

## 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>	<b>3-A</b>
<b>เอกสารแนบ</b>		
เอกสารแนบ 1	รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจควบคุมและเลขานุการบริษัท	3-A1
เอกสารแนบ 2	รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการของบริษัทย่อย	3-A2
เอกสารแนบ 3	รายละเอียดเกี่ยวกับ CFO สมุหบัญชี หัวหน้างานตรวจสอบภายใน และหัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ (compliance)	3-A3
เอกสารแนบ 4	รายงานของคณะกรรมการตรวจสอบ	3-A4
เอกสารแนบ 5	รายงานของคณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม	3-A5
เอกสารแนบ 6	รายงานของคณะกรรมการบริหาร	3-A6
เอกสารแนบ 7	รายงานของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน	3-A7

## ส่วนที่ 1 การประกอบธุรกิจ

### 1. นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

#### 1.1 ความเป็นมาของบริษัทฯ

รัฐบาลไทยในปี 2503 ได้จัดตั้ง บริษัท การบินไทย จำกัด เพื่อให้ประเทศไทยมีสายการบินแห่งชาติที่ให้บริการในระดับสากล โดยการร่วมทุนระหว่างบริษัท เดินอากาศไทย จำกัด กับสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ซีเอสดีเอ็มมีวัตถุประสงค์แรกเริ่มเพื่อดำเนินธุรกิจการบินระหว่างประเทศ โดยบริษัทฯ ได้รับการสนับสนุนทางด้านการบริหาร และด้านเทคนิคจากสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ซีเอสดีเอ็ม

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

การดำเนินการของบริษัทฯ ประสบผลสำเร็จด้วยดี หลังการก่อตั้งในวันที่ 30 มีนาคม 2503 สายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ซีเอสดีเอ็ม 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 2562 บริษัทฯ มีทุนจดทะเบียน 26,989,009,500 บาท มีทุนชำระแล้ว 21,827,719,170 บาท มีกระทรวงการคลังและธนาคารออมสินถือหุ้นคิดเป็นร้อยละ 53.16 ส่วนที่เหลือร้อยละ 46.84 ถือหุ้นโดยประชาชนทั่วไป ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งรวมถึงพนักงานของบริษัทฯ

จากบริบทแรกในการสร้างธุรกิจการบินที่ได้สั่งสมประสบการณ์และกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรจนสามารถเพิ่มทุน และสามารถจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นสายการบินแห่งชาติของประเทศไทย ประกอบธุรกิจการบริการขนส่งทางอากาศทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ ณ สำนักงานใหญ่ที่กรุงเทพมหานคร โดยมีฐานปฏิบัติการบินที่ทำอากาศยานสุวรรณภูมิ เป็นศูนย์กลางของเครือข่ายการขนส่ง ประกอบด้วย การให้บริการขนส่งทางอากาศ ได้แก่ การขนส่งผู้โดยสาร และการขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ และมีธุรกิจที่เกี่ยวข้อง คือ บริการคลังสินค้า บริการลูกค้าภาคพื้น บริการอุปกรณ์ภาคพื้น ครุภัณฑ์บิน และบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน

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

ในวันที่ 22 พฤษภาคม 2563 กระทรวงการคลังได้ลดสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ลงต่ำกว่าร้อยละ 50 ของจำนวนหุ้นที่ออกและเรียกชำระแล้วทั้งหมดของบริษัทฯ โดยจำหน่ายหุ้นคิดเป็นร้อยละ 3.17 ของจำนวนหุ้นที่ออกและเรียกชำระแล้วทั้งหมดของบริษัทฯ ให้แก่กองทุนรวมวายุภักษ์ หนึ่ง โดยกระทรวงการคลังยังคงเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ และถือหุ้นคิดเป็นร้อยละ 47.86 ของจำนวนหุ้นที่ออกและเรียกชำระแล้วทั้งหมดของบริษัทฯ ทั้งนี้ภายหลังการลดสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ของกระทรวงการคลังดังกล่าว บริษัทฯ จึงหลุดพ้นจากสภาพการเป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ในวันที่ 26 พฤษภาคม 2563 บริษัทฯ ได้ยื่นคำร้อง ขอฟื้นฟูกิจการของบริษัทฯ ต่อศาลล้มละลายกลางภายใต้พระราชบัญญัติล้มละลาย พุทธศักราช 2483

ในวันที่ 14 กันยายน 2563 ศาลล้มละลายกลางได้มีคำสั่งให้บริษัทฯ ดำเนินการฟื้นฟูกิจการและตั้งคณะผู้ทำแผนตามที่บริษัทฯ เสนอ ได้แก่

1. พลอากาศเอกชัยพฤกษ์ ดิษยะศริน
2. นายจักรกฤษณ์ พาราพันธกุล
3. นายพีระพันธุ์ สาลีรัฐวิภาค
4. นายบุญทักษ์ หวังเจริญ
5. นายปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์
6. นายชาญศิลป์ ตรีนุชกร
7. บริษัท อีวาย คอร์ปอเรทแอดไวซอรี เซอร์วิสเชส จำกัด

โดยคณะผู้ทำแผนจะดำเนินการจัดทำแผนฟื้นฟูกิจการ ซึ่งจะใช้เวลาโดยเร็วที่สุด คาดว่าบริษัทฯ จะนำเสนอแผนฟื้นฟูกิจการต่อศาลล้มละลายกลางได้ภายในระยะเวลาที่ศาลล้มละลายกลาง กำหนด เจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์จะจัดประชุมเจ้าหนี้เพื่อพิจารณาแผนฟื้นฟูกิจการของบริษัทฯ หลังจากนั้นศาลล้มละลายกลางจะมีคำสั่งเห็นชอบด้วยแผนและแต่งตั้งผู้บริหารแผน ต่อไป

## วิสัยทัศน์

“เป็นสายการบินแห่งชาติที่มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และมีกำไรอย่างยั่งยืน ให้บริการดีเลิศด้วยเสน่ห์ความเป็นไทย”

ด้วยบทบาทของสายการบินแห่งชาติ ประกอบธุรกิจการเดินทางอากาศ ขนส่งผู้โดยสาร พาณิชยสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ การบินไทยมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นสายการบินที่คนไทยภาคภูมิใจ จากการให้บริการระดับโลก ตามมาตรฐานสากลผสมผสานด้วยเสน่ห์ความเป็นไทย สร้างความประทับใจและพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า จากการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและสร้างกำไรที่ยั่งยืน

## พันธกิจ

- ให้บริการขนส่งทางอากาศอย่างครบวงจรทั้งภายในและระหว่างประเทศ โดยมุ่งเน้นในเรื่องมาตรฐานความปลอดภัย ความสะอาดสบาย การบริการที่มีคุณภาพด้วยเอกลักษณ์ความเป็นไทย เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าและความน่าเชื่อถือสูง รวมทั้งเสริมสร้างความประทับใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับ ลูกค้า

- มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล เพื่อสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กรและสร้างผลตอบแทนการลงทุนที่สูงให้แก่ **ผู้ถือหุ้น**
- เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สร้างความแข็งแกร่งให้กับ **พนักงาน** เพื่อให้ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพตระหนักถึงการให้ความสำคัญแก่ลูกค้า เสริมสร้างขีดความสามารถ ทักษะ และความรับผิดชอบ ตลอดจนเพิ่มพูนความผูกพันต่อองค์กร
- ช่วยเหลือ ส่งเสริม และแสดงความรับผิดชอบต่อ **สังคม** และสิ่งแวดล้อม ในฐานะเป็นสายการบินแห่งชาติ

ทั้งนี้ ต้องดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี **ตามหลักธรรมาภิบาล**

### คุณค่าหลัก (Core Values)

เพื่อให้บริษัทฯ สามารถเติบโตอย่างแข็งแกร่งและยั่งยืน และสามารถแข่งขันได้ในสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บริษัทฯ ส่งเสริมและยึดมั่นในคุณค่าหลักสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

- 1. มุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Customer Satisfaction)**  
เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้าโดยนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ
- 2. ให้การบริการระดับโลก (World Class Services)**  
เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการให้บริการที่เป็นเลิศ สม่าเสมอ และเป็นไปตามมาตรฐาน
- 3. สร้างคุณค่าในทุกมิติ (Value Creation)**  
เป็นองค์กรที่ส่งเสริมให้พนักงานสร้างคุณค่าจากการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมส่งมอบคุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการในทุกมิติอย่างยั่งยืน

### กลยุทธ์

ผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่แพร่ระบาดทั่วโลก ทำให้ประเทศต่างๆ มีมาตรการคัดกรองผู้โดยสารและห้ามเดินทางเข้า-ออกนอกประเทศอย่างเคร่งครัด เป็นเหตุให้บริษัทฯ ต้องยกเลิกเที่ยวบินทั้งหมด ซึ่งมีผลต่อรายได้หลักของบริษัทฯ อย่างทันทีและรุนแรง ดังนั้น นอกจากดำเนินการตามมาตรการและนโยบายการควบคุมการแพร่ระบาดของหน่วยงานภาครัฐแล้ว บริษัทฯ ได้กำหนดแผนรองรับผลกระทบ อย่างเร่งด่วน ดังนี้

- ปรับลดและยกเลิกเที่ยวบินขนส่งผู้โดยสารทั้งหมดเป็นการชั่วคราว แต่ให้บริการเที่ยวบินพิเศษเพื่อรับผู้โดยสารที่ตกค้างเป็นจำนวนมาก หรือได้รับการประสานจากหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ บริษัทฯ ยังคงให้บริการขนส่งสินค้าในบางเส้นทาง

- ลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ด้วยการลดเงินเดือน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ ฯลฯ ลดจำนวนแรงงานภายนอก เป็นต้น
- เจรจากับคู่สัญญา เพื่อรักษาสภาพคล่องทางการเงิน
- ชะลอการลงทุน และการจัดซื้อจัดจ้าง
- ปรับลดค่าใช้จ่ายที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการ (Operation) และความปลอดภัย รวมถึงหลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด

วันที่ 22 พฤษภาคม 2563 กระทรวงการคลังได้ลดสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท ลงต่ำกว่า ร้อยละ 50 ทำให้บริษัทพ้นจากสภาพการเป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง จากนั้น ในวันที่ 26 พฤษภาคม 2563 บริษัท ได้ยื่นคำร้องขอฟื้นฟูกิจการ และเสนอผู้จัดทำแผนฟื้นฟูกิจการ ต่อศาลล้มละลายกลาง เพื่อเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพและให้ความคุ้มครองอย่างเป็นธรรมแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยในวันที่ 14 กันยายน 2563 ศาลล้มละลายกลางได้มีคำสั่งให้บริษัท ฟื้นฟูกิจการและแต่งตั้งคณะทำงาน บริษัท จึงมีหน้าที่จัดทำแผนฟื้นฟูเพื่อเสนออนุมัติต่อศาลในระหว่างการจัดทำแผนฟื้นฟูดังกล่าว บริษัท ได้กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน ดังนี้

1. Revenue Excellence การสร้างรายได้ในทุกด้านทั้งรายได้จากการบินและนอกเหนือจากการบิน ซึ่งการขับเคลื่อนหลักด้านนี้จะประกอบด้วย การเน้นเส้นทางที่ทำกำไร เส้นทางที่เป็นยุทธศาสตร์สำคัญ และเส้นทางบินใหม่ที่มีศักยภาพ ปรับปรุงโครงข่ายการพาณิชย์ ดำเนินธุรกิจใหม่จากหน่วยธุรกิจ การปฏิบัติการ ที่มีศักยภาพในการหารายได้
2. Simpler, leaner and more cost efficient เพิ่มประสิทธิภาพจากการบริหารจัดการต้นทุน จากค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติการบิน โดยมีการขับเคลื่อนหลัก คือการบริหารสัญญาเช่าเครื่องบินและเครื่องยนต์ การบริหารการจัดซื้อ และการบำรุงรักษาเครื่องบิน
3. World class ways of working เป็นองค์กรที่มีขนาดเล็กลงแต่มี ทักษะ ชีตความสามารถ และทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกับนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยปรับลดขั้นตอนการทำงานให้รวดเร็ว ง่าย กระชับ โดยมีการขับเคลื่อนหลักคือ การปรับโครงสร้างองค์กรพร้อมกับวัฒนธรรมองค์กร การเพิ่มความสามารถด้านเทคโนโลยี รองรับการบินฟื้นฟูกิจการ และการดำเนินการเพื่อมุ่งสู่ผลลัพธ์ (Ambition X People X Execution)

