นการยกระดับการบริการให้เทียบเท่ากับมาตรฐานการบินระดับโลก

ทั้งนี้ บริษัทฯ มีการจัดทำสถาปัตยกรรมโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นโยบายและมาตรการ การรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ โดยอ้างอิงกรอบมาตรฐาน ISO27001 และกำหนดให้ทุกหน่วยงานต้องถือปฏิบัติ โดยออกเป็นคำสั่งบริษัทฯ เพื่อใช้เป็นกรอบในการควบคุมโครงสร้างพื้นฐานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทฯ ให้เป็น

มาตรฐาน ง่ายต่อการปรับเปลี่ยนและบำรุงรักษา และเกิดความมั่นคงปลอดภัย รวมถึงได้กำหนดให้มีการควบคุม กระบวนการได้มา การพัฒนาและบำรุงรักษาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยจัดทำเป็นคู่มือบริหารจัดการโครงการ (Project Management Handbook) มีการจัดทำแผนแม่บท IT เพื่อจัดลำดับความสำคัญของการลงทุนเพื่อพัฒนาระบบสารสนเทศ ของบริษัทฯ โดยมีการทบทวนทุกปีเพื่อให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์บริษัทฯ

## 12. องค์กรจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมผ่านทางนโยบาย ซึ่งได้กำหนดสิ่งที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติ เพื่อให้นโยบายที่กำหนดไว้เหล่านั้นสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้

บริษัทฯ ได้นำกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงาน/องค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบิน ทั้งของ ภาครัฐและองค์กรต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ มาประมวลและจัดทำเป็นนโยบาย ระเบียบปฏิบัติ และคู่มือการปฏิบัติงาน ทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและที่เป็น Electronic File และเพื่อให้นโยบาย ระเบียบปฏิบัติและคู่มือต่างๆ สามารถนำไปสู่การ ปฏิบัติได้ บริษัทฯ ได้กำหนดให้ผู้บริหารมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการนำนโยบายและแผนงานด้านต่างๆ ไปสู่การ ปฏิบัติ โดยบรรจุไว้ในแผนงานของฝ่าย คำรับรองการปฏิบัติหน้าที่ ข้อตกลงการให้บริการ และมติการประชุม โดยมีการสั่ง การและมอบหมายการปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชา โดยมีบุคลากรซึ่งกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบไว้ใน Job Description อย่างเหมาะสม มีการกำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจนและมีหัวหน้างานกำกับดูแล ติดตามผลอย่างใกล้ชิด ทั้งจาก การประชุมและเอกสาร หากพบข้อผิดพลาดจะทำการแก้ไขในทันทีเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย นอกจากนี้ผู้บริหาร หัวหน้างาน ได้ติดตามและกำกับดูแลการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมถึงการทบทวนและปรับปรุงแก้ไขนโยบาย ระเบียบ ปฏิบัติ และคำสั่งต่างๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ทั้งนี้ เป็นไปตามนโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎหมายและ กฎระเบียบของบริษัทฯ

## สารสนเทศและการสื่อสาร

### 13. องค์กรมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้การควบคุมภายในสามารถดำเนินไปได้ ตามที่กำหนดไว้

บริษัทฯ มีการนำข้อมูลที่ต้องการใช้ในการดำเนินงาน โดยพิจารณาทั้งข้อมูลจากภายในและภายนอก ได้แก่ ข้อมูล ด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อกำหนด ข้อมูลการปฏิบัติงาน ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบิน โดยนำมาศึกษา วิเคราะห์ พิจารณากลับกรอง และ เปรียบเทียบอย่างเป็นระบบ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เพื่อรองรับการจัดเก็บ ค้นหาข้อมูล และรองรับการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาระบบ IT ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของข้อมูล และเทคโนโลยี อาทิ การนำระบบ Network Management System (NMS) มาใช้ในการวางแผนเที่ยวบิน วิเคราะห์และวางแผนเครือข่ายเส้นทางบินและฝูงบิน ระยะยาว การนำระบบ SAP-DE/WISE SAP-HCM และ SAP-BU มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ช่วยให้ ผู้บริหารมีข้อมูลในการพิจารณาต้นทุน และความคุ้มค่าได้เป็นอย่างดี มีการศึกษา วิเคราะห์ ประเมินปัจจัยแวดล้อม โดย จัดทำ Feasibility Study หรือการลงทุนผ่านทางคณะกรรมการหรือคณะทำงานชุดต่างๆ เพื่อบริหารโครงการลงทุนให้เป็นไป ตามเป้าหมาย และได้ประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ยังมีศูนย์ข้อมูลข่าวสาร ทำหน้าที่กำกับ ดูแล บริหารจัดการด้านข้อมูล ข่าวสารของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติฯ ข้อมูลข่าวสารของราชการอย่างเคร่งครัด

### 14. องค์กรสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร ซึ่งรวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน ที่จำเป็นต่อการสนับสนุนให้การควบคุมภายในดำเนินไปได้ตามที่วางไว้

บริษัทฯ มีระบบสารสนเทศ และกระบวนการสื่อสารข้อมูลภายในอย่างเพียงพอ และมีประสิทธิภาพ มีช่องทางการ สื่อสารทั้งภายในฝ่าย และระหว่างฝ่าย เพื่อให้พนักงาน และผู้บริหารได้รับทราบ และสามารถเข้าถึงข้อมูลในการ ปฏิบัติงาน ได้อย่างรวดเร็วผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การประชุม เอกสาร e-mail Intranet ของบริษัทฯ ประกาศเสียงตามสาย

ตลอดจนการสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์ (Social Media) เช่น ระบบ Government Chat (G-Chat), Line Group ของสายงานต่างๆ เป็นต้น เพื่อให้การสื่อสารภายในองค์กรมีประสิทธิภาพทันต่อเหตุการณ์ และเข้าถึงพนักงานทุกกลุ่ม อันเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการเชื่อมพนักงานทั้งองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน

ในปี 2560 บริษัทฯ ได้จัดตั้งศูนย์บัญชาการบริษัทฯ (DD Command Center) เพื่อใช้ประสานงานและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารโดยผู้บริหารระดับสูงของทุกสายงานจะเข้าประชุมร่วมกัน เพื่อรับฟังและติดตามสถานการณ์ต่างๆ ของไทยและต่างประเทศ รวมทั้งอุบัติเหตุและภัยพิบัติ รวมถึงรายงานอื่นๆ จากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ผ่านระบบ Teleconference โดยเชื่อมโยงการประชุมจากสำนักงานใหญ่ ไปยังอาคารศูนย์ปฏิบัติการต่างๆ ของบริษัทฯ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมรับสถานการณ์ต่างๆ อันจะส่งผลกระทบต่อการทำงานได้อย่างทันท่วงที

นอกจากนี้ ยังมีการจัดทำรายงานข้อมูลที่สำคัญถึงคณะกรรมการบริษัทฯ อย่างสม่ำเสมอ เช่น รายงานทางการเงิน การเปิดเผยข้อมูลประกอบงบการเงิน นโยบายการบัญชีและประมาณการที่สำคัญ รวมทั้งข้อสังเกตจากการตรวจสอบและสอบทานงบการเงินของผู้สอบบัญชี รายงานสภาพคล่องทางการเงินและสถานะหนี้ของบริษัทฯ เป็นต้น นอกจากนี้ที่กล่าวมาแล้ว บริษัทฯ ได้จัดให้มีช่องทางสำหรับพนักงานสามารถแจ้งข้อมูลหรือเบาะแสเกี่ยวกับการทุจริตและประพฤติมิชอบภายในบริษัทฯ ตามนโยบาย Whistle Blower และตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตหรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งบริษัทฯ รวมทั้งคู่มือประมวลบรรษัทภิบาลและจริยธรรม ผ่านทางประธานกรรมการบริษัทฯ กรรมการบริษัทฯ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ เลขาธิการคณะกรรมการบริษัทฯ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในสายงานที่เกี่ยวข้องกับข้อร้องเรียน

#### 15. องค์กรได้สื่อสารกับหน่วยงานภายนอก เกี่ยวกับประเด็นที่อาจมีผลกระทบต่อการควบคุมภายใน

บริษัทฯ ได้จัดทำรายงานประจำปี รายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืนเผยแพร่ให้แก่ผู้ถือหุ้น และเผยแพร่ทาง Website ของบริษัทฯ มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารของบริษัทฯ ผ่านทางสื่อต่างๆ รวมถึง Mobile Application ตลอดจนจัดให้มีช่องทางในการร้องเรียน/สื่อสารข้อมูลจากลูกค้า/คู่ค้า สายการบินลูกค้า และองค์กร/หน่วยงานภายนอก เช่น Department of Civil Aviation และ/หรือ Authority ต่างๆ ของแต่ละประเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการบินโดยผ่านทางจดหมายหรือ e-mail ถึงผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ

นอกจากนี้มีการจัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อรับฟังปัญหาและข้อร้องเรียนที่เกิดจากการให้บริการ รวมถึงการรับข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาปรับปรุงการให้บริการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนมีการติดต่อสื่อสารเพื่อรับนโยบายจากหน่วยราชการ และกระทรวงต่างๆ รวมถึงการจัดทำรายงานเพื่อเสนอต่อหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกสามารถแจ้งข้อมูล หรือเบาะแสเกี่ยวกับการฉ้อฉลหรือทุจริตมายังกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ โดยตรง โดยผ่านทางเอกสาร หรือ e-mail

#### การติดตามประเมินผล

#### 16. องค์กรติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการควบคุมภายในยังดำเนินไปอย่างครบถ้วน เหมาะสม

บริษัทฯ มีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน โดยผู้บริหารทุกระดับรับทราบ และตระหนักถึงความรับผิดชอบที่มีต่อการติดตามผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนด เช่น จัดให้มีการประชุมภายในฝ่ายเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) มีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนงาน หรืองบประมาณ เสนอต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ ทุกฝ่ายมีการประเมินการควบคุมภายใน และจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบ



คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน 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, และองค์กรมาตรฐานสากล (ISO) ต่างๆ เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและมีการพิจารณาเพื่อปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบดังกล่าว

ทั้งนี้ ในปี 2560 องค์กรการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ได้พิจารณาให้ประเทศไทยพ้นจากการเป็นประเทศที่มีข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญต่อความปลอดภัย ทำให้ประเทศไทยสามารถปลดธงแดงได้สำเร็จ แสดงให้เห็นถึงการกลับคืนสู่มาตรฐานความปลอดภัยด้านการบินในระดับสากลโดยบริษัทฯ ได้รับการตรวจสอบมาตรฐานด้านความปลอดภัย (Ramp Inspection) ตามมาตรฐานสากล ผลการตรวจสอบไม่พบข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ เป็นสิ่งที่ยืนยันความมีมาตรฐานด้านการบินของบริษัทฯ ได้เป็นอย่างดี

#### **17. องค์กรประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อบุคคลที่รับผิดชอบ**

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

ทั้งนี้ ในการประชุมคณะกรรมการบริษัท เมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2561 โดยมีกรรมการอิสระจำนวน 5 ท่าน ซึ่งรวมกรรมการตรวจสอบจำนวน 3 ท่านเข้าร่วมประชุมด้วย สรุปได้ว่าระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ มีความเพียงพอกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ

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

บริษัทฯ มีรายการระหว่างกันที่สำคัญกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่ และนิติบุคคล/บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560 ดังนี้

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
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 15,102.67</li> <li>- ดอกเบี้ยจ่าย 360.48</li> <li>- ดอกเบี้ยค้างจ่าย 162.25</li> <li>- ค่าธรรมเนียมเงินกู้/ค้างจ่าย 47.25</li> </ul> </li> </ul>			การกำหนดราคา/เงื่อนไขและอัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน



นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ เงินกู้ยืมระยะสั้น ซึ่งยังคงมียอดคงค้าง และ ดอกเบี้ยจ่ายดังนี้                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- เงินกู้ยืมระยะสั้นคงค้าง 4,270.14</li> <li>- ดอกเบี้ยจ่าย 73.43</li> <li>- ดอกเบี้ยจ่ายล่วงหน้า 9.02</li> <li>- ค่าธรรมเนียมเงินกู้/ค้างจ่าย 6.83</li> </ul> </li> </ul>			การกำหนดราคา/เงื่อนไขและอัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2. บริษัทฯ มีรายการเช่าที่ดิน จากรัฐพัสดุ	5.12	5.12	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		3. บริษัทฯ ขายบัตรโดยสาร เครื่องบิน แก่ กระทรวงการคลัง <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม 0.12</li> <li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง 0.03</li> </ul>			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
ธนาคารออมสิน	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ มีอำนาจควบคุมธนาคารออมสิน</li> </ul>	1. บริษัทฯ ทำสัญญาวงเงินกู้ประเภทเงินทุนหมุนเวียนกับธนาคารออมสินจำนวนเงินไม่เกิน 7,000 ล้านบาท <ul style="list-style-type: none"> <li>- ค่าธรรมเนียมวงเงินกู้</li> <li>- ค่าธรรมเนียมวงเงินกู้ค้างจ่าย</li> <li>- ดอกเบี้ยจ่าย</li> </ul>	17.50 4.36 0.00	9.71 3.86 94.56	การกำหนดราคา/เงื่อนไข/อัตราดอกเบี้ย/ค่าธรรมเนียมการใช้วงเงินกู้เป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2. บริษัทฯ ขายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้บริการเช่าพื้นที่และบริการอื่นๆ แก่ธนาคารออมสิน <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม</li> <li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง</li> </ul>	8.23 1.23	3.02 0.17	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
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 952.54</li> <li>- ดอกเบี้ยจ่าย 22.55</li> <li>- ดอกเบี้ยค้างจ่าย 0.10</li> </ul>		1,271.50 3.59 0.00	การกำหนดราคา/เงื่อนไขและอัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2. บริษัทฯ ทำสัญญาวงเงินกู้ประเภทเงินทุนหมุนเวียนกับธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย จำนวนเงิน 3,000 ล้านบาท ในปี 2560 มีการใช้วงเงิน 2,000 ล้านบาท <ul style="list-style-type: none"> <li>- ค่าธรรมเนียมวงเงินกู้ 4.89</li> <li>- ค่าธรรมเนียมวงเงินกู้ค้างจ่าย 0.02</li> <li>- ยอดเงินคงค้าง 2,000.00</li> <li>- ดอกเบี้ยจ่าย 1.02</li> <li>- ดอกเบี้ยค้างจ่าย 0.43</li> </ul>		3.50 0.02 0.00 0.00 0.00	การกำหนดราคา/เงื่อนไข/ค่าธรรมเนียมการใช้วงเงินกู้เป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
		3. บริษัทฯ ขยายบัตรโดยสาร เครื่องบินแก่ธนาคารเพื่อ การส่งออกและนำเข้าแห่ง ประเทศไทย - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	0.07 0.00	1.10 0.00	กำหนดราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ เป็นผู้ควบคุมธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) โดยผ่านทางธนาคารแห่งประเทศไทยและกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงิน</li> <li>▪ กรรมการของบริษัทฯ ได้แก่ นายสมชัย สัจจพงษ์ ดำรงตำแหน่ง ประธานกรรมการ และ นายดิศทัต โตตระกิตย์ ดำรงตำแหน่งกรรมการ ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> นายดิศทัต โตตระกิตย์ ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการของบริษัทฯ ตั้งแต่วันที่ 14 มิถุนายน 2560</p>	1. บริษัทฯ ทำสัญญาวางเงินกู้ประเภทเงินทุนหมุนเวียนกับธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จำนวนเงิน 3,000 ล้านบาท - ค่าธรรมเนียมวงเงินกู้	7.35	7.52	การกำหนดราคา/เงื่อนไข/อัตราดอกเบี้ย/ค่าธรรมเนียมการใช้วงเงินกู้เป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2. บริษัทฯ ขยายบริการให้เช่าสำนักงาน ตู้ ATM ค่าน้ำ-ไฟ และ Lease line แก่ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) - ยอดรายได้รวม 3.92 - ยอดลูกหนี้คงค้าง 0.20	3.92	3.86	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
		3. บริษัทฯ ซื้อบริการรับ-ส่ง เงินสดของบริษัทฯ และจ่าย ค่าธรรมเนียมธนาคารให้กับ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) - ยอดค่าใช้จ่ายรวม 6.05 - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 0.03			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้น รายใหญ่ของบริษัท ไปรษณีย์ ไทย จำกัด และของบริษัทฯ</li> <li>▪ กรรมการของบริษัทฯ ได้แก่ นายรัฐพล ภัคศิภูมิต และ นางปรารถนา มงคลกุล ดำรง ตำแหน่งกรรมการของ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> นางปรารถนา มงคลกุล ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ ของ บริษัทฯ ตั้งแต่วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2560</p>	1. บริษัทฯ ซื้อบริการฝากส่ง ไปรษณีย์ในประเทศและ ต่างประเทศ และซื้ออุปกรณ์ ไปรษณีย์ จากบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด - ยอดค่าใช้จ่ายรวม 1.63 - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 0.09			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2. บริษัทฯ ขายบัตรโดยสาร เครื่องบิน แก่บริษัทไปรษณีย์ ไทย จำกัด - ยอดรายได้รวม 2.79 - ยอดลูกหนี้คงค้าง 0.65			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
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 0.70</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้ค้าง 0.001</li> </ul>			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2. บริษัทฯ ขายบัตรโดยสารเครื่องบิน และให้เช่าสำนักงานแก่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม 64.43</li> <li>- ยอดลูกหนี้ค้าง 5.89</li> </ul>			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน



นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และของบริษัทฯ</li> <li>▪ กรรมการของบริษัทฯ ได้แก่ นายสมชัย สัจจพงษ์ ดำรงตำแหน่งกรรมการของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)</li> </ul>	1. บริษัทฯ ชื้อน้ำมันเครื่องบินและน้ำมันรถยนต์จากบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง</li> </ul>	9,020.95 567.00	6,903.63 638.95	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2. บริษัทฯ ขายบัตรโดยสารเครื่องบิน และให้บริการสอบเทียบเครื่องมือวัด (AC Dielectric Tester) แก่บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม</li> <li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง</li> </ul>	86.07 21.98	49.21 7.75	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
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)	5,855.42	5,557.91	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		- ยอดค่าใช้จ่ายรวม - ยอดเจ้าหน้าที่คงค้าง	174.66	167.18	
		2. บริษัทฯ มีรายได้จากการขายบัตรโดยสารเครื่องบิน และได้รับส่วนแบ่งรายได้ 2% จากการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมการใช้สนามบิน (Passenger Service Charges) ให้กับบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	96.95	93.89	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		- ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	11.51	11.16	

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
สถาบันการบินพลเรือน	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลังซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ มีอำนาจควบคุมสถาบันการบินพลเรือน</li> </ul>	1. บริษัทฯ จัดส่งนักบินบริษัทฯ ไปอบรมด้านกิจการบิน จากสถาบันการบินพลเรือน - ยอดค่าใช้จ่ายรวม	66.12	46.73	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2. บริษัทฯ ขายบัตรโดยสารเครื่องบิน แก่สถาบันการบินพลเรือน - ยอดรายได้รวม	0.44	0.06	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
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 นายณรงค์ชัย ว่องธนวิโมกษ์ ดำรงตำแหน่ง ประธานกรรมการ ของบริษัท ไทย-อะมาติอุส เซาท์ อีสต์เอเชีย จำกัด</li> </ul>	บริษัทฯ ขายบัตรโดยสาร เครื่องบิน และให้บริการเช่า พื้นที่สำนักงานและอุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ แก่บริษัท ไทย-อะมาติอุส เซาท์อีสต์ เอเชีย จำกัด - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้ค้างค้ำ - เงินมัดจำค่าเช่าพื้นที่	0.59  0.01  0.16	1.35  0.15  0.16	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด (บริษัทย่อย)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัทฯ เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด โดยถือหุ้นประมาณร้อยละ 49 และมีอำนาจควบคุม</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ เรืออากาศเอก กนก ทองเผือก ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว ดำรงตำแหน่งรองประธานกรรมการ นางสาวปิยฉวี สังข์ทอง และ นางภัทรา เรืองสิริเดโช ดำรงตำแหน่งกรรมการของบริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> บริษัทฯ แต่งตั้งนางภัทรา เรืองสิริเดโช ดำรงตำแหน่งกรรมการของบริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด เมื่อวันที่ 14 กันยายน 2560 และนางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว ลาออกจากกรรมการใน บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2560 เป็นต้นไป</p>	1. บริษัทฯ ให้เงินกู้ยืมระยะสั้นแก่บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- เงินกู้ยืมระยะสั้น</li> <li>- ดอกเบี้ยรับ</li> <li>- ดอกเบี้ยค้างรับ</li> </ul>	45.00 0.52 0.00	0.00 0.00 0.00	การกำหนดราคา/เงื่อนไขและอัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2. บริษัทฯ ซื้อบริการจัดส่งพนักงานแรงงานภายนอกเพื่อปฏิบัติงานในบริษัทฯ จากบริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้ค้าง</li> </ul>	910.54 427.69	950.70 277.68	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		3. บริษัทฯ ให้บริการเช่าพื้นที่สำนักงานและอุปกรณ์สำนักงานแก่บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม</li> <li>- ยอดลูกหนี้ค้าง</li> </ul>	49.63 47.96	2.72 1.58	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		4. บริษัทฯ จ่ายค่าแรงล่วงหน้าให้แก่บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดลูกหนี้ค้าง</li> </ul>	345.22	249.04	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด (บริษัทย่อย)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัทฯ เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด โดยถือหุ้นประมาณร้อยละ 49 และมีอำนาจควบคุม</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นาวาอากาศตรี พงษ์ธร เทพกาญจนา ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการแทน เรืออากาศเอก วีระศักดิ์ วิรุฬห์เพชร เรืออากาศเอก กนก ทองเผือก และนายอริชัย นุ่มลมูล ดำรงตำแหน่งกรรมการของ บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> เรืออากาศเอก วีระศักดิ์ วิรุฬห์เพชร เกษียณอายุจากบริษัทฯ เมื่อ วันที่ 30 กันยายน 2560 เรืออากาศเอก กนก ทองเผือก พ้นจากตำแหน่งกรรมการใน บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด เมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2560</p>	1.บริษัทฯ ให้บริการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ในการฝึกอบรมด้านการบิน และให้บริการเช่าพื้นที่สำนักงาน และอุปกรณ์สำนักงาน แก่ บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด	- ยอดรายได้รวม 12.75	- ยอดต้นทุนคงค้าง 0.10	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2.บริษัทฯ ซื้อบริการการฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เรื่อง Differences Training with Door B737 จาก บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด	- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 0.82	- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 0.18	

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
บริษัท ทวีร์เอี๊ยงหลวง จำกัด (บริษัทย่อย)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัทฯ ถือหุ้นผ่านบริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเซส จำกัด ประมาณร้อยละ 49 และมีอำนาจ ควบคุม</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ คือ เรืออากาศเอก กนก ทองเผือก ได้รับการแต่งตั้งจาก บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเซส จำกัด ให้ไปดำรงตำแหน่งประธาน กรรมการใน บริษัท ทวีร์เอี๊ยงหลวง จำกัด</li> </ul>	1. บริษัทฯ จ่ายค่าตอบแทน (Commission) จากการ จำหน่ายผลิตภัณฑ์ของ บริการเอี๊ยงหลวง แก่บริษัท ทวีร์เอี๊ยงหลวง จำกัด	- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 0.09	- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 0.004	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2. บริษัทฯ ขายทวีร์เอี๊ยงหลวง ให้แก่บริษัท ทวีร์เอี๊ยงหลวง จำกัด	- ยอดรายได้รวม 59.02	- ยอดลูกหนี้คงค้าง 0.45	



นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
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 ตำแหน่งประธานกรรมการของ บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นายจรัมพร โชติกเสถียร เรืออากาศเอก มนตรี จำเรียง นายธีรพล โชติชนาภิบาล และ นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว ดำรง ตำแหน่งกรรมการของ บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> นายคณิต แสงสุพรรณ ลาออกจากการเป็นกรรมการของ บริษัทฯ โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 30 ตุลาคม 2560 เป็นต้นไป บริษัทฯ แต่งตั้งนางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว ดำรง ตำแหน่งกรรมการของ บริษัท ไทย สมายล์แอร์เวย์ จำกัด เมื่อวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2560 นายจรัมพร โชติกเสถียร ลาออกจากการ</p>	1. บริษัทฯ จ่ายเงินค่าหุ้นสามัญ ให้แก่ บริษัท ไทยสมายล์แอร์ เวย์ จำกัด จำนวนเงิน	0.00	1,000.00	
		2. บริษัทฯ ซื้อบริการ Block Space จากบริษัท ไทยสมายล์ แอร์เวย์ จำกัด - ยอดค่าใช้จ่ายรวม - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง	1,284.51 2,016.47	143.10 1,363.65	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		3. บริษัทฯ ให้บริการเช่า เครื่องบิน น้ำมันเครื่องบิน บริการภาคพื้นดิน ลานจอด สนามบิน ค่าเบี่ยประกัน เครื่องบิน บัตรผ่านขึ้น เครื่องบิน ฝักนักบินใช้ เครื่องบินจำลอง และอาหาร ขึ้นเครื่องบิน - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	8,942.06 7,951.12	8,183.20 6,060.39	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
	<p>ในบริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2560 เป็นต้นไป นายธีรพล โชติชนาภิบาล และเรืออากาศเอกมนตรี จำเรียง เกษียณอายุจากบริษัทฯ เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2560</p>				

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์ เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด (บริษัทร่วม)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัทฯ ถือหุ้นในบริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด ประมาณร้อยละ 40</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ เรืออากาศเอก กนก ทองเผือก ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ นายนิรุฒ มณีพันธ์ เรืออากาศโท สมบุญ ลิ้มวัฒนพงศ์ และนาย สุรัชย์ เพียรเจริญศักดิ์ ดำรง ตำแหน่งกรรมการของ บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> บริษัทฯ แต่งตั้ง นายสุรัชย์ เพียรเจริญศักดิ์ ดำรง ตำแหน่งกรรมการของ บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด เมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2560 เรืออากาศโท สมบุญ ลิ้มวัฒนพงศ์ เกษียณอายุ จากบริษัทฯ เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2560 นายนิรุฒ มณีพันธ์ ลาออก จากกรรมการใน บริษัทดอนเมือง</p>	บริษัทฯ ซื้อบริการห้องพัก ของ บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์ เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด สำหรับผู้โดยสารของ บริษัทฯ - ยอดค่าใช้จ่ายรวม - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง	0.04	0.05	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		0.00	0.00		

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
	อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเทล จำกัด โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 21 สิงหาคม 2560 เป็นต้นไป				
บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบิน กรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (บริษัทร่วม)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัท ถือหุนโน บริษัท บริการ เชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ประมาณร้อยละ 22.59</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ เรืออากาศเอก มนตรี จำเริญ เรืออากาศเอก วีระศักดิ์ วีรุพห์ เพชร เรืออากาศโท สมบุญ ลิ้มวัฒนพงศ์ นางอุษณีย์ แสงสิง แก้ว นาวาอากาศตรี พงษ์ธร เทพกาญจนา และนายสุรชัย เพียรเจริญศักดิ์ ดำรงตำแหน่ง กรรมการของ บริษัท บริการ เชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)</li> </ul>	1. บริษัทฯ ซื้อบริการเติมน้ำมัน เครื่องบินจากบริษัท บริการ เชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) - ยอดค่าใช้จ่ายรวม - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง	338.02  0.00	386.12  43.45	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2 บริษัทฯ มีการให้บริการขนส่ง และการบริการด้านอาหาร ให้แก่บริษัท บริการเชื้อเพลิง การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	0.08  0.06	0.02  0.00	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
	<p><b>หมายเหตุ</b> บริษัทฯ แต่งตั้ง นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว นาวาอากาศตรี พงษ์ธร เทพกาญจนา และนายสุรชัย เพียรเจริญศักดิ์ ดำรงตำแหน่งกรรมการของ บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2560 เรืออากาศเอก วีระศักดิ์ วิรุพพ์เพชร และเรืออากาศโท สมบุญ ลิ้มวัฒนพงศ์ เกษียณอายุจาก บริษัทฯ เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2560 เรืออากาศเอก มนตรี จำเรียง เกษียณอายุจากบริษัทฯ เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2560 แต่ บริษัทฯ ให้ดำรงตำแหน่งกรรมการของ บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จนถึงวันที่ 15 พฤศจิกายน 2560</p>				

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
บริษัท โรงแรมรอยัล ออคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) (บริษัทร่วม)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัทฯ ถือหุ้นในบริษัท โรงแรมรอยัล ออคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ประมาณร้อยละ 24</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นายธีรพล โชติชนาภิบาล และ นายณรงค์ชัย ว่องชนะวิโมกษ์ ดำรงตำแหน่งกรรมการ ของ บริษัท โรงแรมรอยัล ออคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> บริษัทฯ แต่งตั้งนายณรงค์ชัย ว่องชนะวิโมกษ์ ดำรงตำแหน่งกรรมการของ บริษัท โรงแรมรอยัล ออคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2560 นายธีรพล โชติชนาภิบาล เกษียณอายุจากบริษัท เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2560</p>	1.บริษัทฯ ซื้อบริการห้องพักของ บริษัท โรงแรมรอยัล ออคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) สำหรับผู้โดยสารของบริษัทฯ	- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 2.90 - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 0.04	- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 2.22 - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 0.003	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2.บริษัทฯ มีรายได้จากการโฆษณาในแผ่นโฆษณาของ บริษัท ทัวร์เอื้องหลวง จำกัด	- ยอดรายได้รวม 0.13 - ยอดลูกหนี้คงค้าง 0.00	- ยอดรายได้รวม 0.00 - ยอดลูกหนี้คงค้าง 0.00	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด (บริษัทร่วม)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัทฯ ถือหุ้นในบริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด ประมาณร้อยละ 30</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว ดำรงตำแหน่ง ประธานกรรมการ นางภัคตรา เรืองสิริเตโช ดำรงตำแหน่งกรรมการ ของ บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> บริษัทฯ แต่งตั้งนางภัคตรา เรืองสิริเตโช ดำรงตำแหน่งกรรมการของ บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด เมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2560 นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว ลาออกจากกรรมการใน บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2560</p>	1. บริษัทฯ ซื้ออาหารและบริการจากบริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 79.39</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 7.95</li> </ul>			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้อง
		2. บริษัทฯ มีรายได้จากการขายวัตถุดิบและการให้บริการแก่บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม 0.39</li> <li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง 0.03</li> </ul>			

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
บริษัท โรงแรมท่าอากาศยาน สุวรรณภูมิ จำกัด (บริษัทร่วม)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัทฯ ถือหุ้นในบริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด ประมาณร้อยละ 30</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นางภัคตรา เรืองสิริเดโช ดำรงตำแหน่งรองประธานกรรมการ แทนนางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว เรืออากาศโท สมบุญ ลีมวัฒนพงศ์ และนางสาวปิยาณี สังข์ทอง ดำรงตำแหน่งกรรมการ ของ บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว ลาออกจากกรรมการใน บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด เมื่อวันที่ 5 เมษายน 2560 เรืออากาศโท สมบุญ ลีมวัฒนพงศ์ ดำรงตำแหน่งกรรมการ ของ บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด เมื่อวันที่ 5 เมษายน 2560 และเกษียณอายุจากบริษัทฯ เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2560</p>	1.บริษัทฯ ซื้อบริการห้องพักจาก บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด สำหรับผู้โดยสารของบริษัทฯ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง</li> </ul>	27.15 0.30	14.01 0.80	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2.บริษัทฯ มีรายได้จากการโฆษณาในแผ่นโฆษณาของบริษัทฯ ทัวร์เอื้องหลวง จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม</li> </ul>	0.00	0.02	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน



นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) (บริษัทร่วม)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัทฯ ถือหุ้นในบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ร้อยละ 21.80</li> <li>▪ กรรมการของบริษัทฯ ได้แก่ นายรัฐพล ภัคตีภูมิ ดำรงตำแหน่ง กรรมการของ บริษัท สายการบิน นกแอร์ จำกัด (มหาชน)</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นายจรัมพร โชติกเสถียร เรืออากาศเอก มนตรี จำเรียง นายณรงค์ชัย ว่องธนวิโมกษ์ นายธีรพล โชติชนาภิบาล และ นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว ดำรง ตำแหน่งกรรมการของ บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> นายรัฐพล ภัคตีภูมิ ดำรงตำแหน่งกรรมการของ บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด(มหาชน) เมื่อวันที่ 19 เมษายน 2560 นายธีรพล โชติชนาภิบาล เกษียณอายุจากบริษัทฯ เมื่อวันที่</p>	1. บริษัทฯ ชำระค่าบริการ อุปกรณ์ บริการภาคพื้น จังหวัดอุบลราชธานี และค่า Engineer Licence ของ บริษัทสายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) - ยอดค่าใช้จ่ายรวม 0.06 - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 0.00			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2. บริษัทฯ ให้บริการด้านธุรกิจ การบิน เช่น ค่าซ่อมบำรุง อากาศยาน ค่าซ่อมบำรุง อุปกรณ์ ค่าน้ำมัน เครื่องบิน เป็นต้น แก่บริษัท สายการบิน บินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) - ยอดรายได้รวม 142.64 - ยอดลูกหนี้คงค้าง 53.14			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
	<p>30 กันยายน 2560 แต่บริษัทฯ ให้เป็นกรรมการต่อจนกว่าจะหาผู้เหมาะสมแทนได้ บริษัทฯ แต่งตั้งนางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว ดำรงตำแหน่งกรรมการของ บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2560 นายจรัมพร โชติกเสถียร ลาออกจากกรรมการในบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2560 เป็นต้นไป นายณรงค์ชัย ว่องธนะวิโมกษ์ ลาออกจากกรรมการใน บริษัท สายการบิน นกแอร์ จำกัด (มหาชน) โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคม 2560 เป็นต้นไป เรืออากาศเอกมนตรี จำเริญ เกษียณอายุจากบริษัทฯ เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2560</p>				

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (บริษัทร่วมลงทุน)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด และของบริษัท</li> <li>▪ บริษัท ถือหุ้นประมาณร้อยละ 0.97 ในบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ เรืออากาศเอก วีระศักดิ์ วีรूपห์เพชร และนาวาอากาศตรี พงษ์ธรเทพกาญจนา ดำรงตำแหน่งกรรมการของ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> นาวาอากาศตรี พงษ์ธรเทพกาญจนา ดำรงตำแหน่งกรรมการ ของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เมื่อวันที่ 18 ธันวาคม 2560 เรืออากาศเอก วีระศักดิ์ วีรूपห์เพชร เกษียณอายุจากบริษัทฯ เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2560</p>	1. บริษัทฯ ซื้อบริการนำร่อง (Navigation) และเช่าอุปกรณ์สื่อสารจากบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 1,600.60</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 135.95</li> </ul>		1,638.95 133.78	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2. บริษัทฯ ขายบัตรโดยสารเครื่องบิน และให้บริการขนส่งแก่บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม 19.26</li> <li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง 0.17</li> </ul>		11.50 0.04	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
สำนักงานตำรวจแห่งชาติ	■ กรรมการบริษัท ได้แก่ พลตำรวจเอก จักรทิพย์ ชัยจินดา ดำรงตำแหน่ง ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ของ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ  <b>หมายเหตุ</b> พลตำรวจเอก จักรทิพย์ ชัยจินดา ลาออกจากกรรมการบริษัท โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2560 เป็นต้นไป	1.บริษัท วาจ้างพิมพ์ Form Thailand E/D Card เพื่อบริการผู้โดยสาร - ยอดค่าใช้จ่ายรวม 5.16 - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 1.21		6.72 1.52	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2.บริษัท รับจ้างซ่อมบำรุง ปรับปรุงเฮลิคอปเตอร์ ฝึกอบรมช่างประจำปี 2560 และอื่นๆ - ยอดรายได้รวม 631.87 - ยอดลูกหนี้คงค้าง 0.03		526.01 0.06	

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
กองทัพอากาศ	<ul style="list-style-type: none"> <li>กรรมการบริษัท ได้แก่ พลอากาศเอก จอม รุ่งสว่าง ดำรงตำแหน่ง ผู้บัญชาการทหารอากาศ ของกองทัพอากาศ</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> พลอากาศเอก จอม รุ่งสว่าง ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการของบริษัท ตั้งแต่วันที่ 21 เมษายน 2560</p>	บริษัท ให้บริการปรับปรุงภายในเครื่องบิน Boeing 737-800 รวมทั้งซ่อมบำรุงเครื่องบิน เครื่องยนต์ อะไหล่เครื่องบิน และอื่นๆ ให้แก่กองทัพอากาศ	0.00 506.20 275.02	1,033.30 582.89 460.00	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

ทั้งนี้ บริษัทฯ ยังมีรายการระหว่างกันที่เป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบริการสาธารณูปโภคต่าง ๆ (ซึ่งประกอบด้วย ค่าไฟฟ้า ประปา และโทรศัพท์) ที่บริษัทฯ มีการทำรายการกับหน่วยงานของรัฐ และ/หรือรัฐวิสาหกิจที่ทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการสาธารณูปโภคต่าง ๆ ดังกล่าว เป็นจำนวนเงิน 56.89 ล้านบาท สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560 และมียอดคงค้าง 1.01 ล้านบาท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560

## 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 2560	ปี 2559	ปี 2558	
<b>งบกำไรขาดทุน</b>				
รายได้รวม *	(ล้านบาท)	190,535	181,446	192,591
ค่าใช้จ่ายรวม	(ล้านบาท)	193,430	182,863	206,707
กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษีเงินได้	(ล้านบาท)	(2,895)	(1,417)	(14,116)
กำไร (ขาดทุน) สุทธิส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	(ล้านบาท)	(2,107)	15	(13,068)
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(ล้านบาท)	(2,072)	47	(13,047)
<b>งบดุล</b>				
รวมสินทรัพย์	(ล้านบาท)	280,775	283,124	302,471
รวมหนี้สิน	(ล้านบาท)	248,762	249,536	269,545
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	(ล้านบาท)	32,013	33,588	32,926
<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)	(0.97)	0.01	(5.99)
เงินปันผลจ่ายต่อหุ้น	(บาท)	-	-	-
<b>อัตราส่วนทางการเงิน</b>				
อัตรากำไร (ขาดทุน) สุทธิต่อรายได้รวม <sup>(1)</sup>	(ร้อยละ)	(1.1)	0.03	(6.9)
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ <sup>(2)</sup>	(ร้อยละ)	0.65	1.3	(2.7)
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น <sup>(3)</sup>	(ร้อยละ)	(6.3)	0.1	(35.2)
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น <sup>(4)</sup>	(เท่า)	5.0	5.0	5.8

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 2560	ปี 2559	ปี 2558
งบกำไรขาดทุน :			
ค่าโดยสารและน้ำหนักส่วนเกิน	157,475	148,060	152,488
ค่าระวางขนส่ง	19,544	17,963	18,090
ค่าไปรษณีย์ภัณฑ์	728	615	562
กิจการอื่นๆ	12,111	11,674	11,588
ดอกเบี้ยรับและรายได้อื่น	2,258	2,449	6,352
รวมรายได้	192,116	180,761	189,080
ค่าน้ำมันเครื่องบิน	50,215	45,336	63,243
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	29,702	29,995	34,060
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบิน <sup>(1)</sup>	45,755	43,158	36,098
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	17,022	17,991	19,133
ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่	11,282	9,871	8,950
ค่าสินค้าและพัสดุใช้ไป	9,009	8,151	7,829
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและโฆษณา	11,215	9,404	9,499
ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัย	512	570	614
ผลขาดทุนจากการด้อยค่าเครื่องบินและสินทรัพย์	3,191	3,628	12,157
ค่าใช้จ่ายอื่น	10,219	8,841	9,359
ดอกเบี้ยจ่ายและค่าใช้จ่ายอื่นๆ <sup>(2)</sup>	6,889	5,233	2,254
รวมค่าใช้จ่าย	195,011	182,178	203,196
กำไร (ขาดทุน) ก่อนหักภาษีเงินได้	(2,895)	(1,417)	(14,116)
รายได้ภาษีเงินได้สุทธิ	823	1,464	1,069
กำไรสุทธิส่วนที่เป็นของผู้ถือหุ้นส่วนน้อย	35	32	21
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ ส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	(2,107)	15	(13,068)
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(2,072)	47	(13,047)
จำนวนหุ้นที่ออกและเรียกชำระแล้ว (ล้านหุ้น)	2,183	2,183	2,183
กำไร (ขาดทุน) สุทธิต่อหุ้น (บาท)	(0.97)	0.01	(5.99)

หมายเหตุ :

- (1) ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบิน ประกอบด้วย ค่าบริการการบิน ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนักบินและลูกเรือและค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน
- (2) ดอกเบี้ยจ่ายและค่าใช้จ่ายอื่นๆ รวมผลขาดทุนจากการเปลี่ยนแปลงส่วนได้เสียในเงินลงทุนและผลกำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ



หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2560	ปี 2559	ปี 2558
<b>งบกระแสเงินสด :</b>			
กำไรจากการดำเนินงานก่อนการเปลี่ยนแปลง ในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน	24,906	25,345	21,446
เงินสดสุทธิได้จากกิจกรรมดำเนินงาน	23,692	24,559	18,567
เงินสดจ่ายซื้อสินทรัพย์	(3,618)	(5,697)	(3,915)
เงินสดรับจากการจำหน่ายสินทรัพย์	258	1,464	1,173
เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมลงทุน	(3,106)	(3,826)	(721)
เงินสดรับ (จ่าย) จากเงินกู้ระยะสั้น	110	(7,261)	(8,821)
เงินสดรับ (จ่าย) จากหุ้นกู้	2,800	2,700	12,000
เงินสดรับ (จ่าย) จากเงินกู้ยืมระยะยาว	(17,325)	(18,725)	(17,995)
เงินสดสุทธิได้มา (ใช้ไป) ในกิจกรรมจัดหาเงิน	(18,677)	(28,171)	(20,838)
EBITDAR <sup>(1)</sup>	35,327	34,727	28,510
EBITDAR ต่อหุ้น (บาท)	16.18	15.91	13.06

หมายเหตุ :

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

EBITDA เท่ากับ รายได้ (ไม่รวมกำไรขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน) - ค่าใช้จ่าย (ไม่รวมต้นทุนทางการเงิน ภาษี ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย  
ผลขาดทุนจากการค้ำของสินทรัพย์และเครื่องบินและผลขาดทุนจากการเปลี่ยนแปลงส่วนได้เสียในเงินลงทุน)

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2560	ปี 2559	ปี 2558
<b>งบดุล :</b>			
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	15,230	13,390	20,781
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	51,516	59,374	70,476
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์-สุทธิ	188,103	194,891	208,285
รวมสินทรัพย์	280,775	283,124	302,471
รวมหนี้สินหมุนเวียน	92,856	87,521	96,023
หนี้สินระยะยาว	127,272	137,017	155,347
รวมหนี้สิน	248,762	249,536	269,545
ทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว	21,828	21,828	21,828
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	32,013	33,588	32,926

**อัตราส่วนทางการเงินสำหรับระยะ 3 ปีที่ผ่านมา**

รายการ	ปี 2560	ปี 2559	ปี 2558
<b>อัตราส่วนสภาพคล่อง :</b>			
อัตราส่วนสภาพคล่อง (เท่า) <sup>(1)</sup>	0.84	0.78	0.78
อัตราส่วนสภาพคล่องหมุนเร็ว (เท่า)	0.45	0.41	0.47
อัตราส่วนสภาพคล่องกระแสเงินสด (เท่า)	0.39	0.37	0.25
อัตราส่วนหมุนเวียนลูกหนี้การค้า (เท่า)	15.83	14.77	13.68
ระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ย (วัน)	22.74	24.37	26.31
อัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ (เท่า)	16.43	15.13	16.09
ระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ย (วัน)	21.91	23.79	22.37
อัตราส่วนหมุนเวียนเจ้าหนี้ (เท่า)	29.31	29.82	33.08
ระยะเวลาชำระหนี้ (วัน)	12.28	12.07	10.88
Cash Cycle (วัน)	32.37	36.09	37.80
<b>อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร :</b>			
อัตรากำไรขั้นต้น (%)	22.85	23.12	17.48
อัตรากำไร(ขาดทุน)จากการดำเนินงาน (%) <sup>(2)</sup>	1.49	2.25	(0.69)
อัตรารายได้อื่น (%)	1.10	1.24	3.13
อัตราส่วนเงินสดต่อการทำกำไร (%)	829.34	603.33	(1,424.55)
อัตรากำไร(ขาดทุน)สุทธิ (%) <sup>(3)</sup>	(1.08)	0.03	(6.90)
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (%) <sup>(4)</sup>	(6.32)	0.14	(35.16)
<b>อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน :</b>			
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (%) <sup>(5)</sup>	0.65	1.34	(2.70)
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ถาวร (%)	7.81	8.95	2.82
อัตรากำไรหมุนของสินทรัพย์ (เท่า)	0.68	0.62	0.63
<b>อัตราส่วนวิเคราะห์นโยบายทางการเงิน :</b>			
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า) <sup>(6)</sup>	4.98	4.98	5.84
อัตราส่วนความสามารถชำระดอกเบี้ย (เท่า) <sup>(7)</sup>	5.10	4.66	3.32
อัตราส่วนความสามารถชำระภาระผูกพัน (เท่า) <sup>(8)</sup>	0.90	1.02	0.84
อัตรากำไรจ่ายปันผล (%)	-	-	-

หมายเหตุ :

- (1) อัตราส่วนสภาพคล่อง เท่ากับ สินทรัพย์หมุนเวียน (ไม่รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย) / หนี้สินหมุนเวียน (ไม่รวมรายรับด้านการขนส่งที่ยังไม่ถึงเป็นรายได้)
- (2) อัตรากำไร(ขาดทุน)จากการดำเนินงาน เท่ากับ กำไร(ขาดทุน) จากการดำเนินงาน/รายได้รวม (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 ผลขาดทุนจากการตัดจ่ายของสินทรัพย์และเครื่องบินและผลขาดทุนจากการเปลี่ยนแปลงส่วนได้เสียในเงินลงทุน (EBITDA) / ดอกเบี้ยจ่าย
- (8) อัตราส่วนความสามารถในการชำระภาระผูกพันเท่ากับ EBITDAR / (การชำระคืนหนี้สินระยะยาว + ดอกเบี้ยจ่าย + ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่)

**ผลการดำเนินงานของบริษัทฯ**

ตารางต่อไปนี้แสดงการเปรียบเทียบรายได้และค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ โดยเทียบเป็นอัตราร้อยละของยอดขาย  
รายได้จากการขายหรือการให้บริการในรอบระยะเวลาบัญชี 3 ปีที่ผ่านมา

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2560	ปี 2559	ปี 2558
<b>รายได้</b>			
รายได้จากค่าโดยสาร			
ในภูมิภาค	43.10	39.27	36.32
ระหว่างทวีป	29.87	24.55	24.34
ในประเทศ	7.96	7.58	6.19
เที่ยวบินไม่ประจำ	0.13	0.21	0.33
รายได้ค่าน้ำหนักส่วนเกิน	0.18	0.18	0.20
ค่าธรรมเนียมขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์	9.03	8.90	8.03
รายได้จากกิจกรรมอื่นๆ	6.38	6.55	6.34
ค่าเงินประกันภัยและค่าธรรมเนียมน้ำมัน เรียกเก็บจากผู้โดยสาร	3.35	12.76	18.25
รวมรายได้จากการขายหรือการให้บริการ	100.00	100.00	100.00
<b>ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน</b>			
ค่าน้ำมันเครื่องบิน	26.44	25.43	34.61
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	15.64	16.82	18.64
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบิน	24.10	24.20	19.76
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	8.97	10.09	10.47
ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่	5.94	5.54	4.90
ค่าสินค้าและพัสดุใช้ไป	4.75	4.57	4.28
ค่าใช้จ่ายด้านการตลาด	5.91	5.27	5.20
ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัย	0.27	0.32	0.34
ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น	5.38	4.96	5.12
รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	97.40	97.20	103.32
กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน	2.60	2.80	(3.32)
กำไรสุทธิ (ขาดทุน) สุทธิ	(1.09)	0.03	(7.14)

**ผลการดำเนินงานในรอบ 5 ปี**

		ปี 2560	ปี 2559	ปี 2558	ปี 2557	ปี 2556
จำนวนเครื่องบิน	(ลำ)	100	95	95	102	100
จำนวนชั่วโมงปฏิบัติการบิน	(ชั่วโมง/ปี)	409,024	388,727	374,831	370,309	384,069
ปริมาณการผลิต	(ล้านตัน-กม.)	12,982	12,103	11,883	12,346	12,728
ปริมาณการขนส่ง <sup>(1)</sup>	(ล้านตัน-กม.)	9,631	8,451	8,249	7,717	8,388
อัตราส่วนการบรรทุก	(ร้อยละ)	74.2	69.8	69.4	62.5	65.9
จำนวนผู้โดยสาร	(พันคน)	24,562	22,262	21,249	19,096	21,510
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร	(ล้านที่นั่ง-กม.)	90,498	85,042	83,479	82,969	85,655
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร	(ล้านที่นั่ง-กม.)	71,634	62,442	60,893	57,194	63,479
อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร	(ร้อยละ)	79.2	73.4	72.9	68.9	74.1
ปริมาณการผลิตพัสดุภัณฑ์ <sup>(1)</sup>	(ล้านตัน-กม.)	3,832	3,591	3,514	3,812	5,019
ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์	(ล้านตัน-กม.)	2,377	2,132	2,091	2,458	2,565
อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์	(ร้อยละ)	62.0	59.4	59.5	64.5	51.1
จำนวนพนักงาน	(คน)	22,370	21,998	22,864	24,952	25,323
กำไร(ขาดทุน)ก่อนหักภาษีเงินได้	(ล้านบาท)	(2,895)	(1,417)	(14,116)	(16,738)	(12,929)