เพื่อบรรเทาผลกระทบและแก้ไขปัญหา บริษัทฯ ได้ดำเนินโครงการต่างๆ ได้แก่

- โครงการพนักงานลาหยุดโดยไม่รับเงินเดือนและค่าตอบแทน (โครงการ Together We Can) โครงการ “ร่วมใจเสียสละเพื่อองค์กร” (Mutual Separation Plan) พร้อมทั้งโครงการลาหยุดโดยไม่ได้รับเงินเดือน (Leave Without Pay)
- หารายได้เพิ่มจากธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับการขนส่งผู้โดยสาร เช่น โครงการออร์รอยล์ฟ้า ไม่บินก็ฟินได้ หรือโครงการ (Thai Flying Experience & Beyond)

## 1.2 การเปลี่ยนแปลงลักษณะการประกอบธุรกิจของปีที่ผ่านมา

- **การพัฒนาทรัพยากรบุคคล**

สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด -19) ที่ส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ เงินทุน และกระแสเงินสด จนบริษัทฯ เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ ทำให้เกิดการปรับรูปแบบและดำเนินการเพิ่มเติม สำหรับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดังนี้

- การปรับการบริหารจัดการหลักสูตร compliance ตามกฎหมายและข้อบังคับสากล ให้เป็นไปตามมาตรการรองรับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ขององค์กรการบิน ที่กำกับดูแลมาตรฐานการอบรมด้านความปลอดภัย
- ส่งเสริมการดำเนินการผลิต e-courseware สำหรับหลักสูตร e-learning เพื่อทดแทนหลักสูตร classroom
- การเปิดอบรมเฉพาะหลักสูตร e-learning / self-study ในช่วง Lockdown และ Work from Home เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง
- การขยายการดำเนินการจัดหลักสูตรฝึกอบรมด้าน Compliance ภาษาอังกฤษ และ Soft skills ต่างๆ ให้ลูกค้าภายนอกเพื่อช่วยหารายได้
- ส่งเสริมให้บุคลากรมีการ reskill และ upskill เพื่อรับมือกับการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน พร้อมส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มศักยภาพในการทำงานข้ามหน่วยงาน
- ปรับแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ส่งเสริมให้ตระหนักถึงศักยภาพของตนเองนำสู่ภาคปฏิบัติ โดยการจัดโครงการ Join the Force 'เพราะคุณคือคนสำคัญของเรา' เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ และทักษะของแต่ละบุคคล มาทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองร่วมกับการสร้างประโยชน์ต่อองค์กร
- จัดทำโครงการหลักสูตร Leadership Program 'DD Chansin Camp' สำหรับผู้บริหาร และหัวหน้างาน เพื่อส่งเสริมความรู้และทักษะในการบริหารจัดการงานแบบสมัยใหม่ บริหารจัดการความคิด การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้นำให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น
- พัฒนาผู้บริหารระดับสูง ผ่าน Online และ Virtual Training ในเรื่องภาวะผู้นำ เทรนด์ดิจิทัล การ transform องค์กร การเข้าใจจิตวิทยาการเปลี่ยนแปลง และเปิดรับสิ่งใหม่ การสร้าง mindset เพื่อการเอาชนะอุปสรรคและข้อจำกัด และการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการเริ่มธุรกิจใหม่ผ่าน Business Model Canvas เพื่อผลักดันการดำเนินการธุรกิจตามแผนฟื้นฟู
- การยกเลิกการจัดอบรมหลักสูตร non-compliance ซึ่งเป็นหลักสูตรตามแผนดำเนินการจัดอบรมประจำปี 2563 ที่เป็นหลักสูตรที่มีค่าใช้จ่ายการอบรม ทั้งหมด
- การยกเลิกการจัดอบรมแบบ classroom เพื่อเป็นไปตามมาตรการความปลอดภัยจาก social distancing กำกับโดยภาครัฐ

- **การบริหารจัดการด้านการเงินและการบัญชี**

ในปี 2563 บริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารจัดการด้านการเงิน การบัญชี และการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน ดังนี้

- การบริหารเงินสด บริษัทฯ มีการบริหารกระแสเงินสดคงเหลือในแต่ละสกุลเงินให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมเพียงพอกับค่าใช้จ่าย และการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มผลตอบแทนและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทฯ ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัทฯ ไม่มีวงเงินสินเชื่อระยะสั้นจากสถาบันการเงินต่าง ๆ เพื่อรองรับความผันผวนทางเศรษฐกิจและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในและต่างประเทศ

- ในด้านการปรับโครงสร้างเงินกู้ยืม บริษัทฯ ใช้เครื่องมือทางการเงิน ได้แก่ Cross Currency Swap (CCS) และ/หรือ Interest Rate Swap (IRS) ในการดำเนินการ ภายใต้มติคณะกรรมการบริษัทฯ โดยให้สอดคล้องกับสกุลเงินของเงินสดสุทธิจากการดำเนินงาน (Net Operating Cash Flow) ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัทฯ ไม่มีธุรกรรม CCS หรือ IRS คงเหลือ

- ในการจัดการด้านบัญชี บริษัทฯ ได้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานรายงานทางการเงินฉบับใหม่ที่เริ่มในหรือหลังวันที่ 1 มกราคม 2563 มาถือปฏิบัติ เรื่อง มาตรฐานกลุ่มเครื่องมือทางการเงิน และมาตรฐานการรายงานทางการเงิน เรื่อง สัญญาเช่า อย่างครบถ้วนถูกต้องตามเกณฑ์ที่มีผลบังคับใช้แล้ว รวมทั้งบริษัทฯ ได้เลือกใช้มาตรฐานการผ่อนปรนชั่วคราวตามแนวทางปฏิบัติทางการบัญชีเรื่อง มาตรการผ่อนปรนชั่วคราวสำหรับกิจการที่ให้ความช่วยเหลือลูกหนี้ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทย และเรื่อง มาตรการผ่อนปรนชั่วคราวสำหรับทางเลือกเพิ่มเติมทางบัญชีเพื่อรองรับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ที่สภาวิชาชีพบัญชีในพระบรมราชูปถัมภ์ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2563

- ในด้านการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน บริษัทฯ ได้มีการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันอากาศยานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยได้ปรับนโยบายการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ให้สามารถจัดทำประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 และไม่เกินร้อยละ 80 ของปริมาณการใช้ในรอบหนึ่งปีงบประมาณ และระยะเวลาประกันไม่เกิน 18 เดือน ทั้งนี้ การป้องกันความเสี่ยงในปริมาณที่สูงหรือต่ำกว่าระดับที่กำหนดไว้จะ ต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทฯ โดยบริษัทฯ จะจัดทำประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ด้วยเครื่องมือทางการเงินแบบต่าง ๆ เพื่อให้เหมาะสมต่อสภาพตลาดในแต่ละช่วงเวลา โดยบริษัทฯ จะพิจารณาถึงการลดความผันผวนของราคาน้ำมันเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามเนื่องจากสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด 19) ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบิน ประกอบกับบริษัทอยู่ระหว่างกระบวนการการฟื้นฟูกิจการภายใต้ศาลล้มละลายกลาง และยังไม่สามารถดำเนินธุรกิจขนส่งทางอากาศ หรือมีตารางการบินที่ชัดเจน ทำให้บริษัทฯ มีปริมาณความต้องการใช้น้ำมันอากาศยานต่อเดือนที่ไม่แน่นอน จึงได้มีการงดการจัดทำประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2563 ที่ผ่านมา จนกว่าบริษัทฯ จะสามารถกลับมาดำเนินธุรกิจขนส่งทางอากาศได้เป็นปกติอีกครั้ง

- **การปลดระวางเครื่องบิน**

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด -19) ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบินและการเดินทางของผู้โดยสารทั่วโลก บริษัทฯ หยุดทำการบินชั่วคราวตั้งแต่ปลายเดือนเมษายน เป็นต้นมา ส่งผลให้ต้องจอดเครื่องบินระยะยาวเกือบทั้งหมด โดยเฉพาะเครื่องบินลำตัวกว้างพิสัยไกล เช่น แอร์บัส A380-800

โบอิง 747-400 โบอิง 777-200 โบอิง 777-300 และโบอิง 777-200ER เป็นต้น บริษัทฯ จึงได้พิจารณาปลดระวางเครื่องบินรุ่นเก่าที่มีกำหนดปลดระวางในปี 2562 มาปลดระวางในปี 2563 ได้แก่ เครื่องบินแบบโบอิง 747-400 โบอิง 777-200 และโบอิง 777-300 เพื่อทำการประกาศหาผู้สนใจซื้อต่อไป

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัทฯ มีเครื่องบินรอการจำหน่าย จำนวน 42 ลำ ที่ประกาศบนเว็บไซต์ขายเครื่องบินของบริษัทฯ ([www.thaiaircrafttrading.com](http://www.thaiaircrafttrading.com)) เพื่อหาผู้สนใจซื้อ ได้แก่ เครื่องบินแบบ แอร์บัส A300-600 จำนวน 1 ลำ เครื่องบิน แอร์บัส A340-500 จำนวน 3 ลำ แอร์บัส A340-600 จำนวน 6 ลำ แอร์บัส A380-800 จำนวน 2 ลำ เครื่องบินแบบโบอิง 737-400 จำนวน 2 ลำ โบอิง 747-400 จำนวน 10 ลำ โบอิง 777-200 จำนวน 6 ลำ โบอิง 777-300 จำนวน 6 ลำ และ โบอิง 777-200ER จำนวน 6 ลำ

- **การบริหารจัดการด้านการบริการบนเครื่องบิน**

- **First Class Service**

เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้โดยสารชั้นหนึ่ง บริษัทฯ ได้มีการปรับเปลี่ยนและปรับเปลี่ยนเมนูอาหารให้มีความหลากหลายและเป็นที่ยอมรับในแต่ละเส้นทางบิน โดยออกแบบเมนูอาหาร Michelin Chef นอกจากนี้ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่จะปฏิบัติหน้าที่ในชั้นหนึ่ง จะได้รับการอบรมเพิ่มเติมเพื่อปฏิบัติงานในชั้นหนึ่งอย่างมีประสิทธิภาพและอย่างมืออาชีพ

หมายเหตุ : โครงการข้างต้นเป็นโครงการที่ดำเนินการต่อเนื่อง ในช่วงก่อนสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) อันระหว่างที่บริษัทฯ หยุดทำการบิน จึงทำให้ไม่ได้ดำเนินการโครงการดังกล่าวในปี 2563

- **Business Class Service**

บริษัทฯ ได้ปรับเปลี่ยนการบริการผู้โดยสารในชั้นธุรกิจ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้โดยสารมากที่สุด โดยปรับลดขั้นตอนในการเตรียมงานก่อนให้บริการ เพื่อให้ผู้โดยสารได้รับความพึงพอใจจากการบริการเพิ่มขึ้น และสืบเนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) บริษัทฯ ได้เพิ่มมาตรการเกี่ยวกับสุขอนามัยของผู้โดยสารในระหว่างการเดินทาง โดยปรับการบริการให้สอดคล้องกับมาตรการของรัฐ และข้อกำหนดของสถานต่างประเทศ เพื่อลดโอกาสของการแพร่เชื้อในเที่ยวบิน โดยกำหนดให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสวมอุปกรณ์ป้องกันตลอดระยะเวลาปฏิบัติการบิน รวมทั้งหลีกเลี่ยงการสัมผัสใกล้ชิด อีกทั้งอาหารที่ให้บริการจะถูกบรรจุในภาชนะแบบปิด (Pre-packaged)

- **การอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินแบบใหม่**

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

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



ข้างต้น ได้รับความร่วมมือและประสานงานกับฝ่ายพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร และองค์กรภายนอกที่มีความชำนาญการ เฉพาะ

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

- **ผลิตภัณฑ์ การบริการ และ เส้นทางบินใหม่ที่เปลี่ยนแปลง**

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

- เส้นทางกรุงเทพ-บาหลี จะทำการเปลี่ยน Aircraft ใหญ่ขึ้น จากเดิม แบบโบอิง 777-200 เป็น แบบโบอิง 747-400 (จำนวนที่นั่งเพิ่มมากขึ้น) เริ่มตั้งแต่ มกราคม 2563

- เส้นทางกรุงเทพ-บรีเบน อาจมีการทำการขอ เพิ่มขนาด Aircraft และ/หรือ เพิ่มเที่ยวบิน เป็นบางวัน เริ่มตั้งแต่ มกราคม 2563