**นิยามศัพท์ทางการบิน**

- 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 น้ำหนักในที่นี้ 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 2556

## 14. การวิเคราะห์และคำอธิบายของฝ่ายจัดการ

คำอธิบายผลการดำเนินงานและการวิเคราะห์ฐานะทางการเงินสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560 ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### 1. บทสรุปผู้บริหาร

ภาพรวมเศรษฐกิจโลกในปี 2560 ขยายตัวได้ต่อเนื่อง เศรษฐกิจสหรัฐฯ สหภาพยุโรป และญี่ปุ่น ขยายตัวในอัตราที่สูงขึ้นตามการปรับตัวดีขึ้นของปัจจัยพื้นฐานทางเศรษฐกิจ ตลาดแรงงานที่ฟื้นตัว และความเชื่อมั่นของผู้บริโภคที่อยู่ในเกณฑ์ดี ส่งผลให้ปริมาณการค้าโลกขยายตัวสูงขึ้น สำหรับเศรษฐกิจกลุ่มประเทศเกิดใหม่ในเอเชียขยายตัวดีขึ้นต่อเนื่องจากการส่งออกที่ปรับตัวดีขึ้นตามอุปสงค์โลก การบริโภคภาคเอกชนมีทิศทางดีขึ้น ขณะที่การขยายตัวของเศรษฐกิจจีนชะลอตัวเล็กน้อย จากมาตรการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจ ในขณะที่ราคาน้ำมันดิบในปี 2560 ปรับตัวเพิ่มขึ้นจากปีก่อนจากการลดปริมาณการผลิตของกลุ่มประเทศผู้ผลิตน้ำมัน

เศรษฐกิจไทยในปี 2560 ปรับตัวดีขึ้นโดยได้รับแรงขับเคลื่อนสำคัญจากภาคการส่งออกที่ขยายตัวต่อเนื่องตามการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลก โดยประเทศคู่ค้าที่ขยายตัวได้ดี เช่น อินเดีย จีน อินโดจีน (CLMV) สหรัฐอเมริกา และ ญี่ปุ่น เป็นต้น การบริโภคภาคเอกชนยังขยายตัวได้ดี ภาคการท่องเที่ยวขยายตัวได้ต่อเนื่องโดยจำนวนนักท่องเที่ยวต่างประเทศยังคงขยายตัวในระดับสูงจากนักท่องเที่ยวชาวจีน รัสเซีย อินเดีย กัมพูชา ลาว และเกาหลีใต้เป็นหลัก ทั้งนี้จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาประเทศไทยในปี 2560 จำนวน 35.4 ล้านคน เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 8.9%

อุตสาหกรรมการบินของโลกในปี 2560 ยังคงเติบโตตามสถานะเศรษฐกิจโลกที่แข็งแกร่งขึ้น ประกอบกับการแข่งขันที่รุนแรงทำให้ราคาบัตรโดยสารปรับตัวลดลงโดยเฉพาะในช่วงต้นปี ช่วยสนับสนุนความต้องการการเดินทางเพิ่มขึ้น ปริมาณการขนส่งผู้โดยสารในภาพรวมมีการเติบโตสูงกว่าอัตราการเติบโตเฉลี่ย 10 ปี โดยเฉพาะสายการบินในเอเชีย แปซิฟิก และยุโรป อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารเฉลี่ยยังคงอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้ จากข้อมูลของสมาคมการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) ปี 2560 แสดงปริมาณการขนส่งและปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสารเพิ่มขึ้นจากปีก่อน 7.6% และ 6.3% ตามลำดับ และมีอัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารเฉลี่ย 81.4% ในขณะที่การขนส่งสินค้ามีการเติบโตสูงสุดนับตั้งแต่ปี 2553 และเติบโตในทุกภูมิภาค จากปริมาณการค้าโลกที่เติบโตต่อเนื่อง ส่งผลให้อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ปรับตัวเพิ่มขึ้นเป็น 45.5% จากปีก่อนที่เท่ากับ 43.0%

ภาพรวมของอุตสาหกรรมการบินของไทยยังคงเติบโตต่อเนื่อง ภายหลังจากที่องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ได้ประกาศปลดธงแดงลงในวันที่ 6 ตุลาคม 2560 ซึ่งส่งผลดีต่ออุตสาหกรรมการบินและการท่องเที่ยวทั้งในด้านการสร้างความเชื่อถือของหน่วยงานด้านการบินของไทย และความเชื่อมั่นต่อนักท่องเที่ยวในการเลือกใช้สายการบินสัญชาติไทย โดยมีปัจจัยสนับสนุนอื่นที่สำคัญ ได้แก่ ปริมาณความต้องการขนส่งทางอากาศในตลาดเกิดใหม่ และการเกิดขึ้นของสายการบินต้นทุนต่ำ รวมทั้งความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานที่รองรับการขยายตัว อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบินของไทย เช่น ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยานที่ปรับเพิ่มขึ้นจากปีก่อน การแข่งขันที่รุนแรง การก่อการร้ายทั้งภายในและภายนอกประเทศ และภัยคุกคามการบิน เป็นต้น ซึ่งเป็นความท้าทายที่อุตสาหกรรมการบินต้องเผชิญ

ในปี 2560 บริษัทฯ ได้เข้าสู่ระยะที่ 3 ของแผนปฏิรูปองค์กรคือ “การเติบโตอย่างยั่งยืน” โดยมีกลยุทธ์ในการดำเนินงาน 6 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) พัฒนาเครือข่ายการบินที่แข่งขันได้ ทำกำไรและลดความซับซ้อนของฝูงบิน 2) เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเสริมสร้างรายได้ 3) สร้างความเป็นเลิศในการให้บริการ (Service Ring) 4) มีต้นทุนที่แข่งขันได้ และการดำเนินการมีประสิทธิภาพ 5) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืน และพัฒนาบุคลากรให้มี

คุณภาพดีเยี่ยม 6) บริหารบริษัทในเครือและกลุ่มธุรกิจ และพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจใหม่เพื่อความยั่งยืน โดยมีการดำเนินการที่สำคัญ เช่น

- การขยายเครือข่ายเส้นทางบิน (Network Expansion) ด้วยการเปิดเส้นทางบินตรงสู่กรุงเวียนนา สาธารณรัฐออสเตรีย เมื่อ 16 พฤศจิกายน 2560 นอกจากนี้ยังเพิ่มความถี่ของเที่ยวบินในจุดบินที่มีศักยภาพ เช่น บรัสเซลส์ ออสโล และโอ๊คแลนด์ เป็นต้น ประกอบกับขยายเส้นทางบินในภูมิภาคอาเซียนโดยใช้สายการบินไทยสมายล์ เป็นเครื่องมือสำคัญตามแผนยุทธศาสตร์การขยายเส้นทางบินและเชื่อมต่อเครือข่ายการบินกับการบินไทยด้วยการเปิดเส้นทางบินสู่เมืองเกาสง เมืองท่าสำคัญของไต้หวัน เมืองเจิ้งโจว สาธารณรัฐประชาชนจีน และเส้นทางภูเก็ต-กวางโจว ทั้งนี้ สายการบินไทยสมายล์ได้ยกเลิกทำการบินที่ทำอากาศยานดอนเมืองเมื่อวันที่ 16 มกราคม 2560 โดยให้ใช้ทำอากาศยานสุวรรณภูมิเป็นฐานการบินเพียงแห่งเดียว เพื่อการเชื่อมต่อผู้โดยสารจากเที่ยวบินของการบินไทยที่ทำอากาศยานสุวรรณภูมิได้อย่างสะดวกสบายมากขึ้น นอกจากนี้ยังได้ลงนามสัญญาความร่วมมือระหว่างกันบนเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Flight) กับบริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับเครือข่ายเส้นทางบิน

- การเพิ่มศักยภาพฝูงบินด้วยการรับมอบเครื่องบินรวม 7 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินเช่าการเงินแบบแอร์บัส A350-900 XWB จำนวน 2 ลำ และเครื่องบินเช่าดำเนินงานแบบแอร์บัส A350-900 XWB จำนวน 3 ลำ และโบอิง B787-9 จำนวน 2 ลำ โดยนำมาให้บริการในเส้นทางข้ามทวีปและเส้นทางภูมิภาค เช่น กรุงเทพฯ-โรม กรุงเทพฯ-บรัสเซลส์ กรุงเทพฯ-โอ๊คแลนด์ และกรุงเทพฯ-สิงคโปร์ เป็นต้น และดำเนินการปรับปรุงรูปแบบและคุณภาพของที่นั่งโดยสารและระบบสาระบันเทิงโดยเริ่มดำเนินการโครงการติดตั้ง Crew Rest และระบบสื่อสารสนเทศ (In-flight Connectivity : IFC) บนเครื่องบินโบอิง 787-8 จำนวน 6 ลำ โดยดำเนินการแล้วเสร็จในปีนี้อีกจำนวน 2 ลำ

- การขายเครื่องบินและส่งมอบเรียบร้อยแล้วจำนวน 4 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแอร์บัส A330-300 จำนวน 1 ลำ โบอิง B747-400 จำนวน 2 ลำ และโบอิง B737-400 จำนวน 1 ลำ

- การรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินรุ่นใหม่รุ่น TQV (THAI Quality & Value) จำนวนกว่า 200 อัตรา เพื่อรองรับการเติบโตที่เพิ่มขึ้น

- การบริหารราคาบัตรโดยสารและรายได้อย่างต่อเนื่อง และเป็นรูปธรรมมากขึ้น ภายหลังจากการนำระบบการบริหารราคาขายบัตรโดยสารอัตโนมัติ (Automated Fare Management System) มาใช้เต็มรูปแบบในช่วงปลายปี 2559 เพื่อกำหนดราคาขายอย่างมีประสิทธิภาพให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในระดับเดียวกันได้ทันเวลาโดยสามารถสร้างรายได้เพิ่มให้กับบริษัทฯ

- การจัดทำระบบการบริหารเครือข่ายเส้นทางบิน (Network Management Systems) เพื่อนำมาใช้ในการจัดทำตารางบิน วิเคราะห์ ทบทวน และวางแผนเส้นทางบินได้รวดเร็วและแม่นยำขึ้น รวมถึงระบบบูรณาการการให้บริการครบวงจรเพื่อความเป็นเลิศ (System Integration) โดยดำเนินการในระยะแรกแล้วเสร็จ และได้เริ่มใช้ระบบและกระบวนการใหม่สำหรับการให้บริการ Check-in การให้บริการของลูกเรือ การซ่อมบำรุง ตั้งแต่เดือน เมษายน 2560 นอกจากนี้ สายการบินไทยสมายล์ได้นำระบบอะมาเดอุส อัลเทีย (Amadeus Altea) มาใช้เริ่ม 1 สิงหาคม 2560 โดยระบบดังกล่าวนอกจากจะทำให้การเชื่อมต่อระหว่างสายการบินไทยและไทยสมายล์สะดวกสบายมากขึ้นแล้ว ยังสามารถเชื่อมต่อกับตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารและสายการบินทั่วโลก ทำให้สามารถบริการผู้โดยสารได้หลากหลายรูปแบบและเพิ่มศักยภาพในการให้บริการ รวมถึงการรองรับการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้เพื่อขยายฐานลูกค้าที่ซื้อบัตรโดยสารผ่านระบบออนไลน์ และรองรับการจัดทำข้อตกลงการบินโดยใช้รหัสเที่ยวบินร่วม (Code Share Flight) กับสายการบินกลุ่มพันธมิตรเพิ่มเติมเพื่อขยายเครือข่ายเส้นทางการบินการให้บริการแก่ลูกค้าทั่วโลก

- การบริหารจัดการด้านการเงินการบัญชีโดยเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของสายงาน บริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันอย่างมีความคล่องตัวและสอดคล้องกับสถานการณ์ราคาน้ำมันในตลาดโลก และจากการดำเนินการบริหารเงินสดและ

ปรับโครงสร้างเงินกู้ยืมอย่างต่อเนื่องจากปลายปีก่อน ทำให้บริษัทฯ ได้รับรางวัล Adam Smith Awards Asia 2017 ในด้านการบริหารความเสี่ยงยอดเยี่ยม (Best Risk Management Solution) ที่จัดโดยนิตยสาร Treasury Today Asia

- บริษัทฯ ได้ลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในโครงการพัฒนาศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยาน ณ ท่าอากาศยานอู่ตะเภา เมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2560 และลงนามบันทึกความเข้าใจว่าด้วยความร่วมมือด้านการพัฒนาศูนย์ขนส่งสินค้าทางอากาศและโลจิสติกส์ระยะที่ 1 กับกองทัพเรือ เมื่อวันที่ 5 เมษายน 2560 ทั้งนี้ โครงการดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (Special Eastern Economic Corridor) ในการขับเคลื่อนให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์ ซึ่งนับเป็นปรากฏการณ์ครั้งสำคัญของบริษัทฯ ที่จะพลิกโฉมท่าอากาศยานอู่ตะเภาให้เป็นศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยานและศูนย์ขนส่งสินค้าทางอากาศและโลจิสติกส์ที่เทียบพร้อมด้วยนวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยด้วยมาตรฐานคุณภาพระดับสากล

- บริษัทฯ ได้ผ่านการตรวจสอบเพื่อออกใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (An Air operator's certificate : AOC) โดยผ่านเกณฑ์มาตรฐานขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ซึ่งดำเนินการโดยสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย และได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศใหม่แล้วเมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม 2560 โดยสายการบินไทยสมายล์ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศใหม่เมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม 2560

- การลงทุนในบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ในปี 2560 บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ได้จัดสรรหุ้นสามัญเพิ่มทุนเพื่อเสนอขายให้แก่ผู้ถือหุ้นเดิมตามสัดส่วนการถือหุ้น (Rights Offering) จำนวน 2 ครั้ง โดยครั้งแรกในเดือน พฤษภาคม 2560 บริษัทฯ ไม่ประสงค์ซื้อหุ้นเพิ่มทุนดังกล่าวตามสิทธิ์ ทำให้สัดส่วนการถือครองหุ้นของบริษัทฯ ใน บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ลดลงจากเดิมร้อยละ 39.20 ณ 31 ธันวาคม 2559 เป็นร้อยละ 21.57 และครั้งที่ 2 ในเดือนตุลาคม 2560 บริษัทฯ ได้จองซื้อหุ้นเพิ่มทุนตามสิทธิ์จำนวน 250.39 ล้านหุ้น เป็นจำนวนเงิน 375.59 ล้านบาท ทำให้สัดส่วนการถือหุ้น เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 21.57 เป็นร้อยละ 21.80

- บริษัทฯ ได้จัดทำแผนวิสาหกิจปี 2560-2564 ฉบับทบทวนโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรองรับและสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 และเพื่อกำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงานธุรกิจสายการบินให้มีผลการดำเนินงานที่ดี บริษัทฯ เชื่อมั่นว่าแผนวิสาหกิจนี้จะถูกนำไปปฏิบัติอย่างมุ่งมั่นจริงจัง พยายามไปสู่ความสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งสามารถแข่งขัน พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมการบินในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ การบินไทยยังได้รับรางวัลสายการบินยอดเยี่ยมของโลกจากสกายแทร็กซ์ประจำปี 2560 ถึง 3 รางวัล ได้แก่ รางวัลอันดับ 1 สายการบินที่ให้บริการชั้นประหยัดยอดเยี่ยมของโลก (World's Best Economy Class) รางวัลอันดับ 1 สายการบินที่ให้บริการสปาเลาจน์ยอดเยี่ยมของโลก (World's Best Airline Lounge Spa) ซึ่งได้รับต่อเนื่องกันเป็นปีที่ 3 และรางวัลอันดับ 1 สายการบินที่ให้บริการอาหารสำหรับชั้นประหยัดยอดเยี่ยม (Best Economy Class Onboard Catering) และได้รับรางวัล TTG Travel Hall of Fame โดยได้รางวัลสายการบินยอดเยี่ยมแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Best South-East Asian Airline) ติดต่อกันครบ 10 ปี จากนิตยสาร TTG Travel Awards และรางวัลสายการบินที่ให้บริการอาหารบนเครื่องบินยอดเยี่ยม ประจำปี 2560 (Best Inflight Food 2017) จาก IFSA Compass Awards ที่มาจากการโหวตของสมาชิก IFSA (International Flight Service Association) ซึ่งรางวัลทั้งหลายนี้แสดงให้เห็นถึงมาตรฐานการบริการในระดับพรีเมียมและความพึงพอใจจากลูกค้าในภาพรวม

อีกทั้ง บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ยังได้รับรางวัลระดับโลกจาก TripAdvisor จำนวน 3 รางวัล ได้แก่ สายการบินยอดเยี่ยมของประเทศไทย (Best Airline in Thailand) สายการบินยอดเยี่ยมในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก (Best Regional Airline in Asia Pacific) และรางวัลหนึ่งในสิบสายการบินยอดเยี่ยมระดับโลก (World's Best Airline – Top 10)



ซึ่งเป็นผลจากการรื้อวิของผู็โดยสารทั่วโลกประจำปี 2560 ทั้งนี้ รางวัลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าไทยสมายล์เป็นสายการบินราคาคุ้มค่าที่มีคุณภาพ ให้การบริการแบบเต็มรูปแบบในเส้นทางภูมิภาค (Regional Full Service Airline) และสะท้อนถึงความพึงพอใจของผู็โดยสารในการบริการของไทยสมายล์

ในปี 2560 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้รับมอบเครื่องบินใหม่จำนวน 7 ลำ และปลดระวางเครื่องบินเช่าดำเนินงาน A330-300 จำนวน 2 ลำ ทำให้ฝูงบินของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ณ 31 ธันวาคม 2560 มีจำนวน 100 ลำ สูงกว่า ณ สิ้นปีก่อน 5 ลำ โดยมีอัตราการใช้ประโยชน์ของเครื่องบินเพิ่มขึ้นจาก 11.5 ชั่วโมง เป็น 12.0 ชั่วโมง มีปริมาณการผลิตด้านผู็โดยสาร (ASK) เพิ่มขึ้น 6.4% ปริมาณการขนส่งผู็โดยสาร (RPK) เพิ่มขึ้น 14.7% อัตราส่วนการบรรทุกผู็โดยสาร (Cabin Factor) เฉลี่ย 79.2% สูงกว่าปีก่อนซึ่งเฉลี่ยที่ 73.4% และสูงสุดในรอบ 10 ปี โดยมีจำนวนผู็โดยสารที่ทำการขนส่งรวมทั้งสิ้น 24.6 ล้านคน เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 10.3%

อย่างไรก็ตาม จากเหตุการณ์เครื่องยนต์โรลส์รอยซ์รุ่น TRENT1000 ที่ติดตั้งกับเครื่องบินโบอิง 787-8 ที่บริษัทฯ มีอยู่ในฝูงบินจำนวน 6 ลำ โดยรับมอบลำแรกเมื่อปี 2557 ประสบปัญหาตัวใบพัด (Turbine Blade) เกิดรอยร้าวและแตกในเครื่องยนต์ที่อาจส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยในการปฏิบัติการบิน ทั้งนี้เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับสายการบินทั่วโลกที่ใช้เครื่องยนต์รุ่นดังกล่าว ทำให้บริษัทฯ ต้องทยอยสลับจอดเครื่องบินโบอิง 787-8 เพื่อถอดเครื่องยนต์ส่งไปซ่อม บริษัทฯ ได้ดำเนินการแก้ปัญหาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อผู็โดยสารเป็นสำคัญ ทั้งนี้จากเหตุการณ์ดังกล่าวมีผลกระทบกับการบริการทำให้เกิดเที่ยวบินล่าช้า และกระทบต่อตารางบิน ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ตลอดจนสูญเสียโอกาสในการหารายได้ตามแผนที่วางไว้

ผลการดำเนินงานของบริษัทฯ และบริษัทย่อยประจำปี 2560 มีรายได้รวมจำนวน 191,946 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 11,389 ล้านบาท (6.3%) โดยเพิ่มขึ้นทั้งจากรายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน รายได้ค่าระวางขนส่งและไปรษณีย์ภัณฑ์ และรายได้จากการบริการอื่นๆ ค่าใช้จ่ายรวมจำนวน 189,090 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 12,604 ล้านบาท (7.1%) เป็นผลจากค่าน้ำมันเครื่องบินเพิ่มขึ้น 4,879 ล้านบาท (10.8%) จากราคาน้ำมันเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 24.2% ประกอบกับปริมาณการใช้น้ำมันที่เพิ่มขึ้นตามปริมาณการผลิต ถึงแม้ว่าจะมีการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันได้ดีขึ้นกว่าปีก่อนก็ตาม ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไม่รวมน้ำมันสูงขึ้น 8,313 ล้านบาท (6.6%) สาเหตุหลักเกิดจากปริมาณการผลิตและปริมาณการขนส่งที่เพิ่มขึ้น ประกอบกับค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยานเพิ่มขึ้น ขณะที่มิตันทุนทางการเงิน-สุทธิ ลดลง 588 ล้านบาท (11.5%) จากการบริหารเงินสดและการปรับโครงสร้างทางการเงินต่อเนื่องจากปีก่อน เป็นผลให้มีกำไรจากการดำเนินงานจำนวน 2,856 ล้านบาท ต่ำกว่าปีก่อน 1,215 ล้านบาท (29.8%)

ในปี 2560 มีค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นครั้งเดียวประกอบด้วย ประมาณการค่าซ่อมแซมเพื่อเตรียมสภาพเครื่องบินเช่าดำเนินงานก่อนการส่งมอบคืน จำนวน 550 ล้านบาท ผลขาดทุนจากการเปลี่ยนแปลงส่วนได้เสียในเงินลงทุนจำนวน 429 ล้านบาท ซึ่งเกิดจากการลดสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) และรับรู้ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์และเครื่องบินจำนวน 3,191 ล้านบาท นอกจากนี้ยังมีขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ 1,581 ล้านบาท ส่งผลให้บริษัทฯ และบริษัทย่อยขาดทุนสุทธิ 2,072 ล้านบาท โดยเป็นขาดทุนสุทธิส่วนที่เป็นของบริษัทฯ ใหญ่ 2,107 ล้านบาท คิดเป็นขาดทุนต่อหุ้น 0.97 บาท ในขณะที่ปีก่อนมีกำไร 0.01 บาท

ทั้งนี้ บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีกำไรก่อนหักต้นทุนทางการเงิน ภาษี ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย ผลขาดทุนจากการด้อยค่าสินทรัพย์และเครื่องบิน และผลขาดทุนจากการเปลี่ยนแปลงส่วนได้เสียในเงินลงทุน(EBITDA) จำนวน 24,045 ล้านบาท ต่ำกว่าปีก่อน 811 ล้านบาท (3.3%) โดยมี EBITDA Margin เท่ากับ 12.5% เปรียบเทียบกับปีก่อนที่เท่ากับ 13.8%



**2. คำอธิบายและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานปี 2560**

งบการเงินรวมของปี 2560 ประกอบด้วยงบการเงินเฉพาะกิจการ และงบการเงินของบริษัทย่อย 5 บริษัท ได้แก่