- เส้นทางกรุงเทพ-เมลเบิร์น ได้ทำการเพิ่มเที่ยวบินจาก 11 เที่ยวบิน เป็น 14 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ในตาราง การบินฤดูหนาว 2562/2563

- เส้นทางกรุงเทพ-แฟรงก์เฟิร์ต TG922/923 ทำการปรับเที่ยวบินทั้งไปและกลับ จาก 7 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ เป็น 4 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ และ ทำการบินเส้นทางไปกลับ ภูเก็ต-แฟรงก์เฟิร์ต TG926/927 จำนวน 3 เที่ยวบิน ให้บริการ ตั้งแต่ วันที่ 27 ตุลาคม 2562

- เพิ่มเที่ยวบิน TG932/933 กรุงเทพฯ-ปารีส ทั้งไปและกลับ 3 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ โดยเที่ยวบินใหม่นี้เริ่ม ให้บริการตั้งแต่ วันที่ 28 ตุลาคม 2562

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

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

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

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

- ในช่วงตารางการบินฤดูร้อน 2563 เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ทำให้บริษัทฯ ต้องหยุดทำการบินชั่วคราว อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้แสวงหาโอกาสในการทำการบินและหา รายได้เสริม โดยมีการจัดเที่ยวบินเช่าเหมาลำ (Chartered Flight) เที่ยวบินขนส่งสินค้า (Cargo Flight) และเที่ยวบินรับ ผู้โดยสารตกค้างชาวไทยกลับประเทศ (Repatriation Flight) ในจุดบินที่มีศักยภาพต่างๆ เช่น ฮองกง ไทเป โซล เงินตู โตเกียว แฟรงก์เฟิร์ต ลอนดอน โคเปนเฮเกน ซิดนีย์ อดิลแลนด์ เป็นต้น โดยมีจำนวนเที่ยวบินในระหว่างเดือนเมษายน 2563 ถึงเดือนกันยายน 2563 จำนวนทั้งสิ้น 603 เที่ยวบิน

- ในช่วงตารางการบินฤดูหนาวปี 2563/2564 ระหว่างเดือนตุลาคม 2563 ถึงเดือนธันวาคม 2563 บริษัทฯ ยังคงทำการบินในลักษณะเดียวกับตารางการบินฤดูร้อน 2563 กล่าวคือ เป็นเที่ยวบินเช่าเหมาลำ (Chartered Flight) เที่ยวบินขนส่งสินค้า (Cargo Flight) และเที่ยวบินรับผู้โดยสารตกค้างชาวไทยกลับประเทศ (Repatriation Flight) เป็นหลัก
- ในระหว่างวันที่ 1 มกราคม 2564 ถึง 27 มีนาคม 2564 บริษัทฯ ได้เริ่มจัดทำตารางการบินปกติ โดยเป็นเที่ยวบินกึ่งพาณิชย์ในเส้นทางดังต่อไปนี้
- เส้นทาง TG910/911 กรุงเทพ-ลอนดอน จำนวน 1 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ด้วยเครื่องบินแบบโบอิง 777-300ER
- เส้นทาง TG920/921 กรุงเทพ-แฟรงก์เฟิร์ต จำนวน 1 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ด้วยเครื่องบินแบบโบอิง 777-300ER
- เส้นทาง TG950/951 กรุงเทพ-โคเปนเฮเกน จำนวน 1 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ด้วยเครื่องบินแบบแอร์บัส A350-900
- เส้นทาง TG475/476 กรุงเทพ-ซิดนีย์ จำนวน 1 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ด้วยเครื่องบินแบบโบอิง 777-300ER
- เส้นทาง TG622/623 กรุงเทพ-โอซากา จำนวน 1 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ด้วยเครื่องบินแบบแอร์บัส A350-900
- เส้นทาง TG624/625 กรุงเทพ-มะนิลา จำนวน 1 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ด้วยเครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300
- เส้นทาง TG632/633 กรุงเทพ-ไทเป จำนวน 1 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ด้วยเครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300
- เส้นทาง TG638/639 กรุงเทพ-ฮ่องกง จำนวน 7 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ด้วยเครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300
- เส้นทาง TG642-643 กรุงเทพ-โตเกียว นาริตะ จำนวน 3 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ด้วยเครื่องบินแบบโบอิง B777-300ER
- เส้นทาง TG656/657 กรุงเทพ-โซล จำนวน 1 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ด้วยเครื่องบินแบบแอร์บัส A350-900

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

ฝ่ายครัวการบิน ได้มุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการรูปแบบใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป มีการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคได้มากขึ้น

ทั้งนี้ จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ อย่างรุนแรง ฝ่ายครัวการบิน จึงได้เร่งดำเนินโครงการเพื่อพัฒนาและขยายช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของฝ่ายฯ ซึ่งได้แก่ เบเกอรี่ฟัฟแอนด์พาย (Puff & Pie), อาหารว่างกล่อง (Snack Box) และอาหารพร้อมทาน รวมถึงผลิตภัณฑ์อื่นๆ เพื่อเป็นการสร้างรายได้เพิ่มให้กับบริษัทฯ โดยมีการพัฒนาและขยายช่องทางที่สำคัญ เช่น การขายผ่าน Online Delivery โดยใช้บริการจำหน่ายอาหารและเบเกอรี่บน Platform ของ Application ที่ให้บริการในธุรกิจ Food Delivery ได้แก่ Wongnai Line-man, Grab และ Robinhood โครงการทำธุรกิจร่วมกับลูกค้ากลุ่ม B2B (Business-to-Business) ได้แก่ 7-Eleven, McThai, Tops, Amazon และ อินทนิล การขยายพันธมิตรทางธุรกิจ การขยายสาขาธุรกิจร้านเบเกอรี่ฟัฟแอนด์พาย (Puff & Pie) การจัดกิจกรรมทางการตลาดตามเทศกาล โครงการพิเศษต่างๆ การออก Event นอกสถานที่สำหรับจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของฝ่ายฯ เพื่อเป็นการขยายฐานลูกค้า และสามารถเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้ง่ายขึ้น

### 1.3 รางวัลที่บริษัทฯ ได้รับ

ในปี 2563 บริษัทฯ ได้รับรางวัลด้านต่างๆ อาทิ

#### รางวัลสายการบินยอดเยี่ยม

- รางวัลสายการบินที่ให้บริการอาหารบนเครื่องบินยอดเยี่ยมอันดับ 1 ของภูมิภาคเอเชีย ติดต่อกันเป็นปีที่ 2 จากการประกาศรางวัล PAX International Readership Awards 2020
- รางวัลยอดเยี่ยมกระเป๋าสตางค์อำนวยความสะดวกบนเครื่องบิน สำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่ง จากการประกาศรางวัล PAX International Readership Awards 2020

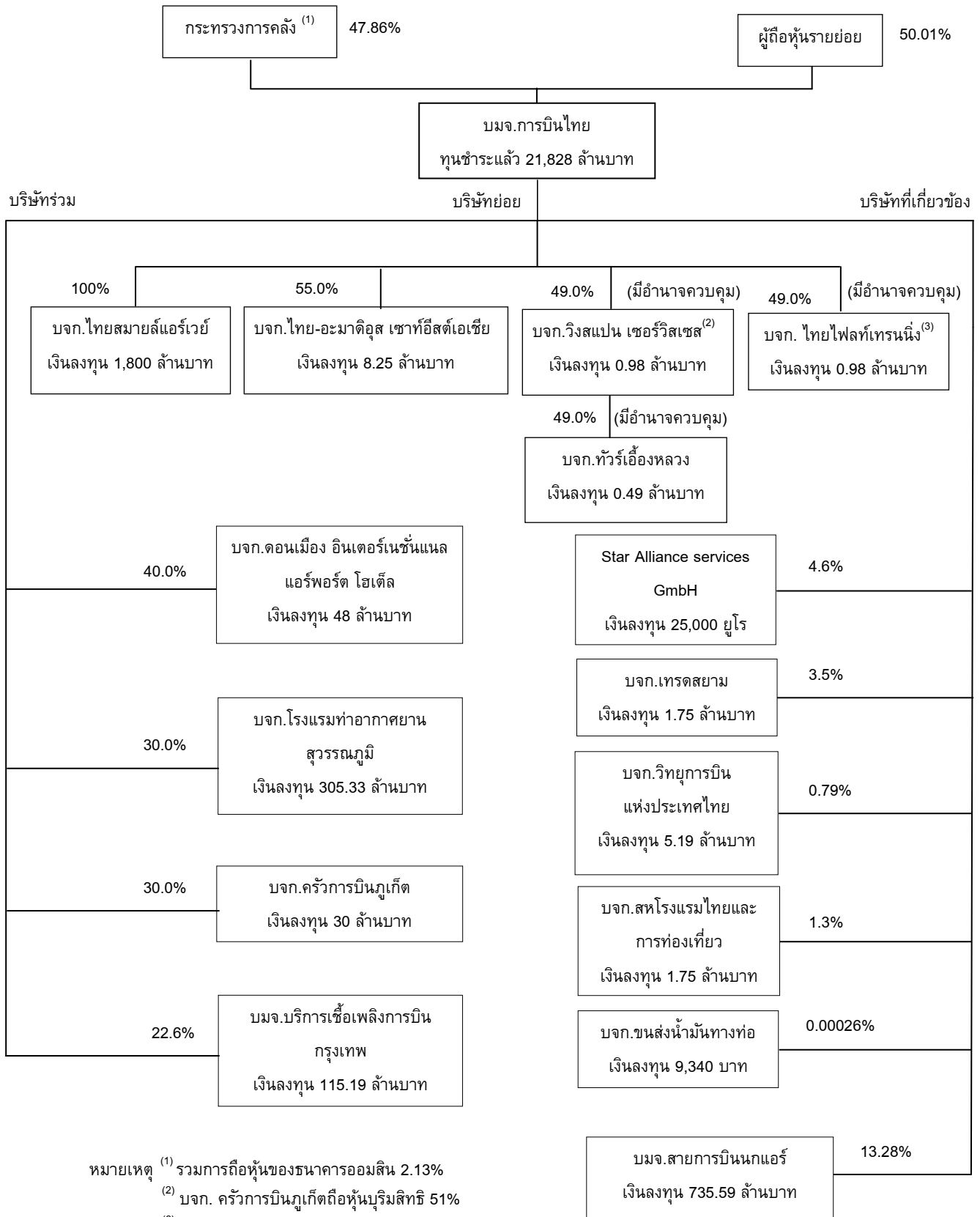
#### รางวัลรับรองคุณภาพสายการบิน

- ใบรับรองคุณภาพสากล ด้านความปลอดภัย การควบคุมคุณภาพ การรักษาความปลอดภัย และการตอบสนองภาวะฉุกเฉิน (IATA Operational Safety Audit : IOSA) ซึ่งการบินไทยเป็นสายการบินรายแรกของประเทศไทยที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน IOSA ครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ.2547 และได้รับการต่ออายุใบรับรองอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด
- การบินไทยและไทยสมายล์รับมอบตราสัญลักษณ์มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย (Amazing Thailand Safety & Health Administration: SHA) จากกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

#### รางวัลอื่นๆ

- รางวัลเกียรติคุณจากบริษัท Cambodia Airports ในฐานะที่การบินไทยทำการบิน ณ ท่าอากาศยานนานาชาติพนมเปญ เป็นระยะเวลานานที่สุด

1.4 โครงสร้างการถือหุ้นของบริษัทฯ



## 2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

### โครงสร้างรายได้ของบริษัทฯและบริษัทย่อย

รายได้ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ใน 3 ปีที่ผ่านมา มีดังนี้

	ปี 2563		ปี 2562		ปี 2561	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
รายได้จากกิจการขนส่ง						
ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน	34,163	70.2	149,044	78.9	160,255	79.9
ค่าระวางขนส่งและไปรษณีย์ภัณฑ์	6,893	14.2	17,784	9.4	22,340	11.1
<b>รวมรายได้จากกิจการขนส่ง</b>	<b>41,056</b>	<b>84.4</b>	<b>166,828</b>	<b>88.3</b>	<b>182,595</b>	<b>91.0</b>
รายได้การบริการอื่นๆ <sup>(1)</sup>	6,660	13.7	14,214	7.5	13,370	6.7
<b>รวมรายได้จากการขายหรือการให้บริการ</b>	<b>47,716</b>	<b>98.1</b>	<b>181,042</b>	<b>95.8</b>	<b>195,965</b>	<b>97.7</b>
รายได้อื่น <sup>(2)</sup>	921	1.9	7,912	4.2	4,621	2.3
<b>รวมรายได้</b>	<b>48,637</b>	<b>100.0</b>	<b>188,954</b>	<b>100.0</b>	<b>200,586</b>	<b>100.0</b>