- 1) บริษัท ไทย-อะมาดิอุสเซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด 2) บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเซส 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.			
	2560	2559	เปลี่ยนแปลง	
			ล้านบาท	%
<b>รายได้รวม</b>	<b>191,946</b>	<b>180,557</b>	<b>+11,389</b>	<b>+6.3</b>
- ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน	157,475	148,060	+9,415	+6.4
- ค่าระวางขนส่งและไปรษณีย์ภัณฑ์	20,272	18,578	+1,694	+9.1
- รายได้การบริการอื่นๆ	12,111	11,674	+437	+3.7
- อื่นๆ	2,088	2,245	-157	-7.0
<b>ค่าใช้จ่ายรวม</b>	<b>189,090</b>	<b>176,486</b>	<b>+12,604</b>	<b>+7.1</b>
- ค่าน้ำมันเครื่องบิน	50,215	45,336	+4,879	+10.8
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไม่รวมน้ำมัน	134,328	126,015	+8,313	+6.6
- ต้นทุนทางการเงิน - สุทธิ	4,547	5,135	-588	-11.5
<b>กำไรจากการดำเนินงาน</b>	<b>2,856</b>	<b>4,071</b>	<b>-1,215</b>	<b>-29.8</b>
<b>หัก</b> ประมาณการค่าซ่อมแซมเครื่องบินเข้าดำเนินงาน	550	1,317	-767	-58.2
<b>หัก</b> ค่าใช้จ่ายตามแผนปฏิรูป	-	1,228	-1,228	-100.0
<b>หัก</b> ผลขาดทุนจากการเปลี่ยนแปลงส่วนได้เสียในเงินลงทุน	429	-	+429	-
<b>หัก</b> ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์และเครื่องบิน	3,191	3,628	-437	-12.0
<b>บวก</b> กำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	(1,581)	685	-2,266	-330.8
ขาดทุนก่อนภาษีเงินได้	(2,895)	(1,417)	-1,478	-104.3
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	(2,072)	47	-2,119	-
<b>กำไร(ขาดทุน)สุทธิส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่</b>	<b>(2,107)</b>	<b>15</b>	<b>-2,122</b>	<b>-</b>
กำไร(ขาดทุน) ต่อหุ้น (บาท)	(0.97)	0.01	-0.98	-
<b>ข้อมูลการดำเนินงานที่สำคัญ</b>				
EBITDA (ล้านบาท)	24,045	24,856	-811	-3.3
จำนวนผู้โดยสาร (ล้านคน)	24.56	22.26	+2.30	+10.3
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ล้านที่นั่ง-กิโลเมตร)	90,498	85,042	+5,456	+6.4
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านคน-กิโลเมตร)	71,634	62,442	+9,192	+14.7
อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (%)	79.2	73.4	+5.8	+5.8
รายได้จากผู้โดยสารเฉลี่ยต่อหน่วย (บาท/คน-ก.ม.)	2.17	2.35	-0.18	-7.7
ปริมาณการผลิตด้านพัสดุภัณฑ์ (ล้านตัน-กิโลเมตร)	3,832	3,591	+241	+6.7
ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (ล้านตัน-กิโลเมตร)	2,377	2,132	+245	+11.5
อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (%)	62.0	59.4	+2.6	+2.6
น้ำหนักพัสดุภัณฑ์ขนส่ง (พันกก.)	654,915	589,829	+65,086	+11.0
รายได้จากพัสดุภัณฑ์เฉลี่ยต่อหน่วย (บาท/ตัน-กม.)	7.98	8.18	-0.20	-2.4

เครื่องบินที่ใช้ดำเนินงาน ณ 31 ธ.ค.	(ลำ)	100	95	+5	+5.3
ชั่วโมงปฏิบัติการบิน	(ชั่วโมง)	409,024	388,727	+20,297	+5.2
อัตราการใช้ประโยชน์เครื่องบินเฉลี่ย	(ชั่วโมง/ลำ/วัน)	12.0	11.5	+0.5	+4.3
อัตราแลกเปลี่ยนเฉลี่ย					
1 USD : THB		33.9380	35.2897	-1.3517	-3.8
1 EUR : THB		38.2778	39.0348	-0.7570	-1.9
100 JPY : THB		30.2696	32.5435	-2.2739	-7.0
ราคาน้ำมันเฉลี่ย	(USD/BBL)	70.48	56.73	+13.75	+24.2

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

## รายได้

ในปี 2560 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีรายได้รวมเพิ่มขึ้น 11,389 ล้านบาท (6.3%) โดยมีรายละเอียดของรายได้ดังนี้

- **รายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน**

รายได้จากค่าโดยสารและน้ำหนักส่วนเกิน เพิ่มขึ้น 9,415 ล้านบาท (6.4%) สาเหตุหลักเกิดจาก

- ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร เพิ่มขึ้น 14.7% คิดเป็นเงินประมาณ 21,600 ล้านบาท โดยเพิ่มขึ้นในเส้นทางข้ามทวีป และเส้นทางภูมิภาคเอเชียทุกเส้นทาง รวมถึงเส้นทางบินของสายการบินไทยสมายล์ แต่ลดลงในเส้นทางภายในประเทศ ในขณะที่บริษัทฯ มีปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสารเพิ่มขึ้น 6.4% ส่งผลให้อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (Cabin Factor) เฉลี่ย 79.2% สูงกว่าปีก่อนซึ่งเฉลี่ย 73.4%

- รายได้จากผู้โดยสารต่อหน่วย (รวมค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมันและค่าเบี่ยงประกันภัย) เฉลี่ยเท่ากับ 2.17 บาท/RPK ต่ำกว่าปีก่อน 0.18 บาท (7.7%) ทำให้รายได้จากผู้โดยสารลดลง 12,895 ล้านบาท ทั้งนี้เงินบาทแข็งค่าเมื่อเทียบกับเงินสกุลที่เป็นรายได้หลักทำให้รายได้ลดลงส่วนหนึ่ง หากไม่รวมผลของอัตราแลกเปลี่ยนรายได้จากผู้โดยสารเฉลี่ยต่อหน่วยประมาณ 2.23 บาท/RPK ลดลง 0.12 บาท (5.1%) คิดเป็นเงินประมาณ 8,595 ล้านบาท สาเหตุหลักมาจากการแข่งขันที่รุนแรง และอัตราค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมัน (Fuel Surcharge) เฉลี่ยลดลงจากปีก่อน

ตารางแสดงข้อมูลการดำเนินงานด้านการขนส่งผู้โดยสาร จำแนกตามภูมิภาค – บริษัทฯ และบริษัทย่อย

	เปลี่ยนแปลงจากปีก่อน (%)		อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (%)	
	ปริมาณการผลิต	ปริมาณการขนส่ง	2560	2559
ภูมิภาคเอเชีย	+8.8	+16.3	76.9	71.8
ข้ามทวีป	+5.4	+15.3	82.5	75.4
ภายในประเทศ	-4.9	-1.8	74.2	71.8

## ตารางแสดงข้อมูลรายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน จำแนกตามภูมิภาค – บริษัทฯ และบริษัทย่อย

หน่วย : ล้านบาท	2560	2559	เปลี่ยนแปลง	
			ล้านบาท	%
รายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน				
ภูมิภาคเอเชีย	86,322	79,350	+ 6,972	+ 8.8
ข้ามทวีป	59,263	55,916	+ 3,347	+ 6.0
ภายในประเทศ	11,633	12,427	- 794	- 6.4
เที่ยวบินแบบไม่ประจำ	257	367	- 110	- 30.0
<b>รวมรายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน</b>	<b>157,475</b>	<b>148,060</b>	<b>+ 9,415</b>	<b>+ 6.4</b>

- รายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกินสำหรับเส้นทางบินในภูมิภาคเอเชีย มีจำนวน 86,322 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 6,972 ล้านบาท (8.8%) โดยในปี 2560 บริษัทฯ เพิ่มความถี่ในเส้นทางที่มีปริมาณผู้โดยสารหนาแน่น และได้ขยายการผลิตเพื่อรองรับการเติบโตของตลาดในภูมิภาคเอเชียโดยขยายเส้นทางบินของสายการบินไทยสมายล์ด้วยการเพิ่มจุดบินใหม่ไปยังเมืองเจิ้งโจว สาธารณรัฐประชาชนจีน เมื่อวันที่ 27 มกราคม 2560 เมืองเกาสงประเทศไต้หวัน เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2560 รวมทั้งเพิ่มเส้นทางภูเก็ต-กวางโจว เมื่อวันที่ 29 ตุลาคม 2560 เป็นต้น ส่งผลให้ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสารเพิ่มขึ้น 8.8% ปริมาณการขนส่งผู้โดยสารเพิ่มขึ้นถึง 16.3% อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารเพิ่มขึ้นจาก 71.8% ในปี 2559 เป็น 76.9% แต่รายได้เฉลี่ยต่อหน่วยลดลง 7.2% สาเหตุหลักเกิดจากการแข่งขันที่รุนแรง โดยเฉพาะสายการบินต้นทุนต่ำที่มีการปรับตัวและการพัฒนาเครือข่ายจากการให้บริการบินแบบจุดต่อจุด (Point-to-Point) มาให้บริการไประยะทางไกลขึ้น และพัฒนาเป็นเครือข่ายการบินเชื่อมโยงเส้นทางบินระหว่างสายการบินภายในกลุ่ม พร้อมทั้งยกระดับด้านสินค้าและบริการให้ใกล้เคียงกับสายการบินเต็มรูปแบบมากขึ้น นอกจากนี้การปรับลดอัตราค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมัน (Fuel Surcharge) และการแข่งค่างบเงินบาททำให้รายได้เมื่อคิดเป็น เงินบาทลดลง

- รายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกินสำหรับเส้นทางบินข้ามทวีป มีจำนวน 59,263 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 3,347 ล้านบาท (6.0%) โดยมีปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสารเพิ่มขึ้น 5.4% จากการขยายการผลิตในเส้นทางยุโรปมากขึ้น รวมทั้งเปิดเส้นทางบินตรงสู่กรุงเวียนนา สาธารณรัฐออสเตรีย เมื่อ 16 พฤศจิกายน 2560 ปริมาณการขนส่งผู้โดยสารเพิ่มขึ้น 15.3% อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารเพิ่มขึ้นจาก 75.4% ในปี 2559 เป็น 82.5% ในปี 2560 ขณะที่รายได้เฉลี่ยต่อหน่วยลดลงจากปีก่อนประมาณ 8.3% สาเหตุหลักมาจากการปรับลดอัตราค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมัน (Fuel Surcharge) ต่อเนื่องจากปีก่อนและส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการแข่งค่างบเงินบาท ทำให้รายได้เมื่อคิดเป็นเงินบาทลดลง ประกอบกับการแข่งขันที่รุนแรง

- รายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกินสำหรับเส้นทางบินภายในประเทศ มีจำนวน 11,633 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน 794 ล้านบาท (6.4%) โดยมีปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสารลดลง 4.9% ปริมาณการขนส่งผู้โดยสารลดลง 1.8% และรายได้เฉลี่ยต่อหน่วยลดลง 4.6% จากการแข่งขันในตลาดจากสายการบินต้นทุนต่ำที่มีการลดราคาและแย่งส่วนแบ่งตลาด โดยการบินไทยได้ให้สายการบินไทยสมายล์ทำการบินแทนเพิ่มขึ้นได้แก่ เส้นทางกรุงเทพฯ-เชียงใหม่-เชียงใหม่-กรุงเทพฯ-สุราษฎร์ธานี กรุงเทพฯ-หาดใหญ่ กรุงเทพฯ-ขอนแก่น กรุงเทพฯ-อุดรธานี กรุงเทพฯ-อุบลราชธานี กรุงเทพฯ-นราธิวาส และเส้นทางอื่น ได้แก่ เชียงใหม่-ภูเก็ต ทั้งนี้อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารในเส้นทางบินภายในประเทศเพิ่มขึ้นจาก 71.8% ในปี 2559 เป็น 74.2% ในปีนี้

- **รายได้ค่าระวางขนส่งและค่าไปรษณีย์ภัณฑ์**

รายได้จากค่าระวางขนส่งและค่าไปรษณีย์ภัณฑ์เพิ่มขึ้น 1,694 ล้านบาท (9.1%) เนื่องจากปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (Revenue Freight Ton-Kilometers : RFTK) เพิ่มขึ้น 11.5% คิดเป็นเงินประมาณ 2,005 ล้านบาท จากภาคการส่งออกที่ฟื้นตัวดีขึ้นต่อเนื่องจากปีก่อนตามการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลก โดยมีอัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (Freight Load Factor) เฉลี่ยเพิ่มขึ้นจาก 59.4% ในปี 2559 เป็น 62.0% ในปี 2560 ถึงแม้ว่ารายได้จากพัสดุภัณฑ์ต่อหน่วย เฉลี่ย 7.98 บาท ลดลง 0.20 บาท (2.4%) หรือประมาณ 475 ล้านบาท

- **รายได้การบริการอื่น ๆ** ประกอบด้วยรายได้จากหน่วยธุรกิจ ได้แก่การบริการภาคพื้น ครีวการบิน การบริการคลังสินค้า และรายได้จากกิจการสนับสนุนอื่นๆ เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 437 ล้านบาท (3.7%) สาเหตุหลักเกิดจากรายได้จาก การให้บริการซ่อมบำรุงอากาศยาน และรายได้จากครีวการบินเพิ่มขึ้นจากจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งรายได้จากการให้บริการด้านคลังสินค้าที่เพิ่มขึ้นจากปริมาณการขนส่งสินค้าที่สูงกว่าปีก่อน ในขณะที่รายได้จากการบริการภาคพื้นต่ำกว่าปีก่อนจากจำนวนเที่ยวบินของสายการบินลูกค้าลดลง

**ค่าใช้จ่าย**

ในปี 2560 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีค่าใช้จ่ายรวมเพิ่มขึ้น 12,604 ล้านบาท (7.1%) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- **ค่าน้ำมันเครื่องบิน** เพิ่มขึ้น 4,879 ล้านบาท (10.8%) สาเหตุหลักจากราคาน้ำมันเครื่องบินเฉลี่ยสูงกว่าปีก่อน 24.2% ถึงแม้เงินบาทต่อดอลลาร์สหรัฐฯ แข็งค่าทำให้ค่าน้ำมันเมื่อคำนวณเป็นเงินบาทลดลง และมีรายได้ในการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน 303 ล้านบาท ในขณะที่ปีก่อนมีค่าใช้จ่ายในการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน 6,604 ล้านบาท

- **ค่าใช้จ่ายดำเนินงานไม่รวมน้ำมัน** เพิ่มขึ้น 8,313 ล้านบาท (6.6%) โดยมีรายละเอียดดังนี้

หน่วย : ล้านบาท	ม.ค.-ธ.ค.					
	2560	% ของ ค่าใช้จ่าย รวม	2559	% ของ ค่าใช้จ่าย รวม	เปลี่ยนแปลง	
					ล้านบาท	%
<b>ค่าใช้จ่าย</b>						
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	29,702	22.1	28,767	22.8	+935	+3.3
ค่าบริการการบิน	22,354	16.6	20,818	16.5	+1,536	+7.4
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนักบินและลูกเรือ	5,604	4.2	5,353	4.2	+251	+4.7
ค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน	17,247	12.8	15,670	12.4	+1,577	+10.1
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	17,022	12.7	17,991	14.3	-969	-5.4
ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่	11,282	8.4	9,871	7.8	+1,411	+14.3
ค่าสินค้าและพัสดุใช้ไป	9,009	6.7	8,151	6.5	+858	+10.5
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและโฆษณา	11,215	8.4	9,404	7.5	+1,811	+19.3
ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัย	512	0.4	570	0.5	-58	-10.2
ค่าใช้จ่ายอื่น	10,219	7.6	8,841	7.0	+1,378	+15.6
ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนในบริษัทร่วม	162	0.1	579	0.5	-417	-72.0
<b>ค่าใช้จ่ายดำเนินงานไม่รวมน้ำมัน</b>	<b>134,328</b>	<b>100.0</b>	<b>126,015</b>	<b>100.0</b>	<b>+8,313</b>	<b>+6.6</b>

- ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน ประกอบด้วยค่าใช้จ่ายบุคลากร ผลประโยชน์พนักงาน ค่าตอบแทนผู้บริหาร และกรรมการเพิ่มขึ้น 935 ล้านบาท (3.3%) จากจำนวนพนักงานเพิ่มขึ้น และการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี 2560
- ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบิน ประกอบด้วย ค่าบริการการบิน ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนักบินและลูกเรือ และค่าสินค้าและวัสดุใช้ไป เพิ่มขึ้น 2,645 ล้านบาท (7.7%) สาเหตุหลักเกิดจากปริมาณการผลิตและปริมาณการขนส่งที่เพิ่มขึ้น ถึงแม้ว่าการแข็งค่าของเงินบาทเมื่อเทียบกับสกุลเงินหลักของค่าใช้จ่าย ได้แก่ ยูโร และเยน จะทำให้ค่าใช้จ่ายลดลงบางส่วนก็ตาม
- ค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยานเพิ่มขึ้น 1,577 ล้านบาท (10.1%) สาเหตุหลักเกิดจากการปริมาณการผลิตที่เพิ่มขึ้น และการประมาณการค่าซ่อมแซมเครื่องบินและเครื่องยนต์ตามสภาพการบินและเงื่อนไขการบำรุงรักษา ประกอบกับอัตราค่าซ่อมบำรุงสูงกว่าปีก่อน
- ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่ายลดลง 969 ล้านบาท (5.4%) เป็นผลจากมีเครื่องบินและที่นั่งเครื่องบิน รวมทั้งทรัพย์สินอื่นที่มีการคิดค่าเสื่อมราคาเต็มจำนวนแล้ว ถึงแม้ว่าจะรับมอบเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าการเงินแบบแอร์บัส A350-900XWB จำนวน 2 ลำ ในปี 2560 ก็ตาม
- ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่ เพิ่มขึ้น 1,411 ล้านบาท (14.3%) เนื่องจากจำนวนเครื่องบินเช่าดำเนินงานเพิ่มขึ้นจากปีก่อนจำนวน 3 ลำ จากการรับมอบเครื่องบินเช่าดำเนินงานจำนวน 5 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A350-900XWB จำนวน 3 ลำ และเครื่องบินแบบโบอิง B787-9 จำนวน 2 ลำ ในขณะที่ส่งคืนเครื่องบินเช่าดำเนินงานแบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 2 ลำ
- ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและโฆษณา เพิ่มขึ้น 1,811 ล้านบาท (19.3%) สาเหตุหลักเกิดจากค่าใช้จ่ายสำรองที่นั่งเพิ่มขึ้นทั้งจากจำนวนผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้นและอัตราค่าบริการที่เพิ่มขึ้น
- ค่าใช้จ่ายอื่น เพิ่มขึ้น 1,378 ล้านบาท (15.6%) ส่วนหนึ่งเกิดจากค่าจ้างแรงงานภายนอก เงินสนับสนุนกองทุนส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องเนื่องจากปัญหาเครื่องยนต์ TRENT1000 ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น เช่น ค่าชดเชยให้แก่ผู้โดยสาร ค่าโรงแรม และอาหารจากเที่ยวบินล่าช้า เป็นต้น
- ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนในบริษัทรวมลดลง 417 ล้านบาท (72.0%) สาเหตุหลักเกิดจากบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) มีผลการดำเนินงานขาดทุนลดลง โดยมีรายละเอียดดังนี้
  - ส่วนแบ่งขาดทุนใน บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) 549 ล้านบาท ขาดทุนลดลงจาก ปีก่อน 502 ล้านบาท
  - ส่วนแบ่งกำไรใน บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด 45 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 18 ล้านบาท
  - ส่วนแบ่งกำไรใน บริษัท คริวการบินภูเก็ต จำกัด 64 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 1 ล้านบาท
  - ส่วนแบ่งกำไรใน บริษัท โรงแรมรอยัลลอคคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) 30 ล้านบาท เท่ากับปีก่อน
  - ส่วนแบ่งกำไรใน บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเทล จำกัด 13 ล้านบาท ลดลง 20 ล้านบาท
  - ส่วนแบ่งกำไรใน บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) 235 ล้านบาท ลดลง 84 ล้านบาท
- **ต้นทุนทางการเงิน -สุทธิ** ลดลง 588 ล้านบาท (11.5%) สาเหตุหลักเกิดจากเงินกู้ยืมทั้งระยะสั้นและระยะยาวเฉลี่ยต่ำกว่าปีก่อน และผลจากการบริหารเงินสด และการปรับโครงสร้างเงินกู้ต่อเนื่องจากปีก่อน ประกอบกับเงิน

บาทแข็งค่าเมื่อเทียบกับเงินสกุลหลักของหนี้สินระยะยาว ได้แก่ เงินยูโร เงินเยน และดอลลาร์สหรัฐฯ ทำให้ดอกเบี้ยจ่ายเมื่อคำนวณเป็นเงินบาทมียอดลดลง

**ประมาณการค่าซ่อมแซมเครื่องบินเช่าดำเนินงาน** จำนวน 550 ล้านบาท เป็นค่าซ่อมบำรุงเพื่อเตรียมสภาพเครื่องบินก่อนการส่งมอบคืนเครื่องบินเช่าดำเนินงาน (Return Condition) A330-300 จำนวน 2 ลำ เพิ่มเติมเนื่องจากการคืนเครื่องบินเช่าดำเนินงานก่อนกำหนด

**ผลขาดทุนจากการเปลี่ยนแปลงส่วนได้เสียในเงินลงทุน** จำนวน 429 ล้านบาท เป็นการรับรู้ผลขาดทุนจากการเปลี่ยนสัดส่วนการถือครองหุ้นในบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) จากร้อยละ 39.20 เป็นร้อยละ 21.80 (รายละเอียดในหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 6.36.2)

**ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์และเครื่องบิน** จำนวน 3,191 ล้านบาท ลดลง 437 ล้านบาท (12.0%) ประกอบด้วย

- ผลขาดทุนจากการด้อยค่าเครื่องบินจำนวน 2,721 ล้านบาท ลดลง 497 ล้านบาท โดยในปีที่ตั้งด้อยค่าเครื่องบินรวม 16 ลำ ประกอบด้วย A340-600 6 ลำ A340-500 3 ลำ B747-400 2 ลำ B747-400 (Freighter) 2 ลำ B737-400 1 ลำ และ A330-300 จำนวน 2 ลำ รวม 2,514 ล้านบาท และตั้งสำรองด้อยค่าของเครื่องยนต์สำหรับเครื่องบิน A340-500 และ A340-600 จำนวน 5 เครื่องยนต์ รวม 207 ล้านบาท

- ผลขาดทุนจากการด้อยค่าสินทรัพย์จำนวน 470 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 60 ล้านบาท เนื่องจากมีการสำรองด้อยค่าอะไหล่เครื่องบินหมุนเวียนที่เสียหายและไม่สามารถซ่อมแซมได้เพิ่มขึ้นจากปีก่อน

**ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ** 1,581 ล้านบาท ประกอบด้วย ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศที่ยังไม่เกิดขึ้น (Unrealized FX Loss) 1,316 ล้านบาท ซึ่งเกิดจากการปรับยอดเงินกู้และสินทรัพย์หนี้สินที่เป็นเงินตราต่างประเทศเป็นเงินบาท ณ วันสิ้นงวด และขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศที่เกิดขึ้นแล้ว (Realized FX Loss) 265 ล้านบาท

### 3. ฐานะทางการเงินและสภาพคล่อง

#### รายจ่ายลงทุน

#### ตารางแสดงรายจ่ายลงทุน

หน่วย : ล้านบาท	ม.ค.-ธ.ค.	
	2560	2559
เครื่องบิน	9,317	6,607
อื่น ๆ (ที่ไม่ใช่เครื่องบิน)	672	303
<b>รวม</b>	<b>9,989</b>	<b>6,910</b>

ในปี 2560 บริษัทฯ มีรายจ่ายเพื่อการลงทุน 9,989 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 3,079 ล้านบาท สาเหตุหลักจากปีนี้มี การรับมอบเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าการเงิน A350-900XWB จำนวน 2 ลำ ในขณะที่ปีก่อนไม่มีการรับมอบเครื่องบิน โดยรายจ่ายในการลงทุนของปี 2560 ประกอบด้วย

- การลงทุนในเครื่องบิน จำนวน 9,317 ล้านบาท โดยส่วนใหญ่เป็นการรับมอบเครื่องบินเช่าการเงิน A350-900XWB จำนวน 2 ลำ และการจ่ายเงินล่วงหน้าค่าเครื่องบิน A350-900XWB และเครื่องบิน TRENT XWB-84 สำหรับเครื่องบิน A350-900 XWB
- การลงทุนในสินทรัพย์ถาวรอื่น ๆ จำนวน 672 ล้านบาท ส่วนใหญ่เป็นการลงทุนในอุปกรณ์การให้บริการภาคพื้น

#### การจัดหาเงินทุน

ในปี 2560 บริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดหาเงินทุน รวมทั้งสิ้น 29,771 ล้านบาท โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ขยายระยะเวลา (Roll-over) เงินกู้ต่อจากกระทรวงการคลังในรูปการออกตราสาร Euro Commercial Paper (ECP) ในสกุลเงินตราต่างประเทศ รวมทั้งสิ้น 9,594 ล้านบาท
2. การเปิดรับเงินกู้ระยะสั้นในรูปแบบตั๋วสัญญาใช้เงินเพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน รวม 4,000 ล้านบาท
3. การจัดหาเงินกู้ระยะยาวด้วยวิธีการเช่าซื้อ โดยใช้เครื่องบินเป็นหลักทรัพย์ค้ำประกันเพื่อชำระค่าเครื่องบิน A350-900XWB จำนวน 2 ลำ รวมประมาณ 8,177 ล้านบาท
4. การออกหุ้นกู้ จำนวน 8,000 ล้านบาท ในเดือน มิถุนายน 2560 เพื่อชำระคืนหุ้นกู้ที่ครบกำหนดชำระ และ/หรือคืนเงินกู้ของบริษัทฯ ที่มีต้นทุนทางการเงินสูงกว่า และ/หรือลงทุนในสินทรัพย์ และ/หรือใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในบริษัทฯ

โดยสรุปเงินสดสุทธิได้มาและใช้ไปในกิจกรรมต่าง ๆ ได้ดังนี้

หน่วย : ล้านบาท	ม.ค.-ธ.ค.	
	2560	2559
เงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน	23,692	24,559
เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมลงทุน	(3,106)	(3,826)
เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมจัดหาเงิน	(18,677)	(28,171)
ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยน ของเงินสดและเงินฝากธนาคารเพิ่มขึ้น(ลดลง)	(69)	47
<b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น(ลดลง)</b>	<b>1,840</b>	<b>(7,391)</b>

ในปี 2560 เมื่อเปรียบเทียบกับงวดเดียวกันของปีก่อน บริษัทฯ มีเงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมจัดหาเงินจำนวน 18,677 ล้านบาท จากการชำระคืนเงินกู้ระยะสั้นต่ำกว่าปีก่อน ประกอบกับมีเงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมลงทุน 3,106 ล้านบาท ต่ำกว่าปีก่อนจากการลงทุนซื้อสินทรัพย์ถาวรลดลง ถึงแม้ว่า บริษัทฯ มีเงินสดสุทธิจากการดำเนินงานจำนวน 23,692 ล้านบาท ลดลงจากงวดเดียวกันของปีก่อนก็ตาม เป็นผลให้เงินสดและรายการเทียบเท่า เงินสด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 เพิ่มขึ้นจาก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 เป็นจำนวน 1,840 ล้านบาท



### เครื่องบิน

ในปี 2560 บริษัทฯ รับมอบเครื่องบินรวม 7 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินเช่าการเงินแบบแอร์บัส A350-900 XWB จำนวน 2 ลำ และเครื่องบินเช่าดำเนินงานแบบแอร์บัส A350-900 XWB จำนวน 3 ลำ และโบอิง B787-9 จำนวน 2 ลำ และส่งคืนเครื่องบินเช่าดำเนินงานแบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 2 ลำ ทำให้จำนวนเครื่องบินที่ใช้ในการดำเนินงาน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 มีจำนวน 100 ลำ (รวมเครื่องบินแอร์บัส A320-200 จำนวน 20 ลำ ซึ่งใช้ดำเนินงานโดยบริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด) มากกว่า ณ สิ้นปี 2559 จำนวน 5 ลำ และมีเครื่องบินที่ปลดระวางและรอการขาย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 จำนวน 21 ลำ

### สินทรัพย์

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีสินทรัพย์รวมลดลงจากวันที่ 31 ธันวาคม 2559 จำนวน 2,349 ล้านบาท (0.8%) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

	งบการเงินรวม					
	31 ธ.ค. 2560		31 ธ.ค. 2559		เปลี่ยนแปลง	
	ล้านบาท	%ของ สินทรัพย์รวม	ล้านบาท	%ของ สินทรัพย์รวม	ล้านบาท	%
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>						
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	15,230	5.4	13,390	4.7	+1,840	+13.7
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย	201	0.1	12,322	4.4	-12,121	-98.4
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น ๆ	36,085	12.8	33,662	11.9	+2,423	+7.2
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>	<b>51,516</b>	<b>18.3</b>	<b>59,374</b>	<b>21.0</b>	<b>-7,858</b>	<b>-13.2</b>
<b>ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์</b>						
เครื่องบินและเครื่องขนต่อะไหล่อัจฉริยะ	6,124	2.2	9,647	3.4	-3,523	-36.5
เครื่องบิน	42,186	15.0	44,686	15.8	-2,500	-5.6
เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่า	113,220	40.3	112,917	39.9	+303	+0.3
อุปกรณ์การบินหมุนเวียน	9,592	3.4	10,228	3.6	-636	-6.2
งานระหว่างทำ	599	0.2	371	0.1	+228	+61.5
ที่ดิน อาคาร และค่าปรับปรุง	13,554	4.9	13,872	4.9	-318	-2.3
เครื่องมือ โรงซ่อม และอุปกรณ์	2,828	1.0	3,170	1.1	-342	-10.8
<b>ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ – สุทธิ</b>	<b>188,103</b>	<b>67.0</b>	<b>194,891</b>	<b>68.8</b>	<b>-6,788</b>	<b>-3.5</b>
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น ๆ	41,156	14.7	28,859	10.2	+12,297	+42.6
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>280,775</b>	<b>100.0</b>	<b>283,124</b>	<b>100.0</b>	<b>-2,349</b>	<b>-0.8</b>



สินทรัพย์หมุนเวียนมีจำนวน 51,516 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 18.3 ของสินทรัพย์ทั้งหมดลดลงจากวันที่ 31 ธันวาคม 2559 เป็นจำนวน 7,858 ล้านบาท (13.2%) โดยมีสาเหตุสำคัญดังนี้

- เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น 1,840 ล้านบาท (13.7%) สาเหตุหลักจากเงินสดสุทธิได้มาจากการดำเนินงานสูงกว่าเงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมจัดหาเงินและกิจกรรมลงทุน
- สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย ลดลง 12,121 ล้านบาท (98.4%) สาเหตุหลักเกิดจากในปี 2560 บริษัทฯ ได้จัดประเภทรายการใหม่โดยโอนสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขายจำนวน 11,263 ล้านบาท ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเครื่องบินและเครื่องยนต์ที่ปลดระวางและรอการขาย รวมทั้งที่ดินและสินทรัพย์อื่นที่ไม่มีความจำเป็นในการใช้งานและอยู่ระหว่างดำเนินการขาย ไปจัดประเภทเป็นสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น ภายใต้หัวข้อสินทรัพย์รอการขาย เนื่องจากสภาพทางการตลาดปัจจุบันไม่เอื้ออำนวยให้กระบวนการขายดำเนินการเสร็จสมบูรณ์ภายใน 1 ปี ประกอบกับในระหว่างปีได้มีการขายเครื่องบินจำนวน 4 ลำ อะไหล่เครื่องยนต์ ที่ดินและสินทรัพย์อื่นมูลค่ารวม 882 ล้านบาท

ทั้งนี้ ยอดคงเหลือ ณ 31 ธันวาคม 2560 จำนวน 201 ล้านบาท เกิดจากอสังหาริมทรัพย์ทั้งในและต่างประเทศ โดยคณะกรรมการบริษัทฯ ได้มีมติอนุมัติการขายอสังหาริมทรัพย์ดังกล่าว เมื่อวันที่ 30 มกราคม 2561

- สินทรัพย์หมุนเวียนอื่นๆ เพิ่มขึ้น 2,423 ล้านบาท (7.2%) สาเหตุหลักจากลูกหนี้การค้าเพิ่มขึ้น 1,347 ล้านบาท จากยอดขายในเดือนธันวาคม 2560 ที่สูงกว่าเดือน ธันวาคม 2559 อย่างไรก็ตามบริษัทฯ มีความสามารถในการบริหารระยะเวลาเรียกเก็บหนี้จากลูกหนี้การค้าได้เร็วขึ้น โดยมีระยะเวลาการเก็บหนี้เฉลี่ยลดลงจาก 24 วัน ในปี 2559 เป็น 23 วันในปี 2560 ซึ่งต่ำกว่าระยะเวลาการให้สินเชื่อโดยปกติของบริษัทฯ

ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิ มีจำนวน 188,103 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 67.0 ของสินทรัพย์ทั้งหมด ลดลงจากวันที่ 31 ธันวาคม 2559 เป็นจำนวน 6,788 ล้านบาท (3.5%) โดยมีสาเหตุหลักมาจากการคิดค่าเสื่อมราคาตามปกติถึงแม้ว่าจะมีการรับมอบเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าการเงินแบบแอร์บัส A350-900XWB จำนวน 2 ลำ ในปี 2560 ก็ตาม

สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น ๆ มีจำนวน 41,156 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 14.7 ของสินทรัพย์ทั้งหมด เพิ่มขึ้นจากวันที่ 31 ธันวาคม 2559 จำนวน 12,297 ล้านบาท (42.6%) สาเหตุหลักเกิดจาก

- สินทรัพย์รอการขาย เพิ่มขึ้น 8,626 ล้านบาท สาเหตุหลักเกิดจากการจัดประเภทรายการใหม่ตามข้อธิบายไว้ข้างต้น ประกอบกับการตั้งสำรองต่อค่าของเครื่องบินและเครื่องยนต์อะไหล่เพิ่มขึ้นในปี

สินทรัพย์รอการขายประกอบด้วยเครื่องบินที่ปลดระวางและรอการขายจำนวน 21 ลำ เครื่องยนต์อะไหล่ รวมทั้งที่ดินทั้งในและต่างประเทศที่ไม่มีความจำเป็นในการถือครองตามราคาประเมินใหม่ในปี 2558 และสินทรัพย์อื่นที่ไม่มีความจำเป็นในการใช้งาน

- ค่าตกแต่งเครื่องบินเช่าดำเนินงานรอการตัดบัญชีเพิ่มขึ้น 2,060 ล้านบาท จากค่าใช้จ่ายในโครงการปรับปรุงเครื่องบินเช่าดำเนินงานแบบ Boeing 787-8 จำนวน 6 ลำโดยการติดตั้ง Crew Rest และอุปกรณ์ In-flight Connectivity และค่าอุปกรณ์และผลิตภัณฑ์ในห้องโดยสารของเครื่องบินเช่าดำเนินงานแบบแอร์บัส A350-900XWB จำนวน 3 ลำ และโบอิง B787-9 จำนวน 2 ลำ

- การเพิ่มขึ้นของเงินประกันการบำรุงรักษาเครื่องบินตามสัญญาเช่า (Maintenance Reserve) จำนวน 2,144 ล้านบาท ตามประมาณการหนี้สินระยะยาวที่บริษัทได้ประมาณเพิ่มขึ้นในส่วนค่าซ่อมแซมเครื่องบินตามสัญญาเช่าดำเนินงานตามสภาพการบิน และเงื่อนไขการบำรุงรักษาเครื่องบิน ทั้งนี้ บริษัทสามารถนำค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นตามประมาณการหนี้สินดังกล่าวไปเบิกคืนจากผู้ให้เช่าได้ตามเงื่อนไขที่ปรากฏในสัญญาเช่า

- เงินลงทุนในบริษัทร่วมลดลง 496 ล้านบาท สาเหตุหลักจากเงินลงทุนในบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ที่ลดลง 603 ล้านบาท (32.5%) จากสัดส่วนการถือหุ้นที่ลดลง ประกอบกับผลการดำเนินงานที่ขาดทุนในปี 2560 อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Asset) ของปี 2560 ร้อยละ 0.65 ลดลงจากปี 2559 ซึ่งเท่ากับ 1.34

### หนี้สิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 หนี้สินรวมของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ลดลงจาก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 จำนวน 774 ล้านบาท (0.3%) โดยมีองค์ประกอบหลักของหนี้สิน ดังนี้

	งบการเงินรวม					
	31 ธ.ค. 2560		31 ธ.ค. 2559		เปลี่ยนแปลง	
	ล้านบาท	% ของ หนี้สินรวม	ล้านบาท	% ของ หนี้สินรวม	ล้านบาท	%
หนี้สินหมุนเวียน (ไม่รวมหนี้สินระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี)	68,031	27.4	64,555	25.9	+3,476	+5.4
<b>หนี้สินระยะยาว</b>						
หุ้นกู้	62,100	25.0	59,300	23.8	+2,800	+4.7
หนี้สินภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าเครื่องบิน	62,517	25.1	64,750	25.9	-2,233	-3.4
เงินกู้ยืมระยะยาว	27,480	11.0	35,933	14.4	-8,453	-23.5
<b>รวมหนี้สินระยะยาว</b>	<b>152,097</b>	<b>61.1</b>	<b>159,983</b>	<b>64.1</b>	<b>-7,886</b>	<b>-4.9</b>
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่นๆ	28,634	11.5	24,998	10.0	+3,636	+14.5
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>248,762</b>	<b>100.0</b>	<b>249,536</b>	<b>100.0</b>	<b>-774</b>	<b>-0.3</b>

หนี้สินหมุนเวียน (ไม่รวมหนี้สินที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี 24,825 ล้านบาท) ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 27.4 ของหนี้สินทั้งหมดเพิ่มขึ้นจาก ณ 31 ธันวาคม 2559 จำนวน 3,476 ล้านบาท (5.4%) สาเหตุหลักเกิดจากรายรับด้านขนส่งที่ยังไม่ถึงเป็นรายได้เพิ่มขึ้น 4,299 ล้านบาท ตามยอดขายบัตรโดยสารที่เพิ่มขึ้น

หนี้สินระยะยาว (รวมหนี้สินที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี 24,825 ล้านบาท) ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 61.1 ของหนี้สินทั้งหมด ลดลง 7,886 ล้านบาท (4.9%) ทั้งนี้ การอ่อนค่าของเงินบาทเมื่อเทียบกับเงินสกุล EUR แต่แข็งค่าขึ้นเล็กน้อยเมื่อเทียบกับเงินสกุล JPY ณ 31 ธันวาคม 2560 เปรียบเทียบกับ ณ วันสิ้นงวดของปี 2559 ทำให้หนี้สินระยะยาวเมื่อคำนวณเป็นเงินบาทมีจำนวนเพิ่มขึ้น หากไม่รวมผลของการปรับอัตราแลกเปลี่ยนเงินจำนวน 444 ล้านบาท หนี้สินระยะยาวจะลดลงจำนวน 8,330 ล้านบาท สาเหตุหลักเกิดจากการจ่ายชำระคืนเงินกู้ยืมระยะยาว

หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่นๆ ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 11.5 ของหนี้สินทั้งหมด มีจำนวน 28,634 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 3,636 ล้านบาท (14.5%) สาเหตุหลักเกิดจากประมาณการค่าซ่อมใหญ่ เครื่องบิน เครื่องยนต์เครื่องบิน และส่วนประกอบอื่นๆ สำหรับรายการซ่อมที่จะต้องจ่ายเงินในอนาคตตามสัญญา เพื่อรับรู้ภาระผูกพันภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงานในการซ่อมบำรุงเครื่องบิน เครื่องยนต์ และส่วนประกอบอื่นๆ ตลอดอายุสัญญาเช่า รวมถึงเตรียมสภาพเครื่องบินก่อนส่งมอบคืนเมื่อสิ้นสุดสัญญาเช่าเพิ่มขึ้นจากปีก่อน 2,489 ล้านบาท และประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงานเพิ่มขึ้น 674 ล้านบาท

ณ สิ้นปี 2560 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีอัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Interest Bearing Debt to Equity) เท่ากับ 5.0 เท่า เท่ากับ ณ สิ้นปี 2559 และอัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้นเท่ากับ 7.8 เท่า เพิ่มขึ้นจาก ณ สิ้นปี 2559 ที่เท่ากับ 7.4 เท่า

#### ส่วนของผู้ถือหุ้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 ส่วนของผู้ถือหุ้นมีจำนวน 32,013 ล้านบาท ลดลงจากวันที่ 31 ธันวาคม 2559 จำนวน 1,575 ล้านบาท (4.7%) สาเหตุหลักเกิดจากขาดทุนจากการดำเนินงานของบริษัทฯ และบริษัทย่อยในปี 2560 ทำให้อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity) ลดลงจากร้อยละ 0.1 ในปี 2559 เป็นติดลบร้อยละ 6.3 ในปีนี้

#### 4. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในอนาคต

สถานการณ์ของอุตสาหกรรมการบินในปี 2561 คาดการณ์ว่ายังคงเติบโตตามสภาพเศรษฐกิจโลกที่ยังมีแนวโน้มขยายตัวได้ต่อเนื่อง โดยเศรษฐกิจโลกช่วงปี 2561 ยังถูกขับเคลื่อนด้วยปัจจัยสำคัญ 4 ประการได้แก่ 1) ปริมาณการค้าโลกที่มีการฟื้นตัวต่อเนื่อง 2) การเพิ่มขึ้นของค่าจ้างและอัตราเงินเฟ้อยังอยู่ในระดับต่ำ 3) เศรษฐกิจในประเทศตลาดเกิดใหม่ยังคงเติบโตได้ดี และ 4) ความไม่แน่นอนทางการเมืองคาดว่าจะไม่ผันผวนมากนัก โดยราคาน้ำมันในปี 2561 มีแนวโน้มปรับตัวเพิ่มขึ้นแต่ยังอยู่ในกรอบจำกัด

สำหรับอุตสาหกรรมการบินของไทย หลังจากที่ยอดการการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ได้ปลดธงแดงลงในวันที่ 6 ตุลาคม 2560 จะส่งผลดีต่ออุตสาหกรรมการบินและการท่องเที่ยว โดยคาดว่าแนวโน้มอุตสาหกรรมการบินของไทยในปี 2561 จะขยายตัวจากภาคการท่องเที่ยวและการส่งเสริมการท่องเที่ยวของภาครัฐ ทำให้ปริมาณนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาประเทศไทยเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับการขยายตัวอย่างรวดเร็วของสายการบินต้นทุนต่ำ โดยเฉพาะการขยายตลาดการบินในเส้นทางระหว่างประเทศไปยังตลาดที่มีศักยภาพและเป็นที่ต้องการเดินทางของนักท่องเที่ยว เช่น ประเทศญี่ปุ่น เกาหลีใต้ จีน และอินเดีย เป็นต้น อย่างไรก็ตามการแข่งขันด้านราคาระหว่างสายการบินมีแนวโน้มรุนแรงขึ้น นอกจากนี้แผนการพัฒนาประเทศไทยสู่การเป็นศูนย์กลางการบิน (Aeropolis) และศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยาน (MRO) มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จเพิ่มขึ้นเนื่องจากการปลดธงแดงช่วยสร้างความเชื่อมั่น และดึงดูดผู้ประกอบการต่างชาติให้เข้ามาลงทุนในโครงการทั้งสองมากยิ่งขึ้น

สำหรับความคืบหน้าการแก้ไขปัญหากรณีสำนักงานบริหารการบินแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Federal Aviation Administration - FAA) ปรับลดระดับความปลอดภัยด้านการบินของไทยจาก Category 1 มาอยู่ที่ Category 2 ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2558 เป็นต้นมา นั้น สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยคาดว่าจะเชิญให้ FAA เข้ามาตรวจประเมินให้เสร็จสิ้นกระบวนการภายในกลางปี 2561 ซึ่งหากผ่านการตรวจประเมินคาดว่าสายการบินของไทยจะสามารถขอเปิดเส้นทางบินเข้าสหรัฐอเมริกาได้ช่วงปลายปี 2561

ในปี 2561 บริษัทฯ จะดำเนินการตามแผนวิสาหกิจ ปี 2560-2564 ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ฉบับทบทวนเพื่อขับเคลื่อนองค์กรต่อเนื่องจากแผนปฏิรูประยะที่ 3 ให้ทิศทางการดำเนินธุรกิจเป็นไปในกรอบและแนวทางเดียวกัน และสอดคล้องกับสถานการณ์การดำเนินธุรกิจและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยมีกลยุทธ์ในการดำเนินการ 5 กลยุทธ์ดังต่อไปนี้

- การเร่งทำกำไรเพิ่มจากการตลาดเชิงรุก และมีต้นทุนที่แข่งขันได้ (Aggressive Profit)
- การพัฒนาศักยภาพและแสวงหาโอกาสของกลุ่มธุรกิจ (Business Portfolio)
- การสร้างประสบการณ์การเดินทางที่ดีให้กับลูกค้า (Customer Experiences)

- การประยุกต์นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology)
- การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Human Capital Management)

นอกจากนี้ ยังมีแผนการดำเนินการที่สำคัญดังนี้

- การเพิ่มศักยภาพฝูงบินด้วยการรับมอบเครื่องบินใหม่แบบแอร์บัส A350-900XWB จำนวน 5 ลำ ในปี 2561 ประกอบด้วยเครื่องบินเช่าดำเนินงานจำนวน 3 ลำ และเครื่องบินเช่าการเงินจำนวน 2 ลำ เพื่อนำมาใช้ทำการบินในเส้นทางข้ามทวีป และเส้นทางภูมิภาค
- การจัดทำแผนโครงการจัดหาเครื่องบินซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในแผนยุทธศาสตร์ฝูงบินระยะยาวของบริษัท
- การขายหุ้นในบริษัท โรงแรมรอยัลล่อคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) โดยคณะกรรมการบริษัทในการประชุมเมื่อวันที่ 24 มกราคม 2561 ได้มีมติอนุมัติการขายหุ้นของบริษัท โรงแรมรอยัลล่อคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จำนวน 22.5 ล้านหุ้น ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนการถือหุ้น 24% ของทุนจดทะเบียน ในราคาหุ้นละ 41 บาท รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 922.5 ล้านบาท นอกจากนี้ยังมีแผนการขายอสังหาริมทรัพย์ที่ไม่มีความจำเป็นในการใช้งาน ทั้งนี้ แผนการดำเนินการดังกล่าวเป็นหนึ่งในแผนปฏิบัติการยุทธศาสตร์ของบริษัท

## 5. สรุปอัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ

		ม.ค.-ธ.ค.	
		2560	2559
<b>อัตราส่วนทางการเงิน (Liquidity Ratio)</b>			
อัตราส่วนสภาพคล่อง	เท่า	0.84	0.78
<b>อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)</b>			
อัตรากำไร(ขาดทุน)จากการดำเนินงาน	ร้อยละ	1.49	2.25
อัตรากำไร(ขาดทุน)สุทธิ	ร้อยละ	(1.08)	0.03
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	ร้อยละ	(6.32)	0.14
<b>อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Efficiency Ratio)</b>			
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์	ร้อยละ	0.65	1.34
<b>อัตราส่วนวิเคราะห์นโยบายทางการเงิน (Financial Policy Ratio)</b>			
อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Interest Bearing Debt to Equity)	เท่า	4.98	4.98
อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Total Debt to Equity)	เท่า	7.77	7.43
อัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย	เท่า	5.10	4.66

**ความหมายและสูตรในการคำนวณอัตราส่วนทางการเงิน****อัตราส่วนสภาพคล่อง**

$$= \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน (ไม่รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย)}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน (ไม่รวมรายรับด้านการขนส่งที่ยังไม่ถึงเป็นรายได้)}}$$

**อัตรากำไร(ขาดทุน) จากการดำเนินงาน**

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

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

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

**อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity)**

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

**อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Total Asset)**

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

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

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

**อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Total Debt to Equity)**

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

**อัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย**

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

## การรับรองความถูกต้องของข้อมูล

บริษัทฯ ได้สอบทานข้อมูลในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีฉบับนี้แล้ว ด้วยความระมัดระวัง บริษัทฯ ขอรับรองว่า ข้อมูลดังกล่าวถูกต้องครบถ้วน ไม่เป็นเท็จ ไม่ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิดหรือไม่ขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ นอกจากนี้บริษัทฯ ขอรับรองว่า

(1) งบการเงินและข้อมูลทางการเงินที่สรุปมาในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี ได้แสดงข้อมูลอย่างถูกต้องครบถ้วนในสาระสำคัญเกี่ยวกับฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน และกระแสเงินสดของบริษัทฯ และบริษัทฯ ย่อยแล้ว

(2) บริษัทฯ ได้จัดให้มีระบบการเปิดเผยข้อมูลที่ดี เพื่อให้แน่ใจว่าบริษัทฯ ได้เปิดเผยข้อมูลในส่วนที่เป็นสาระสำคัญทั้งของบริษัทฯ และของบริษัทย่อยอย่างถูกต้องครบถ้วนแล้ว รวมทั้งควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามระบบดังกล่าว

(3) บริษัทฯ ได้มีระบบการควบคุมภายในที่ดี และควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามระบบดังกล่าว และบริษัทฯ ได้แจ้งข้อมูลการประเมินระบบการควบคุมภายใน เมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2561 ต่อผู้สอบบัญชีและคณะกรรมการตรวจสอบของบริษัทฯ แล้ว ซึ่งครอบคลุมถึงข้อบกพร่องและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของระบบการควบคุมภายใน รวมทั้งการกระทำที่มีขอบที่อาจมีผลกระทบต่อการจัดทำรายงานทางการเงินของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

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

ชื่อ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
1. พลอากาศเอก ตรีทศ สนแจ้ง	รองประธานกรรมการ	พล.อ.อ.
2. นายพีระพล ถาวรสุภเจริญ	กรรมการ	
3. นางปรารภนา มงคลกุล	กรรมการ	

### ผู้รับมอบอำนาจ

ชื่อ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นางสาววิมล บัวเลิศ	เลขาธิการบริษัทฯ	