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

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

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

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

#### ก) กิจการขนส่งทางอากาศ

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

## ข) หน่วยธุรกิจ

หน่วยธุรกิจของบริษัทฯ มีความเกี่ยวเนื่องโดยตรงกับกิจการขนส่งและมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้การดำเนินธุรกิจสายการบินเป็นไปอย่างราบรื่น แต่ละหน่วยธุรกิจมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เครื่องบินสามารถเดินทางจากสถานีต้นทางถึงสถานีปลายทางตรงตามกำหนดเวลาที่ระบุในตารางบิน ด้วยความสะดวกรวดเร็วและปลอดภัย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่บริษัทฯ พร้อมทั้งสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ใช้บริการ ทั้งนี้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องโดยตรงกับการขนส่งมีรายละเอียดการให้บริการดังนี้

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

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

### 2. ธุรกิจการบริการลูกค้าภาคพื้น (Ground Customer Services)

ให้บริการอำนวยความสะดวกโดยตรงกับผู้โดยสารตั้งแต่เข้าสู่ท่าอากาศยาน ผ่านขั้นตอนต่างๆ จนเข้าสู่ตัวอากาศยาน จากตัวอากาศยานสู่ภาคพื้น ในเที่ยวบินทั้งขาเข้า-ขาออก โดยให้บริการแก่ผู้โดยสารของบริษัทฯ และผู้โดยสารของสายการบินลูก

### 3. ธุรกิจการบริการอุปกรณ์ภาคพื้น (Ground Equipment Services)

ให้บริการที่เกี่ยวข้องกับอากาศยาน อำนวยความสะดวกบริเวณลานจอดอากาศยาน ให้กับบริษัทฯ และสายการบินลูก ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีความปลอดภัยสูงสุด พร้อมทำการบินเข้า-ออก ได้ตรงเวลา

### 4. ธุรกิจครัวการบิน (Catering Services)

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

## ค) กิจการอื่นๆ

ในส่วนของกิจการอื่นๆ ที่สนับสนุนการขนส่ง ได้แก่ ฝ่ายช่าง การบริการอำนวยความสะดวก การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบินการจำหน่ายสินค้าที่ระลึกและบริการเครื่องฝึกบินจำลอง

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**ก) กิจการขนส่งทางอากาศ**

บริษัทฯ เป็นสายการบินแห่งชาติ ที่ให้บริการด้านการขนส่งทางอากาศ เป็นกิจการหลักซึ่งได้พัฒนาการขนส่งไปสู่ภูมิภาคต่างๆ ของโลก ประกอบด้วย

1. กิจการขนส่งผู้โดยสาร
2. กิจการขนส่งสินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์

โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการดังนี้

**ก) กิจการขนส่งทางอากาศ**

**1. กิจการขนส่งผู้โดยสาร**

กิจการขนส่งผู้โดยสารมีเป้าหมายในการพัฒนาตลาดและเครือข่ายเส้นทางบินอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นขีดความสามารถและดำเนินการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิให้เป็นศูนย์กลางการบิน (Hub) ที่สำคัญของภูมิภาค

**2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์ หรือบริการ**

**2.1.1 ผู้บินของบริษัท**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัทฯ และสายการบินไทยสมายล์ มีจำนวนเครื่องบินที่ใช้ปฏิบัติการบินจำนวน 81 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินพิสัยไกลที่ใช้ทำการบินเส้นทางข้ามทวีปจำนวน 38 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A380-800 แอร์บัส A350-900 โบอิง 777-200ER/300ER เครื่องบินพิสัยกลางที่ใช้ทำการบินเส้นทางภูมิภาคจำนวน 23 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบ แอร์บัส A330-300 โบอิง 787-8/-9 และเครื่องบินลำตัวแคบที่ใช้ทำการบินเส้นทางระยะใกล้จำนวน 20 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A320-200

**เครื่องบินที่ใช้ในการปฏิบัติการบิน**

แบบเครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	
	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562
แอร์บัส A380-800	6	6
แอร์บัส A350-900	12	12
โบอิง 747-400	-	10
โบอิง 777-200ER	6	6
โบอิง 777-300ER	14	14
โบอิง 777-300	-	6
โบอิง 777-200	-	6
แอร์บัส A330-300	15	15
โบอิง 787-8	6	6
โบอิง 787-9	2	2
แอร์บัส A320-200	20	20
<b>รวม</b>	<b>81</b>	<b>103</b>

หมายเหตุ : 1) คณะกรรมการบริษัท ในการประชุมครั้งที่ 2/2563 วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2563 รับทราบแผนปลดระวางเครื่องบิน ประกอบด้วยเครื่องบินแบบ โบอิง 747-400 โบอิง 777-200 และ โบอิง 777-300

2) จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด -19) ที่กระทบต่อการเดินทางผู้โดยสารและอุตสาหกรรมการบินทั่วโลก บริษัทฯ ได้ทำการจอดระยะยาว (Long Term Parking ) เครื่องบินลำตัวกว้างพิสัยไกล โดยใช้งานเฉพาะเครื่องบินบางแบบที่มีขนาดและพิสัยเหมาะสมกับการทำการบินแบบ เช่าเหมาลำ(Charter Flight) เที่ยวบินเพื่อขนส่งเฉพาะสินค้า (Cargo Lead Flight) และ เที่ยวบินรับผู้โดยสารที่ต้องการเดินทางกลับบ้าน (Repatriation Flight)

## 2.1.2 การพัฒนาเส้นทางบินและจุดบิน

ในปี 2563 บริษัทฯ ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด -19) ต้องหยุดทำการบินชั่วคราวจากการปิดน่านฟ้า 100 เปอร์เซนต์ในเดือนเมษายน 2563 และประสบกับสภาพตลาดที่มีปริมาณผู้โดยสารที่ลดลงเป็นอย่างมากตลอดช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา จากนั้นบริษัทฯ ได้เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการภายใต้การพิจารณาของศาลล้มละลายกลาง เมื่อวันที่ 27 พฤษภาคม 2563 บริษัทฯ ร่วมกับคณะที่ปรึกษาและผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการ ดำเนินการปรับแผนเส้นทางบินและจุดบินให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อกระตุ้นรายได้จากเที่ยวบินให้เพิ่มมากขึ้นเท่าที่สามารถเป็นไปได้ โดยมุ่งเน้นจัดทำการบินด้วยเที่ยวบินในลักษณะกึ่งพาณิชย์ (Semi Commercial Flight) เพื่อขนส่งสินค้าและรองรับการเดินทางของประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด -19) (Cargo and Repatriation Flight) ตลอดจนจัดทำการบินด้วยเที่ยวบินพิเศษเช่าเหมาลำ (Charter Flight) ตามสภาพตลาด

### เส้นทางบินภายในประเทศ

บริษัทฯ ทำการบินด้วยเที่ยวบินแบบประจำในระหว่างเดือน มกราคม ถึง มีนาคม 2563 ด้วยความถี่รวม 1,213 เที่ยวบิน จากกรุงเทพฯ ไปยังภาคเหนือ ได้แก่ เชียงใหม่ ภาคใต้ ได้แก่ ภูเก็ต และ กระบี่ โดยมีการเสริมผลิตภัณฑ์และให้บริการโดยสายการบินไทยสมายล์ด้วยความถี่รวม 3,058 เที่ยวบิน ทำการบินในเส้นทางหลัก ได้แก่ กรุงเทพฯ-เชียงใหม่ กรุงเทพฯ-ภูเก็ต กรุงเทพฯ-กระบี่ และทำการบินทดแทนการบินไทยในเส้นทางกรุงเทพฯ-เชียงใหม่ กรุงเทพฯ-สุราษฎร์ธานี กรุงเทพฯ-หาดใหญ่ กรุงเทพฯ-ขอนแก่น กรุงเทพฯ-อุดรธานี กรุงเทพฯ-อุบลราชธานี เชียงใหม่-ภูเก็ตและเส้นทางอื่น ได้แก่ กรุงเทพฯ-นราธิวาส ทั้งนี้ ท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ในระหว่างเดือน เมษายน ถึง ธันวาคม 2563 บริษัทฯ ได้ปรับแผนเส้นทางบินและจุดบินภายในประเทศ โดยสายการบินไทยสมายล์เริ่มกลับมาทำการบินในเส้นทางภายในประเทศตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2563 โดยยังคงทำการบินในเส้นทาง กรุงเทพฯ - เชียงใหม่ กรุงเทพฯ - เชียงราย กรุงเทพฯ - ขอนแก่น กรุงเทพฯ - อุดรธานี กรุงเทพฯ - อุบลราชธานี กรุงเทพฯ - ภูเก็ต กรุงเทพฯ - กระบี่ กรุงเทพฯ - สุราษฎร์ธานี กรุงเทพฯ - หาดใหญ่ กรุงเทพฯ - นราธิวาส

เพิ่มจุดบินใหม่ในเส้นทาง ดังต่อไปนี้

- กรุงเทพฯ - นครศรีธรรมราช เมื่อวันที่ 10 กันยายน 2563
- กรุงเทพฯ - น่าน เมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2563
- กรุงเทพฯ - นครพนม เมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน 2563
- กรุงเทพฯ - เลย เมื่อวันที่ 10 ธันวาคม 2563
- เส้นทางอื่น ได้แก่ เชียงใหม่-นครศรีธรรมราช เมื่อวันที่ 18 พฤศจิกายน 2563 และ อุดรธานี-นครศรีธรรมราช เมื่อวันที่ 21 พฤศจิกายน 2563



**ข้อมูลเส้นทางบินภายในประเทศ**

	ปี2563	ปี2562	ปี2561
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>	4,290.8	10,483.7	11,230.3
ร้อยละของรายได้จากการขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	13.8	7.8	7.5
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs) (ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>	1,560.1	3,717.5	3,803.6
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs) (ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>	2,364.6	4,735.4	5,053.3
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	66.0	78.5	75.3
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินประจำฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	*	10/10	10/10
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินประจำฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	*	355/370	374/368

หมายเหตุ:

- (1) รวมรายได้จากเที่ยวบินแบบประจำ รายได้ค่าน้ำหนักส่วนเกิน รายได้สุทธิจากการแลกเปลี่ยนการรับขนส่งผู้โดยสารสุทธิจากเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขาย โดยบริษัท ตามความตกลงเที่ยวบินร่วม และรายได้จากการขายที่นั่งโดยสารบนเที่ยวบินของสายการบินอื่น ซึ่งไม่ได้เป็นเที่ยวบินร่วมแต่ไม่รวมรายได้จากเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบิน และไม่รวมรายได้ค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมันและเงินค่าประกันภัยเรียกเก็บจากผู้โดยสาร
  - (2) ไม่รวมเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบิน และเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัท แต่รวมเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยบริษัท และขายโดยสายการบินอื่น
  - (3) ไม่รวมกรุงเทพมหานคร ตารางการบินในภาคฤดูหนาวเริ่มตั้งแต่วันที่อาทิตย์สุดท้ายของเดือนตุลาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนมีนาคมและตารางการบินในภาคฤดูร้อนเริ่มตั้งแต่วันที่อาทิตย์สุดท้ายของเดือนมีนาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนตุลาคมของทุกปี
- \* ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด -19) บริษัทฯ ต้องปรับเส้นทางบินตามสถานการณ์ จึงไม่สามารถระบุข้อมูลเป็นตารางการบินประจำฤดูหนาว / ฤดูร้อน เหมือนสภาวะการณ์ปกติ

**เส้นทางบินระหว่างประเทศ**

บริษัทฯ ทำการบินด้วยเที่ยวบินที่อยู่ในตารางบินในระหว่างเดือน มกราคม ถึง มีนาคม 2563 รวมทั้งสิ้น 7,994 เที่ยวบินโดยแบ่งเป็น 2 เส้นทางหลัก ได้แก่ เส้นทางภูมิภาคเอเชีย 6,249 เที่ยวบิน ไปยัง 54 จุดบินใน 18 ประเทศและเส้นทางข้ามทวีป 1,745 เที่ยวบิน ไปยัง 18 จุดบินใน 13 ประเทศ โดยมีรายละเอียดดังนี้

**เส้นทางภูมิภาคเอเชีย**

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

**ข้อมูลเส้นทางภูมิภาคเอเชีย**

	ปี 2563	ปี 2562	ปี 2561
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>	13,312.2	74,774.5	81,330.6
ร้อยละของรายได้การขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	42.9	55.6	54.5
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs) (ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>	5,583.1	34,602.3	33,903.1
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs) (ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>	10,063.5	44,975.7	45,087.5
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	55.5	76.9	75.2
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	*	54/51	52/51
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	*	634/609	620/592

หมายเหตุ:

- (1) รวมรายได้จากเที่ยวบินแบบประจำ รายได้ค่าน้ำหนักส่วนเกิน รายได้สุทธิจากการแลกเปลี่ยนการรับขนส่งผู้โดยสารสุทธิจากเที่ยวบินที่ดำเนินการ โดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัท ตามความตกลงเที่ยวบินร่วม และรายได้จากการขายที่นั่งโดยสารบนเที่ยวบินของสายการบินอื่นซึ่งไม่ได้เป็นเที่ยวบินร่วมแต่ไม่รวมรายได้จากเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบิน และไม่รวมรายได้ค่าธรรมเนียมขดเชยค่าน้ำมันและเงินค่าประกันภัยเรียกเก็บจากผู้โดยสาร
  - (2) ไม่รวมเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบิน และเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัท แต่รวมเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยบริษัท และขายโดยสายการบินอื่น
  - (3) ไม่รวมกรุงเทพมหานครตารางการบินในภาคฤดูหนาวเริ่มตั้งแต่วันที่สุดท้ายของเดือนตุลาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนมีนาคม และตารางการบินในภาคฤดูร้อนเริ่มตั้งแต่วันที่สุดท้ายของเดือนมีนาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนตุลาคมของทุกปี
- \* ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) บริษัทฯ ต้องปรับเส้นทางบินตามสถานการณ์ จึงไม่สามารถระบุข้อมูลเป็นตารางการบินประจำฤดูหนาว / ฤดูร้อน เหมือนสภาวะการณ์ปกติ

**เส้นทางสายเหนือ**

เป็นเส้นทางที่มีผู้โดยสารหนาแน่น ทำกำไรสูงให้บริษัทฯ อย่างต่อเนื่อง โดยบริษัทฯ มีจุดบินไปยัง 22 จุดบิน ใน 4 ประเทศ ด้วยความถี่รวม 2,480 เที่ยวบิน ได้แก่ โตเกียว (นาริตะและฮาเนดะ) โอซากา นาโกยา ฟูกูโอกะ ซัปโปโร เซนได โซล ปูซาน มะนิลา ไทเป ฮองกง ปักกิ่ง เชียงไห่ กวางโจว คุนหมิง เซี่ยเหมิน และเฉิงตู

สำหรับจุดบินของสายการบินไทยสมายล์ ได้แก่ เกาสง ฮองกง เจิ้งโจว ฉงชิ่ง และฉางชา

**เส้นทางสายใต้**

เป็นเส้นทางที่มีการแข่งขันสูงจากการที่สายการบินต้นทุนต่ำทำการบินด้วยความถี่สูงหลายสายการบินบริษัทฯ มีจุดบินให้บริการไปยัง 5 จุดบิน ใน 3 ประเทศ ด้วยความถี่รวม 848 เที่ยวบิน ได้แก่ สิงคโปร์ กัวลาลัมเปอร์ เดนปาซาร์ และจาการ์ตา

สำหรับจุดบินของสายการบินไทยสมายล์ ได้แก่ ปีนัง และกัวลาลัมเปอร์

### เส้นทางสายตะวันตก

เส้นทางนี้มีปริมาณผู้โดยสารหนาแน่นสูง มีการเจริญเติบโตที่ดี โดยเฉพาะตลาดหลัก ได้แก่ อินเดีย ในขณะที่เดียวกันการแข่งขันทวีความรุนแรงมากขึ้น เนื่องจากสายการบินจากอินเดียมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว และมุ่งเข้าสู่ประเทศไทย เช่นเดียวกัน บริษัทฯ มีจุดบินให้บริการไปยัง 19 จุดบิน ใน 6 ประเทศ ด้วยความถี่รวม 1,754 เที่ยวบิน ได้แก่ เตลี มุมไบ กัลกัตตา ไฮเดอราบด์ บังคาลอร์ ชากา โคลัมโบ กาฐมาณฑุ ย่างกุ้ง เจนไน การาจี่ อิสลามาบัต และละฮอร์

สำหรับจุดบินของสายการบินไทยสมายล์ ได้แก่ มันทะเลย์ ย่างกุ้ง กัลกัตตา พุทธคยา พาราณสี ชัยปุระ ลัคเนา มุมไบ และอาห์มัดชาบาด

### เส้นทางสายตะวันออกกลาง

สายการบินตะวันออกกลางมีความเข้มแข็งด้านเงินทุน ซึ่งเอื้อต่อการขยายฝูงบินและเส้นทางบินได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เส้นทางสายตะวันออกกลางเป็นเส้นทางที่มีการแข่งขันสูง บริษัทฯ มีจุดบินให้บริการไปยัง 2 จุดบิน ใน 2 ประเทศ ด้วยความถี่รวม 102 เที่ยวบิน ได้แก่ ดูไบและมัสกัต

### เส้นทางสายอินโดจีน

เป็นเส้นทางที่เป็นจุดแข็งของเครือข่ายเส้นทางบินภูมิภาค เนื่องจากมีการเจริญเติบโตที่ดี และมีศักยภาพในการทำกำไรสูง ขณะเดียวกันมีการแข่งขันจากสายการบินต้นทุนต่ำเพิ่มขึ้น รวมถึงสายการบินต่างๆ ทำการบินตรงจากตะวันออกกลางและยุโรปเพิ่มมากขึ้น โดยบริษัทฯ ให้บริการไปยัง 6 จุดบิน ใน 3 ประเทศ ด้วยความถี่รวม 1,065 เที่ยวบิน ได้แก่ เวียงจันทน์ พนมเปญ ฮานอย และโฮจิมินห์

สำหรับจุดบินของสายการบินไทยสมายล์ ได้แก่ เสียมราฐ เวียงจันทน์ พนมเปญ และหลวงพระบาง

### เส้นทางข้ามทวีป

บริษัทฯ มีจุดบินให้บริการไปยัง 18 จุดบิน ใน 13 ประเทศ ด้วยความถี่รวม 1,745 เที่ยวบิน ได้แก่

### เส้นทางยุโรป

บริษัทฯ มีบริการเที่ยวบินไปยัง 13 จุดบิน ใน 11 ประเทศ ด้วยความถี่รวม 1,280 เที่ยวบิน ได้แก่ ลอนดอน แฟรงก์เฟิร์ต ปารีส โรม โคเปนเฮเกน สต็อกโฮล์ม ซูริก มิวนิค บรัสเซลส์ มิลาน ออสโล มอสโก และเวียนนา

### ข้อมูลเส้นทางยุโรป

	ปี2563	ปี2562	ปี2561
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>	9,979.1	37,383.3	42,628.1
ร้อยละของรายได้การขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	32.1	27.8	28.6
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs) (ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>	6,435.2	25,717.3	25,775.7
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs) (ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>	8,893.4	31,731.6	32,020.4

	ปี2563	ปี2562	ปี2561
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	72.4	81.0	80.5
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินประจำฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	*	13/13	13/13
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินประจำฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	*	102/90	97/90

หมายเหตุ:

- (1) รวมรายได้จากเที่ยวบินแบบประจำ รายได้ค่าน้ำหนักส่วนเกิน รายได้สุทธิจากการแลกเปลี่ยนการรับขนส่งผู้โดยสารสุทธิจากเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทฯ ตามความตกลงเที่ยวบินร่วม และรายได้จากการขายที่นั่งโดยสารบนเที่ยวบินของสายการบินอื่นซึ่งไม่ได้เป็นเที่ยวบินร่วมแต่ไม่รวมรายได้จากเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบินและไม่รวมรายได้ค่าธรรมเนียมขดเชยค่าน้ำมันและเงินค่าประกันภัยเรียกเก็บจากผู้โดยสาร
  - (2) ไม่รวมเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบินและเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทฯ แต่รวมเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยบริษัทฯ และขายโดยสายการบินอื่น
  - (3) ไม่รวมกรุงแทมเปทานนคร ตารางการบินในภาคฤดูหนาวเริ่มตั้งแต่วันที่อาทิตย์สุดท้ายของเดือนตุลาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนมีนาคม และตารางการบินในภาคฤดูร้อนเริ่มตั้งแต่วันที่อาทิตย์สุดท้ายของเดือนมีนาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนตุลาคมของทุกปี
- \* ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) บริษัทฯ ต้องปรับเส้นทางบินตามสถานการณ์ จึงไม่สามารถระบุข้อมูลเป็นตารางการบินประจำฤดูหนาว / ฤดูร้อน เหมือนสภาวะการณ์ปกติ

### เส้นทางออสเตรเลียและนิวซีแลนด์

ในภาคพื้นออสเตรเลีย บริษัทฯ ให้บริการ 5 จุดบิน ใน 2 ประเทศ ได้แก่ ซิดนีย์ เมลเบิร์น บริสเบน เพิร์ท ในออสเตรเลีย และโอ๊คแลนด์ ในนิวซีแลนด์ ด้วยความถี่รวม 465 เที่ยวบิน

### ข้อมูลเส้นทางออสเตรเลียและนิวซีแลนด์

	ปี2563	ปี2562	ปี2561
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>	3,475.4	11,858.4	14,074.2
ร้อยละของรายได้การขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	11.2	8.8	9.4
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs) (ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>	1,779.2	7,532.2	8,668.6
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs) (ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>	2,377.2	8,973.5	10,702.6
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	74.8	83.9	81.0
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	*	5/5	5/5
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	*	39/36	46/46

หมายเหตุ:

- (1) รวมรายได้จากเที่ยวบินแบบประจำ รายได้ค่าน้ำหนักส่วนเกิน รายได้สุทธิจากการแลกเปลี่ยนการรับขนส่งผู้โดยสารสุทธิจากเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทฯ ตามความตกลงเที่ยวบินร่วม และรายได้จากการขายที่นั่งโดยสารบนเที่ยวบินของสายการบินอื่นซึ่งไม่ได้เป็นเที่ยวบินร่วมแต่ไม่รวมรายได้จากเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบินและไม่รวมรายได้ค่าธรรมเนียมขดเชยค่าน้ำมันและเงินค่าประกันภัยเรียกเก็บจากผู้โดยสาร
  - (2) ไม่รวมเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบินและเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทฯ แต่รวมเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยบริษัทฯ และขายโดยสายการบินอื่น
  - (3) ไม่รวมกรุงเทพมหานคร ตารางการบินในภาคฤดูหนาวเริ่มตั้งแต่วันที่อาทิตย์สุดท้ายของเดือนตุลาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนมีนาคม และตารางการบินในภาคฤดูร้อนเริ่มตั้งแต่วันที่อาทิตย์สุดท้ายของเดือนมีนาคม ไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนตุลาคมของทุกปี
- \* ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) บริษัทฯ ต้องปรับเส้นทางบินตามสถานการณ์ จึงไม่สามารถระบุข้อมูลเป็นตารางการบินประจำฤดูหนาว / ฤดูร้อน เหมือนสภาวะการณ์ปกติ

สำหรับในระหว่างเดือนเมษายน ถึง ธันวาคม 2563 บริษัทฯ ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) จึงได้ปรับแผนเส้นทางบินและจุดบินในเส้นทางระหว่างประเทศให้เหมาะสม โดยมุ่งเน้นจัดทำการบินด้วยเที่ยวบินในลักษณะกึ่งพาณิชย์ (Semi Commercial Flight) เพื่อขนส่งสินค้าและรองรับการเดินทางของประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) (Cargo and Repatriation Flight) มีจำนวนทั้งสิ้น 741 เที่ยวบินและจัดทำการบินด้วยเที่ยวบินพิเศษเช่าเหมาลำ (Charter Flight) มีจำนวนทั้งสิ้น 263 เที่ยวบิน โดยแบ่งตามภูมิภาค ดังนี้

### เส้นทางภูมิภาคเอเชีย

บริษัทฯ ปรับลดเส้นทางบินและความถี่ของเที่ยวบินให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยทำการบินไปยัง 20 จุดบินใน 33 ประเทศ แต่ยังคงทำการบินครอบคลุมเส้นทาง 5 เส้นทาง ดังต่อไปนี้