## เอกสารแนบ 1

## รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจควบคุมและเลขานุการบริษัทฯ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือหุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
1. พลอากาศเอก <b>ตรีทศ สนแจ้ง</b> ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วาระที่ 1 5 ส.ค. 57 – 21 เม.ย. 60 วาระที่ 2 21 เม.ย. 60 - ปัจจุบัน <u>ตำแหน่งในบริษัทฯ</u> - รองประธานกรรมการ และ รักษาการประธานกรรมการ - กรรมการอิสระ - กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม - ประธานกรรมการธรรมาภิบาลและ ส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม - ประธานกรรมการปรับปรุงประสิทธิภาพ การจัดหาวัสดุ - กรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่ง DD	61	<ul style="list-style-type: none"> <li>• วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยทหารมิวนิค สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี</li> <li>• หลักสูตรเสนาธิการกิจ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ</li> <li>• วิทยาลัยเสนาธิการทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ</li> <li>• หลักสูตรการบริหารเศรษฐกิจสาธารณะสำหรับ นักบริหารชั้นสูง สถาบันพระปกเกล้า</li> <li>• หลักสูตรป้องกันราชอาณาจักร ภาครัฐร่วมเอกชน (ปรอ.) วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร</li> <li>• การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการ บริษัทไทย (IOD)</li> <li>• ประกาศนียบัตรหลักสูตร Ethical Leadership Program (ELP) รุ่น 10/2560</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ สมาชิกสมาคมนิติบัญญัติแห่งชาติ	ไม่มี
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					1 ต.ค. 2557- ก.ย. 2559 2556	ผู้บัญชาการทหารอากาศ เสนาธิการทหารอากาศ	กองทัพอากาศ กองทัพอากาศ

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
2. พลอากาศเอก จอม รุ่งสว่าง ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 21 เม.ย. 2560 <u>ตำแหน่งในบริษัทฯ</u> - กรรมการอิสระ - ประธานกรรมการตรวจสอบ - ประธานกรรมการกิจการสัมพันธ์	59	<ul style="list-style-type: none"> <li>โรงเรียนนายร้อยรวม ประเทศญี่ปุ่น รุ่นที่ 26</li> <li>โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูงบิน รุ่นที่ 64</li> <li>โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ รุ่นที่ 36</li> <li>โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ประเทศญี่ปุ่น รุ่นที่ 41</li> <li>วิทยาลัยการทัพอากาศ ประเทศญี่ปุ่น รุ่นที่ 40</li> <li>วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 54</li> <li>หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง ด้านวิทยาการพลังงาน รุ่นที่ 5 สถาบันวิทยาการพลังงาน</li> <li>หลักสูตรการกำกับดูแลกิจการสำหรับกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจและองค์การมหาชน รุ่นที่ 15</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์	ไม่มี
					ปัจจุบัน	2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ	กองทัพอากาศ
					ปัจจุบัน	ผู้บัญชาการทหารอากาศ	
					ปัจจุบัน	สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ	
					ปัจจุบัน	ตุลาการศาลทหารสูงสุด	
ปัจจุบัน	สมาชิกสภาภลาใหม่						
ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ	บริษัท อุตสาหกรรมการบิน จำกัด					
<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>							
					2557 - 2560	กรรมการ	บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
					2557	เสนาธิการทหารอากาศ	กองทัพอากาศ
					2556	รองเสนาธิการทหารอากาศ	กองทัพอากาศ

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งคณะกรรมการชุดย่อย



ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน						
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ				
3. นายดิศทัต โหตระกิตย์ ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 14 มิ.ย. 2560 ตำแหน่งในบริษัทฯ - ประธานกรรมการด้านกฎหมาย	59	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี นิติศาสตร์ (เกียรตินิยม) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>ปริญญาโท D.E.A. de DROIT PUBLIC มหาวิทยาลัย STRASBOURG III (Robert Schuman) ประเทศฝรั่งเศส</li> <li>ประกาศนียบัตรชั้นต้นทางกฎหมายเปรียบเทียบ มหาวิทยาลัย STRASBOURG III (Robert Schuman)</li> <li>ประกาศนียบัตรทางการบริหารรัฐกิจ วิทยาลัยการปกครองแห่งชาติ (ENA) ประเทศฝรั่งเศส</li> <li>หลักสูตร Public Administration ประเทศฝรั่งเศส</li> <li>หลักสูตร Administration Litigation and Supervision ประเทศฝรั่งเศส</li> <li>การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการ บริษัทไทย (IOD) <ul style="list-style-type: none"> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 94/2550</li> </ul> </li> <li>การอบรมหลักสูตรอื่นๆ <ul style="list-style-type: none"> <li>หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) รุ่นที่ 53 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร</li> <li>หลักสูตรหลักนิตินิยมเพื่อประชาธิปไตย (นธป.) รุ่นที่ 3 สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ</li> <li>หลักสูตรนักบริหารระดับสูง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ รุ่นที่ 47/2549 สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน</li> <li>หลักสูตรผู้บริหารงานด้านกฎหมายภาครัฐระดับสูง รุ่นที่ 1 สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา</li> <li>หลักสูตรรรมมาภิบาลเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษาของชาติ สถาบันคลังสมองของชาติ</li> </ul> </li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ กรรมการ	ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)				
					ปัจจุบัน	2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ เลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา	สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา				
					ปัจจุบัน	สมาชิก	สถาบันนิติบัญญัติแห่งชาติ				
					ปัจจุบัน	กรรมการ	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย				
					ปัจจุบัน	กรรมการ	สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน)				
					<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>						
					2559 - 2560	กรรมการ	บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)				
2558 - 2559	กรรมการ	บริษัท บริหารสินทรัพย์สุขุมวิท จำกัด									
2557	รักษาราชการแทน เลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา	สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา									
2555 - 2557	กรรมการ	บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด									
2553 - 2559	กรรมการ	องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ									

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
4. นางปรารถนา มงคลกุล  วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2560  <u>ตำแหน่งในบริษัท</u>  - กรรมการอิสระ - กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม  - กรรมการบริหาร  - กรรมการทรัพยากรบุคคล  - กรรมการกำกับยุทธศาสตร์และ การปฏิรูปบริษัทฯ	53	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> <li>ปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> <li>ผู้พิพากษาสมทบ ศาลทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศกลาง</li> <li>การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) <ul style="list-style-type: none"> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 34/2546</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่น 2/2546</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Advanced Audit Committee Program (Advanced ACP) รุ่น 22/2559</li> </ul> </li> <li>การอบรมหลักสูตรอื่นๆ <ul style="list-style-type: none"> <li>หลักสูตรการกำกับดูแลกิจการสำหรับกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจและองค์การมหาชน รุ่นที่ 13/2558 สถาบันพัฒนากรรมการและผู้บริหารระดับสูงภาครัฐ สถาบันพระปกเกล้า</li> <li>หลักสูตร Advanced Management Program 180 Year 2011, Harvard Business School, Boston, USA</li> <li>หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 6/2551 สถาบันวิทยาการฉลาดทุน</li> <li>หลักสูตร Thai Intelligent Investors รุ่นที่ 1/2555 สถาบันวิทยาการผู้ลงทุนไทย</li> <li>หลักสูตร Chief Financial Officer Certification Program รุ่นที่ 1/2547 สมาคมนักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย</li> <li>หลักสูตร Director Diploma Examination Year 2003, The Australian Institute of Directors Association</li> </ul> </li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	<p>ปัจจุบัน</p> <p>ธ.ค. 2558-ปัจจุบัน</p> <p>มิ.ย. 2560 - ปัจจุบัน</p> <p>เม.ย. 2558-ปัจจุบัน</p> <p>ก.ค. 2557-ปัจจุบัน</p> <p>2557-ปัจจุบัน</p> <p>2556-ปัจจุบัน</p> <p>2554-ปัจจุบัน</p> <p>2553-ปัจจุบัน</p> <p>2546-ปัจจุบัน</p>	<p><b>1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์</b></p> <p>กรรมการอิสระ, กรรมการตรวจสอบ, ประธานคณะกรรมการความเสี่ยงด้านการเงิน</p> <p>กรรมการ ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง กรรมการสรรหา กรรมการธรรมาภิบาลและกำกับดูแลกิจการที่ดี</p> <p><b>2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ</b></p> <p>กรรมการ</p> <p>กรรมการ ประธานกรรมการตรวจสอบ อนุกรรมการกลั่นกรองการลงทุน</p> <p>กรรมการ ประธานกรรมการตรวจสอบ ประธานกรรมการปฏิรูปสินทรัพย์ กรรมการกลั่นกรอง กรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม</p> <p>ผู้พิพากษาสมทบ</p> <p>กรรมการ เลขานุการ และเหรัญญิก</p> <p>ประธานกรรมการ</p> <p>กรรมการอำนวยการ</p> <p>สมาชิกผู้ทรงคุณวุฒิ และวิทยากร</p>	<p>บริษัท ที.เค.เอส.เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)</p> <p>บริษัท เอฟเอ็น แพคตอรี่ เอ๊าท์เลท จำกัด (มหาชน)</p> <p>บริษัท เอนีเอจ จำกัด</p> <p>บริษัท โปรชนีย์ไทย จำกัด</p> <p>การทำเรือแห่งประเทศไทย</p> <p>ศาลทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศกลาง</p> <p>มูลนิธิ ดร. กำจัด - ปราณี มงคลกุล</p> <p>บริษัท บูติค คอนซัลติง กรุ๊ป จำกัด</p> <p>สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย</p> <p>สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย</p>
<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>							
<p>2558 - ม.ค. 2560 กรรมการ กรรมการบริหาร กรรมการบริหารความเสี่ยง กรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม</p> <p>2557 - ม.ค. 2560 กรรมการ</p> <p>2555 - ก.ย. 2558 กรรมการ ประธานกรรมการบริหาร</p> <p>2541 - ก.พ. 2555 กรรมการ / ประธานเจ้าหน้าที่การเงิน</p> <p>กรรมการ</p> <p>กรรมการ</p> <p>กรรมการ</p>							
<p>ธนาคารอสมสิน</p> <p>บริษัท คูสติธานี จำกัด (มหาชน)</p> <p>บริษัท แม็คกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)</p> <p>บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)</p> <p>บริษัท ไมเนอร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)</p> <p>บริษัท ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)</p> <p>บริษัท โรงแรม ราชดำริ จำกัด (มหาชน)</p>							

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. นายปิติพันธ์ เทพปฏิมากรณ์ ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 20 ธ.ค. 2560 ตำแหน่งในบริษัทฯ - กรรมการ	61	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับสอง) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง</li> <li>ปริญญาโท รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจ) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> <li>การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Anti-Corruption : leadership Role of the Board</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Anti-Corruption for Executive Program (ACEP) รุ่น 4 /ปี 2555</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 138 /ปี 2553</li> <li>การอบรมหลักสูตรอื่นๆ</li> <li>หลักสูตร Strategic Human Resource Management, Harvard University สหรัฐอเมริกา</li> <li>หลักสูตรการพัฒนานักบริหาร NIDA - Wharton Executive Leadership Program, The Wharton School, University of Pennsylvania สหรัฐอเมริกา</li> <li>หลักสูตร Senior Executive Program (SEP) สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>หลักสูตรการพัฒนาการเมืองและการเลือกตั้งระดับสูง (พตส.) รุ่นที่ 3 สำนักงานคณะกรรมการเลือกตั้ง</li> <li>PTT Executive Leadership Program, General Electric, Crotonville สหรัฐอเมริกา</li> <li>หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 19 สถาบันวิทยาการลาดพูน</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ กรรมการ กรรมการบริหารความเสี่ยง และกรรมการบรรษัทภิบาล	บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
					2558-ปัจจุบัน	2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ กรรมการสภา กรรมการบริหาร และประธานกรรมการบริหารงานบุคคล	สถาบันวิจัยสิริเมธี (VISTEC)
					ปัจจุบัน	รองประธานกรรมการบริหาร	โรงเรียนกำเนิดวิทย์ (KVIS)
					2558-ปัจจุบัน	กรรมการ อ.ก.พ. คณะกรรมการวิสามัญเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)
					<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>		
					2558- ก.ย. 2559	ประธานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจปิโตรเลียมขั้นต้นและก๊าซธรรมชาติ	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
					2553- 2558	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ทรัพยากรบุคคลและศึกษาพัฒนาองค์กร	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
					2557- พ.ย. 2559	กรรมการ และประธานกรรมการกำหนดค่าตอบแทน	บริษัท Sakari Resources จำกัด
					เม.ย. - ต.ค. 2559	ประธานกรรมการ	บริษัท พีทีที เอ็นเนอร์ยี ริซอร์สเซส จำกัด
					2555 - 2558	ประธานกรรมการ	บริษัท พีทีที โพลีเมอร์ โลจิสติกส์ จำกัด
2553 - 2558	ประธานกรรมการ	บริษัท พีทีที ไอซีที โซลูชั่น จำกัด					
2555 - 2558	ประธานกรรมการ	บริษัท พีทีที โพลีเมอร์ มาร์เก็ตติ้ง จำกัด					
2553 - 2555	ประธานกรรมการ	บริษัท เอนเนอร์ยี คอมเพล็กซ์ จำกัด					

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
6. นายพีระพล ถาวรสุภเจริญ ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ 28 ธ.ค. 2558 ตำแหน่งในบริษัทฯ - กรรมการ - ประธานกรรมการบริหาร - กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม - กรรมการธรรมาภิบาลและ ส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม - กรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่ง DD	58	<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 (เนบส.) รุ่นที่ 58 สำนักงาน ก.พ.</li> <li>หลักสูตรนักบริหารระดับสูง (เนบส.2) รุ่นที่ 6 สำนักงาน ก.พ.</li> <li>หลักสูตรประกาศนียบัตรชั้นสูง การบริหารงานภาครัฐและกฎหมายมหาชน (ปรม.) รุ่นที่ 10 สถาบันพระปกเกล้า</li> <li>หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) รุ่น 2555 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร</li> <li>หลักสูตรผู้บริหารเทคโนโลยีระดับสูงภาครัฐ (CIO) รุ่นที่ 27 กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร</li> <li>หลักสูตรนักบริหารระดับสูงด้านการพัฒนาธุรกิจ อุตสาหกรรมและการลงทุน (วธอ.) รุ่นที่ 3 สถาบันวิทยากรธุรกิจและอุตสาหกรรม</li> <li>หลักสูตรนักบริหารระดับสูง (วตท.) รุ่นที่ 24 สถาบันวิทยาการตลาดทุน</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ รองปลัดกระทรวงคมนาคม (หัวหน้ากลุ่มภารกิจการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านทางหลวง)	ไม่มี สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					2557	ผู้อำนวยการ	สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.)
2556	รองผู้อำนวยการ	สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.)					

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
7. นายพินิจ พัวพันธ์ ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 20 ธ.ค. 2560 ตำแหน่งในบริษัทฯ - กรรมการ	50	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี เศรษฐศาสตร์และรัฐศาสตร์ Tufts University สหรัฐอเมริกา</li> <li>ปริญญาโท เศรษฐศาสตร์ The London School of Economic and Political Science</li> <li>การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบัน กรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Corporate Governance for Capital Market Intermediaries (CGI) รุ่นที่ 2/2558</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่น 25 /ปี 2547</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Audit Committee Program (ACP) รุ่น 2 /ปี 2547</li> <li>การอบรมหลักสูตรอื่นๆ</li> <li>หลักสูตร Advance Management Program, Harvard Business School (AMP 170) ปี 2549</li> <li>หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สถาบันวิทยาการตลาดทุน (วตท. 11) ปี 2554</li> <li>หลักสูตรการบริหารจัดการด้านความมั่นคงขั้นสูง สมาคมวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรในพระบรมราชูปถัมภ์ (มส. 5) ปี 2557</li> <li>หลักสูตรการกำกับดูแลกิจการสำหรับกรรมการและผู้บริหารระดับสูง ของรัฐวิสาหกิจและองค์กรมหาชน สถาบันพัฒนากรรมการ และผู้บริหาร ระดับสูงภาครัฐ สถาบันพระปกเกล้า (PDI 15)</li> <li>หลักสูตรพลังงานสำหรับผู้บริหาร สถาบันพลังงานเพื่ออุตสาหกรรม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (EEP 3)</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	2560 - ปัจจุบัน	<b>1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์</b> กรรมการ กรรมการการลงทุน กรรมการ กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ และกรรมการบริหารความเสี่ยง กรรมการบริหาร และกรรมการคณะกรรมาธิการลงทุน  <b>2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ</b> กรรมการ กรรมการตรวจสอบ กรรมการกำหนดค่าตอบแทน ประธานกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่ กรรมการกำกับดูแลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ กรรมการเจรจาแก้ไขปัญหาข้อพิพาทกับบริษัทคู่สัมพันธ์ รองประธานกรรมการ กรรมการ กรรมการบริษัท และกรรมการมีอำนาจลงนาม กรรมการ กรรมการ	บริษัท เงินทุน ศรีสวัสดิ์ จำกัด (มหาชน)
					2560 - ปัจจุบัน		บริษัท ศรีสวัสดิ์ พาวเวอร์ 1979 จำกัด (มหาชน)
					2545 - ปัจจุบัน		บริษัท ชาญอิสระ ดีเวลล็อปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)
					2550 - ปัจจุบัน		บริษัท หลักทรัพย์ ซีมีโก้ จำกัด (มหาชน)
					2558 - ปัจจุบัน		บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)
					2557 - ปัจจุบัน		บริษัท มะลิกรุ๊ป 1962 จำกัด
					2556 - ปัจจุบัน		บริษัท เวลา ชะอำ เรสซิเดนเชียล จำกัด
					2551 - ปัจจุบัน		บริษัทหลักทรัพย์เคที ซีมีโก้ จำกัด
					2546 - ปัจจุบัน		บริษัท เทลคอม โฮลดิ้ง จำกัด
					2545 - ปัจจุบัน		บริษัท อุตสาหกรรมนมไทย จำกัด
<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>							
2558	ที่ปรึกษาอิสระ	บริษัท ผลิต - ไฟฟ้าลาว (มหาชน) (สปป. ลาว)					
2553 - 2555	รองประธานสภาบริหาร , ประธานกรรมการบริหาร	บริษัทหลักทรัพย์ ทดตล-ท จำกัด (BECL-KT) (สปป. ลาว)					
2552 - 2557	กรรมการ	Thanh Cong Securities Company (เวียดนาม)					
2551 - 2557	กรรมการผู้จัดการ	บริษัทหลักทรัพย์เคที ซีมีโก้ จำกัด					

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
<b>8. นายรัฐพล ภัคดิภูมิ</b> ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วาระที่ 1 5 ส.ค. 2557-22 เม.ย. 2559 วาระที่ 2 22 เม.ย. 2559 - ปัจจุบัน <u>ตำแหน่งในบริษัท</u> - กรรมการอิสระ - กรรมการตรวจสอบ - กรรมการสรรหาและกำหนด ค่าตอบแทน - กรรมการกำกับยุทธศาสตร์ และการปฏิรูป - กรรมการทรัพยากรบุคคล - กรรมการปรับปรุงประสิทธิภาพ การจัดหาพัสดุ - กรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่ง กรรมการผู้อำนวยการใหญ่	50	<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, 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               <ul style="list-style-type: none"> <li>หลักสูตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (ว.ป.อ. 58) สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ</li> <li>หลักสูตรการบริหารการท่องเที่ยวสำหรับผู้บริหารระดับสูง (กสท.) รุ่นที่ 1 ศูนย์พัฒนาวิชาการตลาดด้านการท่องเที่ยว สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ</li> <li>หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านการค้าและการพาณิชย์รุ่นที่ 8 สถาบันวิทยาการการค้า มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย</li> <li>หลักสูตรภูมิพลังแผ่นดินสำหรับผู้บริหารระดับสูงรุ่นที่ 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> </ul> </li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน 2557- ปัจจุบัน 2557 - ปัจจุบัน ปัจจุบัน ส.ค. 2557 - ปัจจุบัน 2543 - ปัจจุบัน 2533 - ปัจจุบัน	<b>1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์</b> กรรมการ กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน <b>2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ</b> กรรมการ กรรมการตรวจสอบ กรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี กรรมการสรรหา กรรมการเฉพาะกิจพิจารณางบประมาณประจำปีของ กสท. กรรมการเจรจาแก้ไขปัญหาข้อพิพาทกับบริษัทคู่สัมพันธ์ ประธานกรรมการบริหารและ กรรมการผู้จัดการใหญ่ กรรมการ กรรมการ ประธานคณะทำงานขับเคลื่อนการพัฒนาระบบการ ให้บริการร่วมกับ Alibaba กรรมการคณะอนุกรรมการลั่นกรองการ ลงทุน กรรมการคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ประธานกรรมการ กรรมการบริหาร	บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) บริษัท เจเนอรัล อิเลคทรอนิกส์ คอมเมอร์เชียล เซอร์วิสเซล จำกัด บริษัท สหชาติเศรษฐกิจ จำกัด บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด บริษัท เอสเอฟจี จำกัด (มหาชน) บริษัท เอสเค มิเนอรัลส์ จำกัด

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน รุ่นที่ 1 (ว.พ.น. 1) สถาบันวิทยาการพลังงาน</li> <li>• สมาชิกหน่วยฝึกการบินพลเรือนกองทัพอากาศ รุ่นที่ 65 (ทอ. 65) หน่วยฝึกการบินพลเรือนกองทัพอากาศ</li> <li>• หลักสูตรการเมืองการปกครองในระบบประชาธิปไตยสำหรับนักบริหารระดับสูงรุ่นที่ 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) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน			
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ	
9. นายวิชา ตันตริยานนท์ ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 21 เม.ย. 2560 ตำแหน่งในบริษัทฯ - กรรมการอิสระ - กรรมการบริหาร - กรรมการบริหารความเสี่ยง - กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน	59	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาโท Science in Management Administration Northrop University รัฐแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา</li> <li>การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) <ul style="list-style-type: none"> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 94/2550</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Audit Committee and Continuing Development Program (ACP) รุ่น 41/2555</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Monitoring Fraud Risk Management (MFM) รุ่น 8/2555</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Monitoring the Quality of Financial Report (MFR) รุ่น 16/2555</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Monitoring the Internal Audit Function (MIA) รุ่น 13/2555</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Monitoring the System of Internal Control and Risk Management (MIR) รุ่น 13/2555</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Corporate Governance for Capital Market Intermediaries (CGI) รุ่น 6/2558</li> </ul> </li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	2559-ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ กรรมการ	บริษัท เอ็ม พิคเจอร์ส เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) บริษัท ฮิลเทิร์น โพลีเมอร์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	
					2556-ปัจจุบัน			กรรมการ และประธานกรรมการ
					2557-ปัจจุบัน	2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ กรรมการ และประธานกรรมการ	บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานคณะกรรมการและส่งเสริมการประกอบธุรกิจ ประกันภัย (คปภ.)	
					2560 - ปัจจุบัน			กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการเงิน
					<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>			
					2556-2559	กรรมการ	บริษัท ข้อมูลเครดิตแห่งชาติ จำกัด	
					2552-2558	กรรมการ และประธานกรรมการบริหาร	ธนาคารออมสิน	
2553-2556	กรรมการ และประธานกรรมการบริหาร	บริษัท หลักทรัพย์จัดการกองทุน เอ็มเอฟซี จำกัด (มหาชน)						
2556-มิ.ย.60	กรรมการ	บริษัท อินเทอร์เน็ตชั้นนำ แล รีเสิร์ช คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)						
2556-พ.ย.60	กรรมการ	บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) (ลาออก 14 พย.60)						

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งคณะกรรมการชุดย่อย



ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
10. นายสมชัย สัจจพงษ์ ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วาระที่ 1 19 ต.ค. 2558-21 เม.ย. 2560 วาระที่ 2 21 เม.ย. 2560 - ปัจจุบัน ตำแหน่งในบริษัทฯ - กรรมการ - ประธานกรรมการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทน - ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง - ประธานกรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่ง DD	56	<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>การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการ บริษัทไทย (IOD)</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 75/2549</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ประธานกรรมการ กรรมการ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ ปลัดกระทรวงการคลัง	ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) กระทรวงการคลัง
					ปัจจุบัน		
					ปัจจุบัน		
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
2554 - 2557	ผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง	กระทรวงการคลัง					
2553 - 2554	ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบาย รัฐวิสาหกิจ	กระทรวงการคลัง					

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
11. นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วาระที่ 1 28 ส.ค. 2557-22 เม.ย. 2559 วาระที่ 2 22 เม.ย. 2559 - ปัจจุบัน ตำแหน่งในบริษัท - กรรมการอิสระ - กรรมการตรวจสอบ - ประธานกรรมการกำกับยุทธศาสตร์ และการปฏิรูปบริษัท - กรรมการปรับปรุงประสิทธิภาพ การจัดหาพัสดุ - ประธานกรรมการทรัพยากรบุคคล	53	<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)</li> <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> <li>• การอบรมหลักสูตรอื่นๆ</li> <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>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ กรรมการ กรรมการคณะอำนาจการบริหาร และ ประธานคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง	บริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน)
					ปัจจุบัน	กรรมการ	บริษัท บี. กริม เพาเวอร์ จำกัด (มหาชน)
					ปัจจุบัน	กรรมการ ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประธานคณะที่ปรึกษาประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และรองประธานคณะกรรมการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทน	บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)
					ปัจจุบัน	กรรมการ	บริษัท เมืองไทย กรุ๊ป โฮลดิ้ง จำกัด
					ปัจจุบัน	ที่ปรึกษาคณะกรรมการอำนวยการ	โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย
					ปัจจุบัน	หัวหน้าคณะที่ปรึกษาของคณะกรรมการทรัพยากรบุคคล	สภากาชาดไทย
					ปัจจุบัน	อนุกรรมการบริหารความเสี่ยง	ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
					ปัจจุบัน	กรรมการนโยบายบุคลากร	สภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
					ปัจจุบัน	อนุกรรมการเตรียมกำลังคนภาครัฐ	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
					<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>		
					เม.ย.2556 - ธ.ค.2558 2554 - 2555 2554 - 2555 2553 - ก.พ. 2556	กรรมการ และประธานกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร ประธานกรรมการ ประธานกรรมการ รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส	ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท หลักทรัพย์จัดการกองทุน กลีกรไทย จำกัด บริษัท ศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำกัด ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัท และตำแหน่งคณะกรรมการชุดย่อย