### เส้นทางสายเหนือ

บริษัทฯ มีจุดบินให้บริการไปยัง 9 จุดบินใน 4 ประเทศ โดยจัดทำการบินด้วยเที่ยวบินในลักษณะกึ่งพาณิชย์ (Semi Commercial Flight) เพื่อขนส่งสินค้าและรองรับการเดินทางของประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) (Cargo and Repatriation Flight) ด้วยความถี่รวม 572 เที่ยวบิน และจัดทำการบินด้วยเที่ยวบินพิเศษเช่าเหมาลำ (Charter Flight) ด้วยความถี่รวม 181 เที่ยวบิน ได้แก่เฉิงตู เชียงไฮ่ ฮองกง กวางโจว ไทเป โซล โอซากา โตเกียว (นาริตะ) และมะนิลา

สำหรับสายการบินไทยสมายล์ ได้จัดทำการบินด้วยเที่ยวบินในลักษณะกึ่งพาณิชย์ (Semi Commercial Flight) เพื่อขนส่งสินค้าและรองรับการเดินทางของประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) (Cargo and Repatriation Flight) ด้วยความถี่ 1 เที่ยวบิน ไปยัง 1 จุดบินใน 1 ประเทศ คือ ฮองกง และมีจุดบินให้บริการเที่ยวบินพิเศษเช่าเหมาลำ (Charter Flight) ไปยัง 3 จุดบินใน 2 ประเทศ ด้วยความถี่รวม 5 เที่ยวบิน ได้แก่ กวางโจว ไทเป และมะนิลา

### เส้นทางสายใต้

บริษัทฯ จัดทำการบินด้วยเที่ยวบินในลักษณะกึ่งพาณิชย์ (Semi Commercial Flight) เพื่อขนส่งสินค้าและรองรับการเดินทางของประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) (Cargo and Repatriation Flight) ไปยัง 3 จุดบินใน 3 ประเทศ ด้วยความถี่รวม 27 เที่ยวบิน และจัดทำการบินด้วยเที่ยวบินพิเศษเช่าเหมาลำ (Charter Flight) ไปยัง 3 จุดบินใน 3 ประเทศ ด้วยความถี่รวม 7 เที่ยวบิน ได้แก่ จาการ์ตา กัวลาลัมเปอร์ และสิงคโปร์

สำหรับสายการบินไทยสมายล์ ได้จัดทำการบินด้วยเที่ยวบินพิเศษเช่าเหมาลำ (Charter Flight) ให้บริการไปยัง 1 จุดบินใน 1 ประเทศ ด้วยความถี่รวม 4 เที่ยวบินคือ กัวลาลัมเปอร์

### เส้นทางสายตะวันตก

บริษัทฯ จัดทำการบินด้วยเที่ยวบินในลักษณะกึ่งพาณิชย์ (Semi Commercial Flight) เพื่อขนส่งสินค้าและรองรับการเดินทางของประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) (Cargo and Repatriation Flight) ให้บริการไปยัง 5 จุดบินใน 3 ประเทศ ด้วยความถี่รวม 18 เที่ยวบิน ได้แก่ เจนไน มุมไบ เดลี ธากา และย่างกุ้ง และจัดทำการบินด้วยเที่ยวบินพิเศษเช่าเหมาลำ (Charter Flight) ให้บริการไปยัง 3 จุดบินใน 2 ประเทศ ด้วยความถี่รวม 4 เที่ยวบิน ได้แก่ เจนไน เดลี และลฮอร์

สำหรับสายการบินไทยสมายล์ ได้จัดทำการบินด้วยเที่ยวบินพิเศษเช่าเหมาลำ (Charter Flight) ให้บริการไปยัง 4 จุดบินใน 3 ประเทศ ด้วยความถี่รวม 6 เที่ยวบิน ได้แก่ ธากา อิสลามาบัต พุทธคยา และเจนไน

### เส้นทางสายตะวันออกกลาง

บริษัทฯ จัดทำการบินด้วยเที่ยวบินในลักษณะกึ่งพาณิชย์ (Semi Commercial Flight) เพื่อขนส่งสินค้าและรองรับการเดินทางของประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) (Cargo and Repatriation Flight) ให้บริการไปยัง 1 จุดบินใน 1 ประเทศ ด้วยความถี่รวม 7 เที่ยวบิน คือ ดูไบ

### เส้นทางอินโดจีน

บริษัทฯ จัดทำการบินด้วยเที่ยวบินในลักษณะกึ่งพาณิชย์ (Semi Commercial Flight) เพื่อขนส่งสินค้าและรองรับการเดินทางของประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) (Cargo and Repatriation Flight) ให้บริการไปยัง 2 จุดบินใน 2 ประเทศ ด้วยความถี่รวม 8 เที่ยวบิน ได้แก่ เวียงจันทน์ และพนมเปญ และจัดทำการบินด้วยเที่ยวบินพิเศษเช่าเหมาลำ (Charter Flight) ให้บริการไปยัง 1 จุดบินใน 1 ประเทศ ด้วยความถี่รวม 5 เที่ยวบิน คือ พนมเปญ

สำหรับสายการบินไทยสมายล์ จัดทำเที่ยวบินพิเศษเช่าเหมาลำ (Charter Flight) ให้บริการไปยัง 2 จุดบินใน 2 ประเทศ ด้วยความถี่รวม 3 เที่ยวบิน ได้แก่ พนมเปญ และโฮจิมินห์

### เส้นทางข้ามทวีป

#### เส้นทางยุโรป

บริษัทฯ จัดทำการบินด้วยเที่ยวบินในลักษณะกึ่งพาณิชย์ (Semi Commercial Flight) เพื่อขนส่งสินค้าและรองรับการเดินทางของประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) (Cargo and Repatriation Flight) ให้บริการไปยัง 6 จุดบินใน 5 ประเทศ ด้วยความถี่รวม 84 เที่ยวบิน ได้แก่ สตอกโฮล์ม

ปารีส โคเปนเฮเกน ลอนดอน แฟรงก์เฟิร์ต และมิวนิก และจัดทำการบินด้วยเที่ยวบินพิเศษเช่าเหมาลำ (Charter Flight) ให้บริการไปยัง 8 จุดบินใน 7 ประเทศ ด้วยความถี่รวม 32 เที่ยวบิน ได้แก่ สตอกโฮล์ม ปารีส โคเปนเฮเกน ลอนดอน แฟรงก์เฟิร์ต มิวนิก โรม และซูริก

### เส้นทางออสเตรเลียถึงนิวซีแลนด์

บริษัทฯ จัดทำการบินด้วยเที่ยวบินในลักษณะกึ่งพาณิชย์ (Semi Commercial Flight) เพื่อขนส่งสินค้าและรองรับการเดินทางของประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) (Cargo and Repatriation Flight) ให้บริการไปยัง 5 จุดบินใน 2 ประเทศ ด้วยความถี่รวม 24 เที่ยวบิน ได้แก่ ซิดนีย์ เมลเบิร์น บริสเบน เพิร์ท ในออสเตรเลีย และโอ๊คแลนด์ ในนิวซีแลนด์ และจัดทำเที่ยวบินพิเศษเช่าเหมาลำ (Charter Flight) ให้บริการไปยัง 3 จุดบินใน 2 ประเทศ ด้วยความถี่รวม 12 เที่ยวบิน ได้แก่ ซิดนีย์ เมลเบิร์น ในออสเตรเลีย และโอ๊คแลนด์ ในนิวซีแลนด์

### เส้นทางอเมริกาเหนือ

บริษัทฯ จัดทำเที่ยวบินพิเศษเช่าเหมาลำ (Charter Flight) ให้บริการไปยัง 2 จุดบินใน 1 ประเทศ ด้วยความถี่รวม 4 เที่ยวบิน ได้แก่ โฮโนลูลู และเอเล็กซานเดรีย ในสหรัฐอเมริกา

## 2.1.3 การบริการลูกค้า

ในปี 2563 บริษัทฯ ยังคงมุ่งมั่นพัฒนาปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการในทุกจุดสัมผัสอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าในแต่ละกลุ่มเป้าหมายได้สัมผัสประสบการณ์การบินที่โดดเด่นงดงามผสมเอกลักษณ์ของความเป็นไทย เริ่มตั้งแต่การบริการก่อนเที่ยวบิน (Pre-flight Services) การบริการบนเที่ยวบิน (In-flight Services) ไปจนถึงการให้บริการหลังเที่ยวบิน (Post-flight Services) โดยมีแผนการดำเนินงาน แนวคิดและภาพลักษณ์ที่ชัดเจนภายใต้ต้นนโยบายการบริการจากใจ (Service from the Heart) ซึ่งพนักงานการบินไทยทุกคนยึดมั่นมาตลอด 5 ทศวรรษของการให้บริการ ด้วยตระหนักดีว่าคุณภาพของการบริการลูกค้าเป็นปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จของภารกิจการให้บริการขนส่ง และขับเคลื่อนให้บริษัทฯ สามารถแข่งขันกับสายการบินคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน

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

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

### ด้านการบริการก่อนเที่ยวบิน

บริษัทฯ ได้พัฒนาระบบการให้บริการผ่านอินเทอร์เน็ต โทรศัพท์มือถือ (Electronic and Mobile Service) เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายและความรวดเร็วให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเดินทางได้ง่ายขึ้น อาทิ ข้อมูลการจองบัตรโดยสาร การตรวจสอบรายละเอียดเกี่ยวกับเที่ยวบิน ตารางบิน ตลอดจนการแจ้งข้อมูลให้ลูกค้าทราบเมื่อเที่ยวบินไม่เป็นไปตามปกติ นอกจากนี้ ยังเพิ่มช่องทางการจ่ายเงินในเว็บไซต์ให้มากขึ้น รวมทั้ง เพิ่มช่องทางการเช็คอินด้วยตนเองผ่านอินเทอร์เน็ต โทรศัพท์มือถือ และเครื่อง Kiosk สำหรับการบริการที่ทำอากาศยาน ได้เพิ่มเคาน์เตอร์ Bag Drop ที่ทำอากาศยานสุวรรณภูมิสำหรับลูกค้าที่เช็คอินด้วยตนเอง (e-Check in)

### ด้านการบริการบนเครื่องบิน

บริษัทฯ มุ่งเน้นการพัฒนาการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ให้เหมาะกับสถานการณ์ COVID-19 โดยมุ่งเน้นสุขลักษณะทางอาหาร (Food hygiene) และปรับรูปแบบการให้บริการเป็นแบบเฉพาะบุคคล ทั้งในชั้นหนึ่ง ชั้นธุรกิจ และชั้นประหยัด ได้นำ Disposable Meal Box เข้ามาใช้งาน รวมถึงปรับเปลี่ยนรายการอาหารและเครื่องดื่มที่ให้บริการ ให้มีความเหมาะสม อีกทั้ง การใช้ภาชนะ Rectangle Plate มาทดแทนแบบเก่า ทั้งในช่วง Meal Time และ Non Meal Time ให้ดูน่ารับประทานมากขึ้น

บริษัทฯ มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการบริการบนเครื่องบิน และให้ความสำคัญกับสุขอนามัยของผู้โดยสารในระหว่างการเดินทาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด -19) ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้โดยสารเกิดความมั่นใจตลอดการเดินทาง นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ปรับการบริการให้สอดคล้องกับมาตรการของรัฐ และข้อกำหนดของสถานี่ต่างประเทศ เพื่อลดโอกาสของการแพร่เชื้อในเที่ยวบิน โดยกำหนดให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสวมอุปกรณ์ป้องกันตลอดระยะเวลาปฏิบัติการบิน รวมทั้งหลีกเลี่ยงการสัมผัสใกล้ชิด อีกทั้งอาหารที่ให้บริการจะถูกบรรจุในภาชนะแบบปิด (Pre-packaged)

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

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

หมายเหตุ: โครงการข้างต้นเป็นโครงการที่ดำเนินการต่อเนื่อง ในช่วงก่อนสถานการณ์ Covid-19 อนึ่งระหว่างที่บริษัทฯ หยุดทำการบิน จึงทำให้ไม่ได้ดำเนินการโครงการดังกล่าวในปี 2563

ในการพัฒนาการบริการในด้านของอาหาร และเครื่องดื่ม ได้ยึดหลักการ 5 ข้อ คือ

1. ด้านงบประมาณ ในด้านงบประมาณคำนึงถึงการใช้งบประมาณอย่างเหมาะสม และระบบ Win-Win ระหว่างผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกับบริษัทฯ
2. Operation System ในด้าน Operation System ต้องเป็น Single System ทั้งระบบเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปในทางเดียวกัน และตรวจสอบได้



3. Seasoning and Promotion ในด้านของอาหาร และเครื่องดื่ม จะมีการพิจารณาถึงฤดูกาลของวัตถุดิบ ที่มาของวัตถุดิบ ความต้องการของลูกค้า เพื่อให้การบริหารต้นทุน และคุณภาพเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ในอีกด้านหนึ่ง ต้องมีการสร้าง Promotion เพื่อเป็นการตอบแทนลูกค้า และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าของบริษัทฯ ตลอดทั้งปี

4. Partner & Vendor ในส่วนของผู้ประกอบการ และ Caterer ที่เกี่ยวข้อง จะให้ความร่วมมือที่ เพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย และสามารถพัฒนาคุณภาพของการบริการไปถึงเป้าหมายที่กำหนดได้

5. Executive Chef Officer ในส่วนของ Menu Planning รวมทั้งเครื่องดื่ม จะจัดให้มีทีมงานที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านอาหารและเครื่องดื่มเพื่อกำหนดแนวทางวางแผนพัฒนา และรวมทั้งดูแลต้นทุนเพื่อให้เกิดมูลค่าสูงสุดในการบริการ

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

### อุปกรณ์และบริการ

บริษัทฯ ได้ปรับกลยุทธ์และแผนงานด้านการให้บริการเพื่อตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า เพิ่มขีดความสามารถให้พร้อมต่อการแข่งขัน เพิ่มความสะดวกสบายโดยรวมให้แก่ผู้โดยสารมากขึ้น ดังมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. การปรับปรุงรูปแบบและคุณภาพของที่นั่งโดยสาร และระบบสาระบันเทิง

วัตถุประสงค์หลักของการปรับปรุงอุปกรณ์ในเครื่องบินของบริษัทฯ คือ การปรับปรุงอุปกรณ์ในเครื่องบินทุกลำที่เป็นแบบเดียวกัน ให้มีที่นั่งโดยสารและระบบสาระบันเทิงลักษณะเดียวกันในแต่ละชั้นโดยสาร เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้โดยสาร

##### • การพัฒนาทางด้านระบบสาระบันเทิง

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

#### 2. การติดตั้งอุปกรณ์อำนวยความสะดวกสำหรับธุรกิจและการสื่อสาร

บริษัทฯ ได้ให้บริการอินเทอร์เน็ต (THAI Sky Connect) บนเครื่องบินเพื่อให้ผู้โดยสารสามารถติดต่อสื่อสารกับภาคพื้นโดยใช้อุปกรณ์สื่อสารส่วนตัวของตนเอง ในปี 2563 โดยสามารถให้บริการได้บนเครื่องบิน จำนวนรวม 36 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 10 ลำ แบบแอร์บัส A380-800 จำนวน 6 ลำ และแบบแอร์บัส A350-900 จำนวน 12 ลำ แบบโบอิง 787-8 จำนวน 6 ลำ และแบบโบอิง 787-9 จำนวน 2 ลำ นอกจากนี้ เพื่อความสะดวกสบายของลูกค้า บริษัทฯ ได้มอบบริการ Free Wi-Fi จำนวน 20 MB สำหรับลูกค้าชั้นหนึ่งบนเครื่องบินแบบแอร์บัส A380-800 และจำนวน 20 MB สำหรับลูกค้าชั้นธุรกิจบนเครื่องบินแบบแอร์บัส A350-900 แบบโบอิง 787-8 และ 787-9

##### 2.1.4 การปฏิบัติการบิน ความปลอดภัย ความมั่นคงและมาตรฐานการบิน

ความปลอดภัยในการปฏิบัติการบินเป็นหัวใจของธุรกิจการบินตลอดระยะเวลาเกือบ 6 ทศวรรษ บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะสร้างความปลอดภัยสูงสุดในการเดินทางของผู้โดยสารโดยเน้นที่การปฏิบัติการบินตามมาตรฐานความปลอดภัย และความมั่นคงการบินของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย: กพท. (Civil Aviation Authority of Thailand: CAAT) องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) หน่วยงานควบคุมความปลอดภัยด้าน

การบินของยุโรป (European Aviation Safety Agency: EASA) สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) และหน่วยงานกำกับดูแลด้านความปลอดภัย และความมั่นคงการบินพลเรือนของประเทศต่างๆ ทั่วโลก

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

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

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

หน่วยงานกำกับดูแลด้านการบินพลเรือนของประเทศต่างๆ ทั่วโลกยังคงให้ความสำคัญ ในการตรวจประเมินมาตรฐานความปลอดภัยของสายการบินของประเทศไทยที่ทำการบินเข้าในแต่ละประเทศโดยบริษัทฯ มีผลการดำเนินงานที่อยู่ในระดับมาตรฐานสากล สามารถผ่านการตรวจประเมินด้านความปลอดภัย (Ramp Safety Inspection) จากหน่วยงานกำกับดูแลด้านความปลอดภัยทุกหน่วยงานกรณีพิพข้อบกพร่อง สามารถแก้ไขได้ภายในเวลาที่กำหนดตลอดมา บริษัทฯ มีเป้าหมายที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรของการบินไทย ในการปลูกจิตสำนึกให้พนักงานตระหนักในเรื่องความปลอดภัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดด้านความปลอดภัยที่มุ่งเน้นเสริมสร้างทัศนคติในเชิงบวกให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ให้มีการทบทวนกระบวนการทำงาน ประเมิน และปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความปลอดภัยสูงสุด

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

ดำเนินงานที่อยู่ในระดับมาตรฐานสากล สามารถผ่านการตรวจประเมินจากหน่วยงานกำกับดูแลด้านความมั่นคงทุกหน่วยงาน โดยไม่พบข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ

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

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

บริษัทฯ ได้ดำเนินการผลิตหลักสูตร Safety Management System (SMS) เพื่อฝึกอบรมพนักงานของสายปฏิบัติการ เพื่อเสริมสร้างการตระหนักรู้และความเข้าใจด้าน SMS ในการปฏิบัติการบิน โดยยึดหลักมาตรฐานและข้อกำหนดขององค์กรการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ซึ่งส่งผลให้การบินไทยเป็นสายการบินแรกๆ ในภูมิภาคที่มีการพัฒนาด้าน SMS และสายปฏิบัติการยังพัฒนาหลักสูตร SMS อย่างต่อเนื่อง โดยล่าสุดได้พัฒนาเนื้อหาเฉพาะทาง (Specialist Content) ของหลักสูตร SMS ในส่วนของนักบิน, ลูกเรือ และพนักงานในสายปฏิบัติการ โดยมีทั้งระดับพนักงานปฏิบัติการ (Operational Staff) ที่เน้นเรื่องการบ่งชี้อันตราย (Hazard Identification) และประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) อีกทั้งยังเน้นในเรื่องการรายงานด้านความปลอดภัย (Safety Reporting) เพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมและตระหนักในเรื่องความปลอดภัยของการปฏิบัติงาน และระดับพนักงานบริหาร (Manager) ที่ต้องมีความรู้ในเรื่องการประกันความปลอดภัย (Safety Assurance) การพัฒนาด้าน SMS ของการบินไทยตลอดมา ก็เพื่อตอบสนองระบบความปลอดภัยให้มีประสิทธิภาพและทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้ด้าน SMS ของ ICAO ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความปลอดภัยสูงสุดต่อทุกเที่ยวบินของการบินไทย

บริษัทฯ ตระหนักดีว่าการดูแลสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของพนักงาน รวมถึงการป้องกันอันตรายและส่งเสริมสุขภาพอนามัย เป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่ต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจ บริษัทฯ จึงมีนโยบายในการ

ดำเนินงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานบนพื้นฐานของมนุษยธรรม โดยถือประโยชน์ของพนักงานเป็นหลัก และได้ดำเนินการอย่างครบวงจร คือการส่งเสริมสุขภาพอนามัย การเฝ้าระวังและตรวจสอบเพื่อความปลอดภัย การป้องกันและควบคุมอุบัติเหตุและสภาพแวดล้อมที่เป็นอันตรายในการทำงาน การเฝ้าระวังสุขภาพและป้องกันโรคจากการทำงาน การปฐมพยาบาล และการฟื้นฟูสมรรถภาพหลังการบาดเจ็บ

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

ในภาพรวมของการปฏิบัติการบินบริษัทฯ ได้มุ่งเน้นในเรื่องของมาตรฐานด้านความปลอดภัยในระดับสูงสุด และคุณภาพการให้บริการบนเครื่องบินที่ดีเลิศโดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย และมีมาตรฐานด้านความปลอดภัยที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากลมาประยุกต์ใช้กับเอกลักษณ์การให้บริการด้วยเสน่ห์ไทยบริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะรักษาคุณภาพความปลอดภัยความมั่นคง และมาตรฐานการบินให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล อีกทั้งการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องนั้นเป็นปัจจัยหลักในการดำเนินธุรกิจที่บริษัทฯ ให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกมาโดยตลอด และบริษัทฯ จะได้ดำเนินนโยบายเชิงรุกในการดำเนินงานด้านความปลอดภัยความมั่นคง และมาตรฐานการบินอย่างต่อเนื่อง

รายละเอียดของมาตรฐานสากลที่ฝ่ายต่าง ๆ และหน่วยธุรกิจของบริษัทฯ ได้รับมีดังนี้

ใบรับรองมาตรฐานสากล	ฝ่ายหรือหน่วยธุรกิจ	วันหมดอายุ
TCO Third Country Operator (TCO) มาตรฐานด้านความปลอดภัยการบินได้รับอนุญาตให้ทำการบินสู่ประเทศต่างๆ ในสหภาพยุโรป จาก EASA (European Aviation Safety Agency)	ได้รับการรับรองภาพรวมทั้งบริษัทฯ	ใช้ควบคู่กับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ AOC (Air Operator Certificate)
IOSA (IATA Operational Safety Audit) มาตรฐานการตรวจประเมินความปลอดภัยด้านการปฏิบัติการจากสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ	ได้รับการรับรองภาพรวมทั้งบริษัทฯ	28 พฤษภาคม 2565
ISAGO (IATA Safety Audit for Ground Operation) มาตรฐานการตรวจสอบความปลอดภัยของการปฏิบัติการภาคพื้นจากสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ	หน่วยธุรกิจบริการการบิน	29 กันยายน 2564

ใบรับรองมาตรฐานสากล	ฝ่ายหรือหน่วยธุรกิจ	วันหมดอายุ
ISO 9001:2015 (ระบบบริหารงานคุณภาพ)	ฝ่ายบริหารทั่วไป ฝ่ายครีวการบิน ฝ่ายช่าง	6 ตุลาคม 2564 8 มีนาคม 2566 27 พฤษภาคม 2565
ISO 14001:2015 (ระบบจัดการสิ่งแวดล้อม)	ฝ่ายบริหารทั่วไป (สำนักงานใหญ่ สำนักงานหลักสี่ สำนักงานหลานหลวง ศูนย์ ปฏิบัติการที่สนามบินสุวรรณภูมิ กิจการฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น ที่สนามบินสุวรรณภูมิ) ฝ่ายช่าง ฝ่ายครีวการบิน	23 เมษายน 2565  9 มิถุนายน 2565 1 กันยายน 2564
ISO 50001:2011 (ระบบจัดการด้านพลังงาน)	ฝ่ายบริหารทั่วไป (สำนักงานใหญ่ สำนักงานหลักสี่ สำนักงานหลานหลวงศูนย์ปฏิบัติการ ที่สนามบินสุวรรณภูมิ กิจการฝ่าย บริการลูกค้าภาคพื้นที่ยุโรป สุวรรณภูมิ)	30 สิงหาคม 2564
HALAL (มาตรฐานฮาลาล)	ฝ่ายครีวการบินดอนเมือง ฝ่ายครีวการบินสุวรรณภูมิ	10 มิถุนายน 2564 31 ธันวาคม 2564
HAL-Q (มาตรฐานฮาลาล)	ฝ่ายครีวการบินดอนเมือง ฝ่ายครีวการบินสุวรรณภูมิ	16 กรกฎาคม 2564 27 เมษายน 2564
HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points ระบบการวิเคราะห์อันตรายและจุดวิกฤตที่ต้อง ควบคุมในการผลิตอาหาร)	ฝ่ายครีวการบิน	8 มีนาคม 2566
GMP (Good Manufacturing Practiceระบบการจัดการ สุขลักษณะที่ดีในสถานประกอบการ)	ฝ่ายครีวการบิน	8 มีนาคม 2566
FAR 145 (Federal Aviation Regulations 145) FAA Repair Station	ฝ่ายช่าง	31 ตุลาคม 2564