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. พลอากาศเอก อำนวย จิระมณีมีชัย ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 23 พ.ย. 2558 ตำแหน่งในบริษัทฯ - กรรมการอิสระ - กรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่ง DD	54	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิศวกรรมเครื่องกล โรงเรียนนายเรืออากาศ</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ รองผู้บัญชาการ	ไม่มี หน่วยบัญชาการถวายความปลอดภัยรักษาพระองค์
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					2559	หัวหน้าสำนักงานนายทหารปฏิบัติการพิเศษ	หน่วยบัญชาการถวายความปลอดภัยรักษาพระองค์ สำนักผู้บัญชาการทหารสูงสุด
2553	รองหัวหน้าสำนักงานฝ่ายเสนาธิการในพระองค์ สมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ สยามมกุฎราชกุมาร	หน่วยบัญชาการถวายความปลอดภัยรักษาพระองค์					

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน				
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ		
<b>13. นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว</b> ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 ต.ค. 2560 ตำแหน่งในบริษัทฯ - รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายกลยุทธ์องค์กรและพัฒนา อย่างยั่งยืน - รักษาการกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ได้รับแต่งตั้งวันที่ 10 ก.พ. 2559	59	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรีบริหารธุรกิจบัณฑิต (BBA)</li> <li>Mini Master of Information Technology (MMIT)</li> <li>ปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (MBA)</li> <li>หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านการค้าและการพาณิชย์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย (TEPCoT) รุ่นที่ 10 ปี 2017</li> <li>หลักสูตรการบริหารการรักษามาตรฐานเชิงปริมาณของสังคม ภาครัฐร่วมเอกชน (บรจ.)</li> <li>หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 21 สถาบันวิทยาการตลาดทุน (วตท.)</li> <li>การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)               <ul style="list-style-type: none"> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 194/2557</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Ethical Leadership Program (ELP) รุ่น 10/2560</li> </ul> </li> <li>หลักสูตรการบริหารจัดการด้านความมั่นคงขั้นสูง วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (สวปอ. รุ่น 4)</li> </ul>	0.000023	ไม่มี	ปัจจุบัน	<b>1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์</b> กรรมการ บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) บริษัท บริการเช่าเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) บริษัท บริการเช่าเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)		
					ปัจจุบัน			<b>2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ</b> กรรมการ บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด	บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด
					ปัจจุบัน				
					25 เม.ย. 2560-30 ก.ย.2560	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการพาณิชย์	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)		
					1 ก.ย. 2558-24 เม.ย. 2560	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ หน่วยธุรกิจบริการการบิน	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)		
2555 - 2558	กรรมการผู้จัดการ ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)							
2552 - 2555	ผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและควบคุมอุปกรณ์ บริการบนเครื่องบิน	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)							

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
14. เรืออากาศเอก กนก ทองเผือก ได้รับแต่งตั้งวันที่ 21 ส.ค. 2560 ตำแหน่งในบริษัทฯ - รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายบริหารงานกฎหมาย	59	<ul style="list-style-type: none"> <li>• นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง</li> <li>• บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์</li> <li>• รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>• หลักสูตร UCLA Extension Executive Management Program 2005, University Of California, Los Angeles USA</li> <li>• การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> <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> <li>• หลักสูตร Public Procurement Training System, International Trade Centre (Phase 1-2) UNCTAD/WTO</li> <li>• หลักสูตร Corporate Secretary Development Program รุ่นที่ 9 สมาคมบริษัทจดทะเบียน</li> <li>• หลักสูตร Executive Development for Competitiveness โครงการ Executive Program จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>• หลักสูตรรรมมาภิบาลของผู้บริหารระดับกลางสำหรับหน่วยงานด้านกฎหมายในภาครัฐและเอกชน รุ่นที่ 1 สถาบันพระปกเกล้า</li> <li>• หลักสูตรการบริหารจัดการภาครัฐร่วมเอกชน รุ่นที่ 1 สำนักงานตำรวจแห่งชาติ</li> <li>• หลักสูตรผู้บริหารกระบวนการยุติธรรมระดับสูง รุ่นที่ 14 สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม</li> <li>• หลักสูตรนักบริหารยุทธศาสตร์การป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ สืบญา ธรรมศักดิ์ รุ่นที่ 4</li> <li>• หลักสูตรนักบริหารการยุติธรรมทางปกครองระดับสูง รุ่นที่ 6</li> </ul>	0.000041	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์	ไม่มี
					ปัจจุบัน	2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ	บริษัท วิงสแปนเซอร์วิสเซส จำกัด
					ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ	บริษัท ไทยโพลีเทรนนิ่ง จำกัด
					ปัจจุบัน	กรรมการ	บริษัท ดอนเมืองอินเตอร์เนชั่นแนลแอร์พอร์ตไฮเต็ล จำกัด
<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>							
					2557 - 20 ส.ค. 2560	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายทรัพยากรบุคคลและกำกับกิจกรรมองค์กร	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					2555 - 2557	ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					2554 - 2555	ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
15. นายณรงค์ชัย ว่องธนะวิโมกษ์ ได้รับแต่งตั้งเมื่อ 16 ก.ค. 58 ตำแหน่งในบริษัทฯ  - รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายการเงินและการบัญชี	55	<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>สถาบันวิทยากรตลาดทุนรุ่นที่ 23 ประจำปี 2559</li> <li>หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน (ปริญญาบัตร ปรอ.) รุ่นที่ 24 จากวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) ประจำปี 2554</li> <li>การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) <ul style="list-style-type: none"> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Financial Institutions Governance Program (FGP) รุ่น 3/2554</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 131/2553</li> </ul> </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	บริษัท โรงแรมรอยัลอัลคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)
					ปัจจุบัน	2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ ประธานกรรมการ	บริษัท ไทย-อะมาดีอุสเซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปี ย้อนหลัง		
					ธ.ค.2552-ก.ค.2558	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ (CFO)	ธนาคารซีไอเอ็มบี จำกัด (มหาชน)
					ส.ค.2553-พ.ค.2557	กรรมการ (มีอำนาจลงนาม)	บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ซีไอเอ็มบี ฟรินซิเปิล จำกัด
					พ.ค.2555-ก.ค.2558	ประธานกรรมการ	บริษัท เวิร์ดลิส จำกัด

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
16. นาวาอากาศตรี พงษ์ธร เทพกาญจนา ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 ต.ค. 2560 ตำแหน่งในบริษัทฯ - รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายปฏิบัติการ	59	<ul style="list-style-type: none"> <li>วิศวกรรมอากาศยาน</li> <li>โรงเรียนนายเรืออากาศ</li> </ul>	0.000046	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ กรรมการ กรรมการ	บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด
					ปัจจุบัน		
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					1 ต.ค. 2559 - 30 ก.ย. 2560	ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายปฏิบัติการบิน	
					1 ต.ค. 2558 - 30 ก.ย. 2559	ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรการบิน	
1 ต.ค. 2557 - 30 ก.ย. 2558	ผู้อำนวยการภารกิจพิเศษฝ่ายปฏิบัติการ						
1 ต.ค. 2554 - 30 ก.ย. 2557	ผู้อำนวยการฝ่ายทดสอบและพัฒนาการบิน						

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน					
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ			
17. นายสุรชัย เพียรเจริญศักดิ์ ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 ต.ค. 2560 ตำแหน่งในบริษัทฯ - รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายช่าง	58	<ul style="list-style-type: none"> <li>วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาเครื่องกล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ</li> </ul>	0.000275	ไม่มี	8 พ.ย. 2560 - ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ กรรมการ	บริษัท บริการซื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)			
					3 พ.ย. 2560 - ปัจจุบัน			2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ กรรมการ	บริษัท ดอนเมืองอินเตอร์เนชั่นแนลแอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด	
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง					
					1 ต.ค. 2559	ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายซ่อมใหญ่				
1 พ.ย. 2558	รองผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายซ่อมใหญ่									
23 ก.พ. 2558	ผู้อำนวยการ ฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยานระดับฐานปฏิบัติการ และสถานี									
12 พ.ย. 2552	ผู้อำนวยการ ฝ่ายกลยุทธ์และงานบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ									



ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
18. นางภัครา เรืองศิริเดโช ได้รับแต่งตั้งวันที่ 25 ก.ค. 2560 ตำแหน่งในบริษัทฯ - รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ หน่วยธุรกิจบริการการบิน	59	• Business Administration Entre preneur มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ	ไม่มี
					ปัจจุบัน	รองประธานกรรมการ	บริษัท โรงแรม ทำอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด
					ปัจจุบัน	กรรมการ	บริษัท คิวการบินภูเก็ต จำกัด
					ปัจจุบัน	กรรมการ	บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเฮด จำกัด
ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง							
					เม.ย. 2559 - 24 ก.ค. 2560	กรรมการผู้จัดการ ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					ต.ค. 2556 - เม.ย. 2559	ผู้อำนวยการ ฝ่ายบริการผู้โดยสาร	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					ต.ค. 2555 - ต.ค. 2556	ผู้อำนวยการ ฝ่ายสถานีต่างจังหวัดและสถานีต่างประเทศ	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
19. นายคณูช บุนนาค ได้รับแต่งตั้งวันที่ 25 ก.ค. 2557 ตำแหน่งในบริษัทฯ - ที่ปรึกษากิจการ ผู้อำนวยการใหญ่	54	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bachelor of Special Studies, Mathematics Cornell College, USA</li> <li>Bachelor of Science in Systems Science and Engineering Washington University at St. Louis, USA</li> <li>Master of Construction Management Washington University at St. Louis, USA</li> </ul>	0.000052	ไม่มี		1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ	ไม่มี ไม่มี
					<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>		
					ก.พ. 2557 - ก.ค. 2557	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายรายได้เสริมองค์กร	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					มี.ย. 2556 - ก.พ. 2557	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายผลิตภัณฑ์และบริการลูกค้า	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					พ.ย. 2555 - มี.ย. 2556	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายการพาณิชย์	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
ก.พ. 2554 - พ.ย. 2555	กรรมการผู้จัดการ หน่วยธุรกิจ การบริการภาคพื้น	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
20. นางสุวิมล บัวเลิศ ตำแหน่งในบริษัทฯ - เลขานุการบริษัทฯ ได้รับแต่งตั้งวันที่ 13 พ.ย. 2555 - ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สำนักเลขานุการบริษัทฯ ได้รับแต่งตั้งวันที่ 18 ม.ค. 2560 - รักษาการ รองกรรมการ ผู้อำนวยการใหญ่สายทรัพยากร บุคคลและบริหารทั่วไป ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 ต.ค. 2560	56	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรีวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>ปริญญาโทวิทยาศาสตร์ (Microbiology) Southern Illinois University, USA</li> <li>ปริญญาโทบริหารธุรกิจ (การจัดการ) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์</li> <li>ปริญญาโทนิติศาสตร์ (การสื่อสาร) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>ประกาศนียบัตร หลักสูตรนักบริหารระดับสูง (ผู้นำมีวิสัยทัศน์) วิทยาลัยนักบริหาร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน</li> <li>การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการ บริษัทฯ ไทย (IOD) <ul style="list-style-type: none"> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Company Secretary Program (CSP)</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 195/2557</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Anti Corruption : The Practical Guide (ACPG) รุ่น 39/2560</li> </ul> </li> <li>หลักสูตรนักบริหารการคมนาคมระดับสูง รุ่นที่ 1 กระทรวงคมนาคม</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ กรรมการ, ประธานกรรมการตรวจสอบ	ไม่มี
					ปัจจุบัน	กรรมการ	บริษัท ไทย-อะมาคูลูส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด บริษัท คอนเน็ทอินเตอร์เนชั่นแนลแอร์พอร์ต โฮเต็ล 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)

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
21. นายวิวัฒน์ ปิยะวิโรจน์ ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 ต.ค. 2560 <u>ตำแหน่งในบริษัทฯ</u> - รักษาการรองกรรมการ ผู้อำนวยการใหญ่สายการพาณิชย์	52	·ปริญญาตรี คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ·ปริญญาโท Master of Science Management Southern Nazarene University, USA	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ กรรมการ	ไม่มี
					ปัจจุบัน	กรรมการ	บริษัท ทวีร์เอ็งโงง จำกัด
					ปัจจุบัน	กรรมการ	บริษัท ไทยสมายล์ แอร์เวย์ จำกัด
						กรรมการ	บริษัท ดอนเมืองอินเตอร์เนชั่นแนลแอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
1 พ.ค. 60 - 18 ต.ค.60	รักษาการประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	บริษัท ไทยสมายล์ แอร์เวย์ จำกัด					
1 ต.ค. 58 - 3 เม.ย. 59	รักษาการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายขาย (SS)	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					
1 ต.ค. 56 - 30 ก.ย. 58	ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายขาย และจัดจำหน่าย ฝ่ายประเทศไทย, อินเดีย และไชน่า	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					
1 ต.ค. 55 - 30 ก.ย. 56	ผู้อำนวยการ อีสต์เอเชีย, อเมริกา และฟิลิปปินส์	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
22. นาย อริชัย นุ่มลมมูล ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 ธ.ค. 2558 ตำแหน่งในบริษัทฯ - ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายการบัญชี	51	<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 ไทยโพลีเทรนนิ่ง จำกัด
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					น.ค. 2558 - 30 พ.ย. 2558 พ.ค. 2553 - น.ค. 2558	SVP - Acting CFO SVP - Financial Infrastructure Department	CIMB Thai Bank CIMB Thai Bank
23. นางสาวปิยานี สังข์ทอง ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 ม.ค. 2559 ตำแหน่งในบริษัทฯ - ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายบัญชีบริหารและข้อมูล	55	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริหารธุรกิจบัณฑิต การบัญชี มหาวิทยาลัยอีสต์สมิธซี</li> <li>บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกริก</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	4 เม.ย. 59 - ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ กรรมการ	ไม่มี  บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด
					11 พ.ค. 59 - ปัจจุบัน	กรรมการ	บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเฮล จำกัด
ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง							
					1 ต.ค. 58 - 31 ธ.ค. 58	ผู้อำนวยการฝ่ายข้อมูลบริหาร รักษาการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายการบัญชี	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					27 ม.ค. 52 - 30 ก.ย. 58	ผู้อำนวยการฝ่ายข้อมูลบริหาร	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

**เอกสารแนบ 2**
**รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการของบริษัทย่อย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560**

รายชื่อบริษัทย่อย	รายชื่อกรรมการ	บริษัทย่อย					
		บริษัท ไทย-อะมาดีอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด	บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด	บริษัท ไทยไฟลท์ เทรนนิ่ง จำกัด <sup>(1)</sup>	บริษัท ทวีวีเอ็องหลวง จำกัด	บริษัท ไทยสมายล์ แอร์เวย์ จำกัด	
1	นายคณิต	แสงสุพรรณ					X
2	นางอุษณีย์	แสงสิงแก้ว					/
3	เรืออากาศเอก กนก	ทองเผือก		X		X	
4	นายณรงค์ชัย	ว่องธนวิโมกษ์	X				
5	นางภัครา	เรืองสิริเดโช		/			
6	นาวาอากาศตรี พงษ์ธร	เทพกาญจนา			X		
7	นายพิพัฒน์	ชั้นทอง					/
8	นางสุวิมล	บัวเลิศ	/				
9	นางวิวัฒน์	ปิยะวิโรจน์				/	/
10	นายกรกฎ	ชาตะสิงห์	/				
11	นายอริชัย	นุ่มลมูล			/		
12	นางสาวปิยาณี	สังข์ทอง		/			
13	นายโอม	พลานิชย์		/			
14	นายเชิดพันธ์	โชติคุณ			/		
15	เรืออากาศเอกพีรศักดิ์	นพอนันต์ชัย			/		
16	เรืออากาศเอกชาตรี	พงษ์ศักดิ์			/		
17	นาวาอากาศตรี สรเดช	นามเรืองศรี			/		
18	นางอลิศรา	คิดหมาย				/	
19	นายวิโรจน์	โตเจริญวานิช	/				
20	นายมานูเอล กอดิลโล่	โซเรซ	/				
21	นางสาววิมล	ชาตะมีนา	/				
22	นางดวงใจ	ธรรมโชติโก	/				
23	นางปิยะมาน	เตชะไพบูลย์					/
24	นายวิบูลย์	คุสกุล					/
25	นายฉัตรชัย	ปานอยู่					/
26	นางแพตริเชีย	มงคลวนิช					/
27	นายวิจิตร	ณ ระนอง		/			
28	นายน้ำเพชร	อยู่สกุล			/		

**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 Leadership : Great Leaders, Great Teams, Great Results
- หลักสูตร The Seven Habits of Highly Effective People
- หลักสูตร Anti Corruption : The Practical Guide (ACPG) สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- หลักสูตร Training on Financial and Procurement Internal Audit Management จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- หลักสูตร Executive Development for Competitiveness จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- Certified Professional Internal Auditor

รายละเอียดเกี่ยวกับหัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ

ชื่อ	นางสุวิมล บัวเลิศ
ตำแหน่ง	ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สังกัดสำนักงานกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ รักษาการ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายทรัพยากรบุคคลและบริหารงานเลขานุการ บริษัทฯ รักษาการ ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล และปฏิบัติหน้าที่เลขานุการบริษัทฯ (ณ วันที่ 24 มกราคม 2561)
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรีวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปริญญาโทวิทยาศาสตร์ (Microbiology) Southern Illinois University, USA ปริญญาโทบริหารธุรกิจ(การจัดการ) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปริญญาโทนิเทศศาสตร์ (การสื่อสาร) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ประวัติการทำงาน**

ผู้อำนวยการใหญ่ สำนักเลขานุการบริษัทฯ  
ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายบริหารทั่วไป

**ประวัติการอบรม**

- หลักสูตร นักบริหารระดับสูง (ผู้นำวิสัยทัศน์) วิทยาลัยนักบริหาร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
- หลักสูตร Company Secretary Program (CSP) โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 195/2557 โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- หลักสูตร นักบริหารการคมนาคมระดับสูง รุ่นที่ 1 กระทรวงคมนาคม
- หลักสูตร Anti Corruption : The Practical Guide (ACPG) โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

**หน้าที่ความรับผิดชอบ**

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

ทั้งนี้ นอกจากการที่บริษัทฯ ประกาศใช้คู่มือประมวลบรรษัทภิบาลและจริยธรรมแล้ว ยังได้กำหนดนโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงานติดตามกฎหมายและกฎระเบียบของบริษัทฯ โดยกำหนดให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบของบริษัทฯ และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนมิติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ควบคู่กับคู่มือประมวลบรรษัทภิบาลและจริยธรรมอย่างเคร่งครัด รวมถึงมีการสื่อสารกับพนักงานให้รู้ เข้าใจ และตระหนัก ถึงความสำคัญของการศึกษากฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งปฏิบัติตน และปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วนตามกฎหมายเกณฑ์ที่กำหนดไว้



## เอกสารแนบ 4

### รายงานของคณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการตรวจสอบของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวน 3 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและมีประสบการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารความเสี่ยง เทคโนโลยีสารสนเทศ การเงินและการสอบทานความน่าเชื่อถือของงบการเงิน ปัจจุบัน คณะกรรมการตรวจสอบประกอบด้วย พลอากาศเอก จอม รุ่งสว่าง เป็นประธานกรรมการตรวจสอบ นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย และ นายรัฐพล ภักดีภูมิ เป็นกรรมการตรวจสอบ โดยมีนายสมนึก ช้างธรรมวงศ์ ผู้อำนวยการใหญ่สำนักงานการตรวจสอบภายใน เป็นเลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบ

ในปี 2560 คณะกรรมการตรวจสอบได้มีการประชุมร่วมกับ ผู้สอบบัญชี ผู้ตรวจสอบภายใน และผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้อง รวม 11 ครั้ง ซึ่งเป็นการประชุมตามที่กำหนดไว้ 8 ครั้ง และเป็นการประชุมวาระพิเศษ 3 ครั้ง โดยการประชุมทุกครั้งคณะกรรมการตรวจสอบได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นอิสระ ตามขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบที่ระบุไว้ในระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยคณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2555 และตามแนวทางปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งสอดคล้องกับข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทั้งนี้ การเข้าร่วมประชุมของกรรมการ แต่ละท่านได้รายงานไว้ในหัวข้อการกำกับดูแลกิจการ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้รายงานสรุปประเด็น ที่สำคัญและความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบต่อคณะกรรมการบริษัท ตามที่เห็นสมควร โดยมีสาระสำคัญดังนี้

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

ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้ประชุมร่วมกับผู้สอบบัญชีเป็นการเฉพาะ 1 ครั้ง โดยไม่มีผู้บริหารเข้าร่วมเพื่อหารือเกี่ยวกับความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่และการแสดงความเห็นของผู้สอบบัญชี นอกจากนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้หารือเกี่ยวกับเรื่องสำคัญในการตรวจสอบ (Key Audit Matters) ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับงบการเงินงวดปัจจุบันที่ผู้ใช้งบการเงินควรทราบ

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

ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้ประชุมร่วมกับฝ่ายบริหารทั้งคณะ 1 ครั้ง และได้เชิญผู้บริหารระดับสูงเข้าชี้แจงและร่วมหารือในวาระที่เกี่ยวข้องตามความเหมาะสม เพื่อหารือเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัทฯ ประเด็นข้อตรวจพบต่างๆ ที่มีนัยสำคัญ

นอกจากนี้ ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายบริหารความเสี่ยงได้เข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อรายงานเกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญของบริษัทฯ และแนวทางในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าวเป็นประจำทุกปี

**3. การกำกับดูแลงานตรวจสอบภายใน** คณะกรรมการตรวจสอบได้ให้แนวทางในการจัดทำแผนการตรวจสอบและได้พิจารณาอนุมัติแผนการตรวจสอบของสำนักงานการตรวจสอบภายใน รวมทั้งได้อนุมัติแผนการพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development Plan) และสนับสนุนให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังได้รับทราบผลการดำเนินงาน และปัญหาอุปสรรคต่างๆ ของสำนักงานการตรวจสอบภายในทุกไตรมาส

คณะกรรมการตรวจสอบได้ให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินการแก้ไขสำหรับประเด็นจากรายงานการตรวจสอบที่มีนัยสำคัญ เพื่อให้ผู้บริหารมีการควบคุมภายในที่เพียงพอ รวมทั้งได้รายงานเรื่องที่มีความสำคัญต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อทราบด้วย

นอกจากนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้ สอบทานงบประมาณประจำปีของสำนักงานการตรวจสอบภายใน การประเมินความเพียงพอและความเหมาะสมของทรัพยากร ดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน พิจารณาความดีความชอบประจำปีของผู้อำนวยการใหญ่สำนักงานการตรวจสอบภายใน รวมทั้งสนับสนุนให้มีการประเมินคุณภาพการตรวจสอบภายในโดยผู้ประเมินภายนอก (External Assessment) โดยในปี 2560 บริษัทฯ ได้ดำเนินการคัดเลือกและว่าจ้างที่ปรึกษาโครงการประเมินคุณภาพงานตรวจสอบภายในของบริษัทฯ ซึ่งเริ่มปฏิบัติงานในต้นปี 2561

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

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

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

**7. การเสนอแต่งตั้งผู้สอบบัญชี** คณะกรรมการตรวจสอบนำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณาและขออนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นแต่งตั้ง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) เป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ ประจำปี 2561

จากการดำเนินการ ตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย คณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็นว่า บริษัทฯ ได้จัดทำงบการเงินอย่างถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน การทำธุรกรรมรายการที่

เกี่ยวโยงกันเป็นไปอย่างสมเหตุสมผลและมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างเพียงพอ บริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอ มีการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องโดยไม่พบข้อบกพร่องที่เป็นสาระสำคัญ

ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทฯ ด้วยความยึดมั่นในความถูกต้อง เที่ยงธรรม ะมัดระวังรอบคอบ โปร่งใส และเป็นอิสระ เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ

พลอากาศเอก จอม รุ่งสว่าง

ประธานกรรมการตรวจสอบ

วันที่ 12 มีนาคม 2561

## เอกสารแนบ 5

### รายงานของคณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมประจำปี 2560

ในปี 2560 คณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม ซึ่งประกอบด้วย กรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหาร ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทฯ อย่างเต็มความสามารถ โดยได้ให้ข้อเสนอแนะต่อ คณะกรรมการบริษัทฯ ในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม ได้พิจารณาอนุมัติและกำกับดูแลให้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำแผนงานประจำปีด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ การส่งเสริม ธรรมาภิบาลและจริยธรรม การดำเนินการเรื่องร้องเรียน การป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน การปฏิบัติตามกฎหมาย และการ ส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสังคม โดยในปี 2560 ได้ มีการประชุมทั้งสิ้น 13 ครั้ง แบ่งเป็น วาระเพื่อพิจารณาทั้งสิ้น 40 เรื่อง และวาระ เพื่อทราบ 33 เรื่อง สรุปได้ดังนี้

#### 1. การส่งเสริมธรรมาภิบาลและจริยธรรม

ในปี 2560 คณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาด้านการ กำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ โดยได้เสนอแนะแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีต่อคณะกรรมการบริษัทฯ ได้กำกับ ดูแลและมอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการจัดทำคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งรวบรวมหลักการกำกับดูแล กิจการที่ดี ประมวลจริยธรรม จรรยาบรรณธุรกิจและแนวปฏิบัติในด้านต่าง ๆ เข้าด้วยกัน กำกับดูแลให้มีการทบทวนนโยบาย การกำกับดูแลกิจการที่ดี และนโยบายต่างๆ ให้เป็นปัจจุบัน กำกับดูแลให้ดำเนินการตามแนวทางการประเมินด้านการกำกับ ดูแลกิจการที่ดีของสถาบันกรรมการบริษัทไทย ได้ทบทวนอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อ สังคมให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดี และยังให้ความเห็นชอบกิจกรรมส่งเสริมธรรมาภิบาลและจริยธรรมให้แก่พนักงานของ บริษัทฯ ได้แก่ การจัดทำแบบสำรวจความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการดำเนินการด้านธรรมาภิบาลในองค์กร การจัด ประกวดคำขวัญและคลิปวีดีโอด้านธรรมาภิบาล การอบรมพนักงานเข้าใหม่และพนักงานระดับหัวหน้างานเพื่อสร้างความ ตระหนักรู้ของพนักงานในด้านธรรมาภิบาล

#### 2. การดำเนินการเรื่องร้องเรียนและการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน

คณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม ให้ความสำคัญกับปัญหาการร้องเรียนและป้องกันการ การทุจริตคอร์รัปชัน เพราะถือว่าเป็นภัยร้ายแรงต่อบริษัทฯ และพนักงาน ดังนั้น เมื่อมีเรื่องร้องเรียนจากผู้ที่พบเห็นการ กระทำที่มีความเคลือบแคลง/เป็นข้อสงสัย หรือเชื่อได้ว่าเป็นการทุจริตและประพฤติมิชอบ คณะกรรมการธรรมาภิบาลฯ จะ นำส่งเรื่องร้องเรียนให้ผู้รับผิดชอบรับไปดำเนินการตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตหรือการไม่ ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับ คำสั่งบริษัท หรือธรรมาภิบาล หรือจริยธรรมตามประมวลธรรมาภิบาลและ จริยธรรม พ.ศ. 2553 โดยไม่มีการละเว้น และเพื่อเป็นการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน คณะกรรมการธรรมาภิบาลฯ ได้ สนับสนุนให้มีการประชาสัมพันธ์/เผยแพร่เกี่ยวกับการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันอย่างสม่ำเสมอ ผ่านช่องทางต่างๆ เช่น Bulletin, Intranet, Facebook, Line, E-mail ของพนักงาน และ Website ของบริษัทฯ เป็นต้น และส่งเสริมให้สำนักงานการ ตรวจการองค์กร เข้าร่วมกิจกรรมวันต่อต้านคอร์รัปชัน ทั้งของสำนักงาน ป.ป.ช. และองค์กรต่อต้านคอร์รัปชัน (ประเทศไทย) อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งได้สนับสนุนการเข้าอบรมหลักสูตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันของกรรมการบริษัทฯ และผู้บริหาร

และได้ปรับปรุงแก้ไขระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตหรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งบริษัท หรือธรรมเนียมปฏิบัติ หรือจรรยาบรรณตามประมวลจรรยาบรรณและจรรยาบรรณ พ.ศ. 2553 และได้กำหนดแนวทางปฏิบัติในการให้หรือรับของขวัญ ของกำนัล การเลี้ยงรับรอง หรือผลประโยชน์อื่น

### 3. การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

คณะกรรมการจรรยาบรรณและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม ได้อนุมัติแผนการดำเนินงานด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ได้พิจารณา ปรับปรุงแก้ไขนโยบายการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และทบทวนการวางรูปแบบกระบวนการกำกับด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ เพื่อยกระดับมาตรฐานในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของพนักงาน และการดำเนินงานของบริษัทฯ เทียบเคียงกับบริษัทจดทะเบียนและสายการบินชั้นนำ

### 4. การส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม (4F)

คณะกรรมการจรรยาบรรณและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมได้เห็นชอบและอนุมัติการส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมต่างๆ อาทิ การให้ทุนส่งเสริมการศึกษาบุตรธิดาของพนักงาน สนับสนุนและส่งเสริมพนักงานที่จัดทำโครงการและกิจกรรมที่เป็นคุณประโยชน์ต่อบริษัทฯ และสังคม สนับสนุนบัตรโดยสารให้ผู้แทนประเทศไทยไปแข่งขันโอลิมปิกวิชาการระหว่างประเทศ และสนับสนุนโครงการพัฒนาฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติป่าชายเลนในเขตป่าสงวนแห่งชาติป่าเลนปากน้ำเวฬุ ตำบลบ่อ อำเภอลำลูกเกด จังหวัดจันทบุรี

พลอากาศเอก ตีรทิศ สนั่นแจ่ม

ประธานกรรมการจรรยาบรรณและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม

วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2561

## เอกสารแนบ 6

### รายงานของคณะกรรมการบริหาร ประจำปี 2560

ในปี 2560 คณะกรรมการบริหารมีการประชุมทั้งสิ้น 16 ครั้ง เป็นการประชุมตามที่กำหนดไว้ 13 ครั้ง ประชุมวาระพิเศษ 3 ครั้ง เพื่อพิจารณากลับกรองระเบียบวาระก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณา และพิจารณาอนุมัติเรื่องต่างๆ ตามที่ได้รับมอบอำนาจจากคณะกรรมการบริษัทฯ รวมถึงติดตามการดำเนินการตามนโยบายและมติของคณะกรรมการบริษัทฯ โดยสรุปได้ดังนี้

1. กลับกรองระเบียบวาระต่างๆ ก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณาอนุมัติ : คณะกรรมการบริหารได้พิจารณากลับกรองระเบียบวาระ โดยยึดหลักการดำเนินการต้องเป็นไปตามระเบียบบริษัทฯ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง รวมถึงต้องมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

2. ติดตามการดำเนินการตามนโยบายและมติของคณะกรรมการบริษัทฯ รวมถึงการดำเนินการตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ : คณะกรรมการบริหารได้มีการกำกับ ดูแล ให้คำแนะนำ รวมถึงติดตามการดำเนินการของรายงานต่างๆ โดยเฉพาะในเรื่องของการหารายได้ และลดค่าใช้จ่าย ดังนี้

- ติดตามผลการดำเนินงานของฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ จนทำให้มีผล ประกอบการอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ
- ติดตามผลการดำเนินงานของฝ่ายช่าง ในเรื่องของการซ่อมบำรุงเครื่องบิน การบริหารจัดการภายใน การวางแผนอัตรากำลังพล เพื่อให้ค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ สามารถปรับลดลงได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- ติดตามผลการดำเนินงานของสายการบินพาณิชย์ ในเรื่องของการเพิ่มรายได้จากการจำหน่ายบัตรโดยสาร จากช่องทางขายต่างๆ
- ติดตามผลการดำเนินงานของการจัดตั้งศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยานอู่ตะเภา ซึ่งเป็นหนึ่งในกิจกรรมของโครงการระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor : EEC) ของรัฐบาล ที่ต้องการผลักดันให้ประเทศไทย ยกกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

3. พิจารณาอนุมัติในเรื่องต่างๆ ตามที่ได้รับมอบอำนาจจากคณะกรรมการบริษัทฯ : คณะกรรมการบริหารได้มีการพิจารณาอนุมัติระเบียบวาระต่างๆ ที่ได้รับมอบอำนาจ อาทิเช่น การขอเพิ่มอัตรากำลัง การปรับเปลี่ยนประเภทการจ้าง และการขอรับทดแทน ของหน่วยงานต่างๆ ทั้งอัตราแรงงานภายนอก และอัตราประจำ โดยพิจารณาอย่างละเอียด รอบคอบถึงความจำเป็นที่หน่วยงานต่างๆ ต้องมีการเพิ่มอัตรากำลัง

นายพีระพล ถาวรสุภเจริญ  
ประธานกรรมการบริหาร  
วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2561

## เอกสารแนบ 7

### รายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ปี 2560

คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนประกอบด้วย ผู้แทนจากกรรมการบริษัท จำนวน 3 คนและมีผู้แทนฝ่ายบริหารเป็นเลขานุการคณะกรรมการสรรหาฯ โดยในปี 2560 มีนายสมชัย สัจจพงษ์ เป็นประธานฯ นายคณิต แสงสุพรรณ และ นายรัฐพล ภักดีภูมิ เป็นกรรมการสรรหาฯ

ภายหลังนายคณิต แสงสุพรรณ ขอลาออกจากตำแหน่งกรรมการเมื่อเดือนตุลาคม 2560 บริษัทฯ ได้แต่งตั้งนายวัชรชาติ ตันตริยานนท์ เป็นกรรมการแทน โดยในปี 2560 คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน มีการประชุมทั้งสิ้น 14 ครั้ง พิจารณาวาระทั้งสิ้น 43 วาระ ประกอบด้วยวาระการสรรหาคัดเลือกกรรมการบริษัทฯ การกำหนดค่าตอบแทนกรรมการและการสรรหาผู้บริหารระดับสูง ดังนี้

#### 1. การสรรหากรรมการบริษัทฯ

คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนได้สรรหากรรมการบริษัทฯ โดยมีสายทรัพยากรบุคคลและบริหารงานเลขานุการบริษัทฯ ทำหน้าที่ตรวจสอบคุณสมบัติกรรมการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานของกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ปี 2557 โดยในปี 2560 ได้ดำเนินการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการบริษัทฯ รวมทั้งสิ้น จำนวน 9 ราย ดังนี้

1.1 ดำเนินการสรรหากรรมการที่ว่างลง เนื่องจากครบวาระในการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้น ประจำปี 2560 โดยกรรมการที่พ้นจากตำแหน่ง มีจำนวน 5 ราย คือ

- |                                |   |
|--------------------------------|---|
| 1.1.1 นายสมชัย สัจจพงษ์        | แต่งตั้งให้เป็นกรรมการต่ออีกวาระหนึ่ง             |
| 1.1.2 พลอากาศเอก ตรีทศ สนแจ้ง  | แต่งตั้งให้เป็นกรรมการต่ออีกวาระหนึ่ง             |
| 1.1.3 นายพีระพล ถาวรสุภเจริญ   | แต่งตั้งให้เป็นกรรมการต่ออีกวาระหนึ่ง             |
| 1.1.4 พล.อ.อ. ศิวะเกียรติ ชยมะ | แต่งตั้งพล.อ.อ. จอม รุ่งสว่าง เป็นกรรมการทดแทน    |
| 1.1.5 พลเอก ชาทอดม ดิตถะสิริ   | แต่งตั้งนายวัชรชาติ ตันตริยานนท์ เป็นกรรมการทดแทน |

1.2 ดำเนินการสรรหากรรมการที่ว่างลงเนื่องจากกรรมการมีอายุครบ 65 ปีบริบูรณ์ จำนวน 1 ราย คือ  
นางปรารถนา มงคลกุล

แต่งตั้งเป็นกรรมการทดแทน  
พลอากาศเอก หม่อมหลวง สุปรีชา กมลาศน์  
ซึ่งมีอายุครบ 65 ปี

1.3 ดำเนินการสรรหากรรมการที่ว่างลงเนื่องจากกรรมการขอลาออก จำนวน 3 ราย คือ

- |                                 |  |
|---------------------------------|--|
| 1.3.1 นายดิศทัต โหตระกิตย       | แต่งตั้งเป็นกรรมการทดแทนนายวีระวงศ์ จิตต์มิตรภาพ |
| 1.3.2 นายปิติพันธ์ เทพปฏิมาภรณ์ | แต่งตั้งเป็นกรรมการทดแทนนายอารีพงศ์ ภูษอุม       |
| 1.3.3 นายพินิจ พัวพันธ์         | แต่งตั้งเป็นกรรมการทดแทนนายดำริ ดันชีวะวงศ์      |

อนึ่ง คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้มีหนังสือ ที่ กค 0806.18/374 ลงวันที่ 17 กรกฎาคม 2560 เรื่องแนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจกำหนดให้นำ Skill Matrix มาใช้ในการพิจารณาสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อให้ได้กรรมการที่ตรงตามความ ต้องการที่แท้จริงในการ ขับเคลื่อนและพัฒนาวิสาหกิจ บริษัทฯ จึงได้นำหลักการดังกล่าวมาเป็นแนวทางในการแต่งตั้งกรรมการตั้งแต่กรกฎาคม 2560 เป็นต้นมา

1.4 พิจารณากำหนดค่าตอบแทนผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทฯ และผู้ได้รับการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ระดับสูงกว่าผู้อำนวยการใหญ่ขึ้นไปและนำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณา โดยในปี 2560 มีผลการดำเนินการดังนี้

1.4.1 พิจารณากำหนดค่าตอบแทนผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทฯ โดยนำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณา ก่อนนำเสนอที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้น ประจำปี 2560

1.4.2 พิจารณาเพื่อกำหนดค่าตอบแทนผู้ได้รับคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สาย ทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วไป โดยผ่านการเจรจาต่อรองเพื่อกำหนดค่าตอบแทนจากสายบริหารงานกฎหมายและบริหาร ทั่วไป ซึ่งขณะนี้ระหว่างดำเนินการ

1.5 พิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ โดยในปี 2560 มีการประชุมเพื่อ พิจารณาในเรื่องดังกล่าว จำนวน 2 ครั้ง

## 2. สรรหาคัดเลือกผู้บริหารระดับรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่

คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนได้ดำเนินการสรรหาผู้บริหารระดับรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ให้ เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการสรรหาตามข้อบังคับ ตามระเบียบบริษัทฯ และกฎหมายเกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่เหมาะสมโดยในปี 2560 คณะกรรมการสรรหาฯ ได้ดำเนินการสรรหาผู้บริหารระดับรอง กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ จำนวน 3 ตำแหน่ง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ตำแหน่งรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการพาณิชย์ ได้ดำเนินการสรรหาแล้วแต่ไม่มีผู้เหมาะสมจึงได้ ยกเลิกการสรรหาเพื่อเริ่มการสรรหาใหม่ โดยขณะนี้อยู่ระหว่างการดำเนินการสรรหาคัดเลือก

2.2 ตำแหน่งรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายกลยุทธ์องค์กรและพัฒนาอย่างยั่งยืน ได้ดำเนินการสรรหาแล้วแต่ ไม่มีผู้เหมาะสม บริษัทฯ จึงได้ยกเลิกการสรรหาและแต่งตั้งโยกย้าย ให้นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว รอง กรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการพาณิชย์ ดำรงตำแหน่งรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายกลยุทธ์องค์กร และพัฒนาอย่างยั่งยืน

2.3 ตำแหน่งรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วไป ได้ดำเนินการสรรหาแล้วโดย ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเจรจาเพื่อกำหนดค่าตอบแทน

อนึ่ง สายทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วไป ภายหลังการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเมื่อเดือน มกราคม 2561 ได้ เปลี่ยนชื่อเป็นสายทรัพยากรบุคคลและบริหารงานเลขานุการบริษัทฯ

นายสมชัย สัจจพงษ์

ประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

วันที่ 13 มีนาคม 2561



## เอกสารแนบ 8

### รายงานของคณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูป ประจำปี 2560

ในปี 2560 คณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูป ซึ่งประกอบด้วยกรรมการบริษัท และฝ่ายบริหาร ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท อย่างเต็มความสามารถ โดยได้ให้ข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการบริษัท ด้านการกำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิรูปองค์กร เพื่อให้บริษัท เป็นองค์กรที่สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างผลตอบแทนที่เหมาะสมอย่างยั่งยืน โดยที่ในปี 2560 เป็นการดำเนินการตามแผนปฏิรูปขั้นที่ 3 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) และกลับมาทำกำไรอย่างยั่งยืนด้วย ทั้งนี้ การดำเนินการแผนปฏิรูปในปี 2560 นี้เป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี ของบริษัท และได้ปรับปรุงแผนปฏิรูปให้มีความเหมาะสม โดยปรับกลยุทธ์เป็น 6 กลยุทธ์ และ 17 แผนงานหลัก โดยในปี 2560 ได้มีการประชุมทั้งสิ้น 32 ครั้ง เป็นวาระเพื่อพิจารณาทั้งสิ้น 104 เรื่อง สรุปตามกลยุทธ์ได้ดังนี้

#### 1. การพัฒนาเครือข่ายการบินที่แข่งขันได้และทำกำไร

ติดตาม กำกับดูแล และให้คำแนะนำฝ่ายบริหาร ในการเพิ่มประสิทธิภาพของเครือข่ายเส้นทางบิน (Network Optimization) และเพิ่มการเชื่อมต่อเที่ยวบินให้สอดคล้องกับแผนฝูงบิน เพื่อเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับบริษัท อย่างถาวร โดยปรับเปลี่ยนเวลาเที่ยวบินต่างๆ ที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เพื่อการเชื่อมต่อเที่ยวบิน และการใช้ประโยชน์สูงสุดของเครื่องบิน เพิ่มความถี่เที่ยวบิน ปรับเส้นทางบิน ปรับแบบเครื่องบินใหม่ให้เหมาะสม เปิดเที่ยวบินใหม่ รวมทั้งเริ่มโครงการจัดหาเครื่องบิน ปี 2561-2564) ตามแผนพัฒนาฝูงบินระยะยาว 10 ปีของบริษัท มุ่งเน้นการลดแบบของเครื่องบินและลดความหลากหลายของเครื่องยนต์ โดยใช้ประโยชน์จากระบบบริหารเครือข่ายเส้นทางบิน (Network Management System : NMS)

#### 2. กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเสริมสร้างรายได้

ติดตาม กำกับดูแล และให้คำแนะนำฝ่ายบริหาร ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารรายได้เพิ่มความแข็งแกร่งในกระบวนการบริหารรายได้ในระยะยาว โดยอ้างอิงมาตรฐานสากล ปรับปรุงการทำงานให้มีความเชื่อมโยงและบูรณาการร่วมกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการสร้างรายได้ ได้แก่ ฝ่ายบริหารราคา ฝ่ายจัดสรรที่นั่ง และ ฝ่ายขาย พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของบุคลากรด้านการบริหารรายได้ โดยให้มีการอบรมอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนปรับปรุงผลตอบแทนที่จูงใจ พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารรายได้ เพื่อให้สามารถนำระบบการบริหารรายได้และราคา มาใช้ในการจัดทำราคาเชิงรุก (Proactive Pricing) และเป็นไปตามแนวทางการบริหารรายได้ที่เป็นมาตรฐานสากล เพิ่มรายได้จากการขายผ่านอินเทอร์เน็ต โดยปรับปรุงความสะดวกในการใช้บริการ การเสนอราคาและรายการส่งเสริมการขายที่ดึงดูด ที่ต่อเนื่องและขยายผลจากแผนปฏิรูป ปี 2559 รวมทั้งเพิ่มรายได้จากการขายผ่านตัวแทนขาย และการขายลูกค้าภาคองค์กร ที่ต่อเนื่องและขยายผลจากแผนปฏิรูป ปี 2559 โดยจัดหาระบบ Sale Support and Reporting ซึ่งเป็นระบบข้อมูลเพื่อบริหารการขาย และ ดูแลลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ จัดทำรายงานหลายรูปแบบได้รวดเร็วขึ้น

#### 3. กลยุทธ์การสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการ (Service Ring)

ติดตาม กำกับดูแล และให้คำแนะนำฝ่ายบริหาร ในการยกระดับการให้บริการ ผลิตภัณฑ์ และอาหาร โดยพัฒนาระบบการบริการบนเครื่องบิน ภาคพื้น ฝ่ายช่าง ฝ่ายครัวการบิน และกองบริการลูกค้าสัมพันธ์ โดยเชื่อมต่อข้อมูลของผู้โดยสารกับพนักงานในทุกจุดการให้บริการที่เป็นปัจจุบันอย่างไร้รอยต่อ โดยเริ่มดำเนินการในการให้บริการบนเครื่องบินแบบ A380 เป็นลำดับแรก มีการขยายผลการยกระดับการบริการขั้นธุรกิจทั้งเรื่องการให้บริการบนเที่ยวบิน อาหาร

เครื่องดื่ม อุปกรณ์ในเครื่องบิน ในทุกเที่ยวบินที่มีเส้นทางบินมากกว่า 3 ชั่วโมง โดยเน้นการบริการที่คำนึงถึงความต้องการ และรสนิยมที่แตกต่างกันของผู้โดยสารแต่ละคน รวมทั้งยกระดับการบริการชั้นหนึ่ง เพื่อให้สามารถสนองต่อความต้องการของผู้โดยสาร และดำเนินการปรับปรุงอุปกรณ์และผลิตภัณฑ์ภายในห้องโดยสาร ตามแนวคิดผลิตภัณฑ์ (Product Concept) ที่ได้กำหนดไว้ให้มีมาตรฐานเดียวกัน และมีความสม่ำเสมอ (Product Consistency) ในทุกเที่ยวบิน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และเพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้โดยสาร โดยติดตั้งเก้าอี้ใหม่ ระบบสารบันเทิง และระบบการเชื่อมต่อ Wi-Fi

#### 4. กลยุทธ์การมีต้นทุนที่แข่งขันได้ และการดำเนินการมีประสิทธิภาพ

ติดตาม กำกับดูแล และให้คำแนะนำฝ่ายบริหาร ในการดำเนินการให้ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น และฝ่ายบริการ อุปกรณ์ภาคพื้น ปรับเปลี่ยน พัฒนางค์กร ระบบ อุปกรณ์ กระบวนการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการ และการควบคุมต้นทุนการผลิตของงานบริการภาคพื้น ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เทียบเคียงมาตรฐานสากล รวมทั้ง ติดตาม และประเมินผลการศึกษา กระบวนการทำงานและโครงสร้างองค์กรของที่ปรึกษา

ติดตาม กำกับดูแล และให้คำแนะนำฝ่ายบริหาร ในการพัฒนาบุคลากรฝ่ายช่าง โดยใช้ระบบ เพื่อลดต้นทุน และปรับโครงสร้างหน่วยงานภายในฝ่ายช่าง รวมทั้งกำกับดูแลให้มีการแต่งตั้งคณะทำงานปรับปรุงแก้ไขปัญหาค่าใช้จ่ายและประสิทธิภาพของฝ่ายช่าง ในการรวบรวมข้อมูลปัญหาค่าใช้จ่ายของฝ่ายช่างทั้งหมด และรายงานตรงต่อคณะกรรมการ กำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูป

5. กลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืน และพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพดีเยี่ยม (ติดตาม และกำกับดูแลโดยคณะกรรมการทรัพยากรบุคคล)

#### 6. กลยุทธ์บริหารบริษัทในเครือและกลุ่มธุรกิจ และพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจใหม่เพื่อความยั่งยืน

ติดตาม กำกับดูแล และให้คำแนะนำฝ่ายบริหาร ในการดำเนินการปรับปรุงการบริการของการบินไทยและสายการบินไทยสมายล์ เพื่อให้บูรณาการกันอย่างมีประสิทธิภาพและไร้รอยต่อ (Seamless) เพื่อเสริมความแข็งแกร่งให้กับเครือข่ายเส้นทางบิน และการให้บริการของการบินไทย 3 ด้าน ได้แก่ การดำเนินการขายและทำการตลาดร่วมกัน การเปลี่ยนระบบ Passenger Services ของสายการบินไทยสมายล์ มาเป็นระบบเดียวกันกับการบินไทย รวมทั้ง การให้บริการที่อำนวยความสะดวกแก่ผู้โดยสารของทั้งสองสายการบินอย่างราบรื่น

นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย

ประธานกรรมการ

วันที่ 31 มกราคม 2561

รายละเอียดเกี่ยวกับรายการประเมินราคาทรัพย์สิน

(ไม่มี)