ใบรับรองมาตรฐานสากล	ฝ่ายหรือหน่วยธุรกิจ	วันหมดอายุ
(Federal Aviation Administration of USA) หน่วยซ่อมองค์การบริหารการบินแห่งประเทศไทย สหรัฐอเมริกา		
RSC 13/2525 THAI DCA Repair Station 145 (Department of Civil Aviation, Thailand) หน่วยซ่อมสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ไทย, ประเทศไทย	ฝ่ายช่าง (สนามบินดอนเมือง) (สนามบินสุวรรณภูมิ) (สนามบินอู่ตะเภา)	28 พฤษภาคม 2565
EASAPart-145 (European Aviation Safety Agency – Approved Maintenance Organization) หน่วยซ่อมองค์การความร่วมมือด้านการบินในกลุ่ม สหภาพยุโรป	ฝ่ายช่าง	ได้รับใบรับรองตั้งแต่ 21 เมษายน 2547 มีกำหนดการตรวจ ปีละ 2 ครั้ง

### 2.1.5 สิทธิประโยชน์ด้านการส่งเสริมการลงทุน

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

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

ต่อมาบริษัทฯ ได้ยื่นขอโอนกิจการ (สิทธิการใช้เครื่องบินในการดำเนินงานบางส่วน) และได้รับอนุมัติให้โอนกิจการบางส่วนให้แก่บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ตามบัตรส่งเสริมการลงทุนจำนวน 6 สิทธิบัตร สำหรับเครื่องบินแอร์บัส A320 จำนวน 20 ลำ และ BOI มีประกาศยกเลิกบัตรส่งเสริมการลงทุนของบริษัทฯ จำนวน 6 สิทธิบัตรดังกล่าว เมื่อวันที่ 24 กันยายน 2557

ในปี 2562 มีสิทธิบัตรหมดครบกำหนดจำนวน 4 สิทธิบัตร สำหรับเครื่องบินจำนวน 10 ลำ ส่งผลทำให้ปัจจุบันบริษัทฯ คงเหลือสิทธิบัตรการส่งเสริมการลงทุนรวมทั้งสิ้น 15 สิทธิบัตร สำหรับเครื่องบินจำนวน 45 ลำ ดังนี้

สิทธิบัตรที่	บัตรเลขที่	ประเภทเครื่องบิน	วิธีการจัดหาเครื่องบิน	จำนวนเครื่องบิน (ลำ)
1	1627 (2) / 2555	A330-300	Financial Lease	3
2	2576 (2) / 2555	B777-300ER	Operating Lease	2

สิทธิบัตรที่	บัตรเลขที่	ประเภทเครื่องบิน	วิธีการจัดหาเครื่องบิน	จำนวนเครื่องบิน (ลำ)
3	2577 (2) / 2555	A380-800	Financial Lease	3
4	1220 (2) / 2556	A330-300	Financial Lease	2
5	1221 (2) / 2556	A380-800	Financial Lease	3
6	1590 (2) / 2556	B777-300ER	Operating Lease	6
7	2357 (2) / 2556	B777-300ER	Financial Lease	3
8	2358 (2) / 2556	B787-8	Operating Lease	4
9	2360 (2) / 2556	B777-300ER	Financial Lease	3
10	2362 (2) / 2556	B787-8	Operating Lease	2
11	2363 (2) / 2556	A350-900	Operating Lease	2
12	2364 (2) / 2556	A350-900	Financial Lease	2
13	2365 (2) / 2556	A350-900	Operating Lease	6
14	2366 (2) / 2556	B787-9	Operating Lease	2
15	2367 (2) / 2556	A350-900	Financial Lease	2

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

บริษัทฯ ได้ยื่นขอใช้สิทธิประโยชน์ยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลจากผลประกอบการปี 2553 ถึงสิ้นสุดเดือนมิถุนายน 2563 และได้รับยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลแล้วเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 1,502.32 ล้านบาท

## 2.2 การตลาดและการแข่งขัน

### 2.2.1 นโยบายและลักษณะตลาด

เป้าหมายหลักคือการรักษาภาพลักษณ์ สายการบินชั้นนำระดับโลกที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full service Airline) มีคุณภาพและมาตรฐานการให้บริการที่ยอดเยี่ยม สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทุกกลุ่ม อย่างไรก็ตาม เนื่องด้วยสถานการณ์ด้านสุขอนามัยซึ่งส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบิน ในระยะสั้นถึงระยะกลาง (Short-Medium Term) บริษัทฯ ได้ปรับกลยุทธ์โดยศึกษาและนำข้อมูลสำคัญต่างๆ เช่น ข้อกำหนดในการเดินทาง สภาพเศรษฐกิจ พฤติกรรมและความต้องการเดินทางของผู้โดยสารในแต่ละตลาดมาใช้ประกอบการพิจารณาตารางการบิน ทั้งการปรับลด เพิ่ม หรือเปิดเที่ยวบินสู่จุดบินที่มีศักยภาพ ทั้งนี้เพื่อรักษาโอกาสในการสร้างรายได้ให้กับบริษัทฯ

สำหรับตลาดที่มีศักยภาพแต่ไม่สามารถจัดสรรตารางบินได้ด้วยข้อจำกัดต่างๆ จะเน้นการใช้ประโยชน์จากข้อตกลงระหว่างสายการบินพันธมิตร (Interline Agreement) เพื่อขยายโอกาสการขายบัตรโดยสารเพื่อเป็นช่องทางในการเพิ่มรายได้ช่องทางหนึ่ง

### แผนการสร้างรายได้ในปี 2563

จากการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจการบิน ตั้งแต่ไตรมาสที่ 2 ปี 2563 เป็นต้นมา เนื่องด้วยสถานการณ์ด้านสุขอนามัย ข้อกำหนดด้านการเดินทางโดยหน่วยงานรัฐบาลประเทศต่างๆ ที่เคร่งครัด การถดถอยของสถานะเศรษฐกิจโลก รวมถึงพฤติกรรมการเดินทางของผู้โดยสารที่ปรับเปลี่ยนไป บริษัทฯ จึงจำเป็นต้องวางกลยุทธ์การขาย การจัดจำหน่ายบัตรโดยสาร รวมถึงแผนการหารายได้ตามสถานะการณ์ดังต่อไปนี้

- เน้นการใช้เครื่องบินอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เน้นจำกัดประเภทของเครื่องบิน และจำนวนของเครื่องบินที่นำมาใช้อย่างเหมาะสม เพื่อควบคุมค่าใช้จ่าย ค่าบำรุงรักษาเครื่องบิน ค่าซ่อมบำรุง
- กำหนดจุดหมายปลายทาง โดยวิเคราะห์เป็นรายเที่ยวบินถึงปริมาณความต้องการเดินทาง ความจำเป็นในการเดินทางของผู้โดยสาร ข้อกำหนดในการเดินทางทั้งขาเข้าและขาออก โดยแต่ละเที่ยวบินต้องสามารถทำกำไรให้กับบริษัทฯ ได้
- เน้นการขายแบบจุดบินต่อจุดบิน (Point to point) ขึ้นกับปริมาณ และความต้องการในการเดินทางของผู้โดยสารในแต่ละจุดบิน
- ประสานงานกับหน่วยงานราชการเพื่อกำหนดเที่ยวบินพิเศษ เพื่อขนส่งผู้โดยสารคนไทยที่ต้องการเดินทางกลับประเทศ (Repatriation)
- ประสานงานอย่างใกล้ชิดกับฝ่ายขนส่งสินค้า พัสดุภัณฑ์ และไปรษณีย์ภัณฑ์ เพื่อวิเคราะห์เส้นทางบินที่มีโอกาสในการสร้างรายได้ให้กับบริษัทฯ โดยใช้รายได้จากการขนส่งสินค้าเป็นหลักในการคำนวณผลประกอบการของเที่ยวบินในขณะที่จำนวนผู้โดยสารยังถูกจำกัดด้วยข้อกำหนดที่เข้มงวด

นอกจากนั้น บริษัทฯ ได้เร่งพัฒนาความร่วมมือกับพันธมิตรด้านการขนส่งผู้โดยสารประเภทอื่น ๆ (Non-Air) ให้ครอบคลุมและเชื่อมต่อกับเส้นทางบินหลักของบริษัทฯ เช่น พันธมิตรการขนส่งผู้โดยสารทางบก ได้แก่ รถไฟ รถบริการสาธารณะ รถบริการส่วนบุคคล รถเช่า และพันธมิตรการขนส่งทางน้ำ เช่น เรือสำราญ (Cruise) เพื่อเพิ่มโอกาสในการขายบัตรโดยสารให้กับผู้โดยสารทั้งจากต้นทางและปลายทาง ทั้งนี้ เพื่อเป็นการตอบสนองต่อความต้องการของผู้โดยสารที่หลากหลาย รวมทั้งเป็นการต่อยอดและขยายการให้บริการให้ครอบคลุมการเดินทางอย่างครบวงจร

### แผนการสนับสนุนการตลาดและการขาย

บริษัทฯ วางนโยบายที่เหมาะสมระหว่างการบินไทยและการบินไทยสมายล์ ซึ่งสนับสนุนการตลาดและการขายของบริษัทฯ ด้วยกลยุทธ์ THAI Group สำหรับเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการต้นทุนและการขยายเครือข่ายเส้นทางบินทั้งเส้นทางภายในประเทศและเส้นทางภูมิภาค เพื่อสร้างศักยภาพทางการแข่งขันและครอบคลุมลูกค้าได้ทุกกลุ่มเป้าหมาย ด้วยแผนกลยุทธ์ร่วมกัน "One Network Under THAI Group" รวมถึงการจัดตั้งทีมขายร่วมกันในการขายทั่วโลก นอกจากนี้ ยังมีกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติการบินและการให้บริการผู้โดยสาร และด้านการจัดเก็บรายได้จากความตกลงส่วนแบ่งรายได้พิเศษ (Special Prorate Agreement: SPA) ที่เที่ยวบินรหัสร่วม (Codeshare Flights) ระหว่างกัน และระหว่างสายการบินไทยสมายล์กับสายการบินคู่ค้าสัญญา

### แผนด้านกิจกรรมสนับสนุนและส่งเสริมการตลาด

เผยแพร่และประชาสัมพันธ์ให้ผู้โดยสารรับทราบถึงการเดินทางในรูปแบบใหม่ (New Normal) รวมถึงข้อกำหนดในการเดินทางเข้า-ออก ของประเทศต่างๆ อันเนื่องมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 รวมทั้งประสานความร่วมมือกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และหน่วยงานต่างๆ จัดทำแพ็คเกจราคาประหยัด Amazing Thai Pass Plus



ประกอบด้วยโรงแรมที่พักเพื่อทำ State Quarantine และบริการรถรับส่งจากสนามบิน สำหรับผู้โดยสารต่างชาติที่ประสงค์จะเดินทางเข้ามาในประเทศไทยในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาด รวมทั้ง มีการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น หน้ากากผ้าป้องกันเชื้อโรค หรือกระเป๋าที่ทำจากวัสดุรีไซเคิล ที่จำหน่ายผ่าน Thai Shop ทั้งนี้ เพื่อสร้างการรับรู้ในตราสินค้าของบริษัทฯ

### แผนการดูแลลูกค้า

บริษัทยังมุ่งมั่นพัฒนาปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการในทุกจุดบริการหลักอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าในแต่ละกลุ่มเป้าหมายได้สัมผัสประสบการณ์การบินที่โดดเด่นงดงามผสมเอกลักษณ์ของความเป็นไทย เริ่มตั้งแต่การบริการก่อนเที่ยวบิน (Pre-flight Services) การบริการบนเครื่องบิน (In-Flight Services) ไปจนถึงการให้บริการหลังเที่ยวบิน (Post-Flight Services) ด้วยการบริการที่เป็นเลิศ สม่ำเสมอ เป็นไปตามมาตรฐาน และข้อตกลงระดับบริการครบวงจร (Service Level Agreement: SLA) ตรวจสอบประเมินทุกจุดบริการเหล่านั้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจว่าลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุดจากการใช้บริการและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตลอดการเดินทาง มีการตรวจติดตามคุณภาพการบริการให้เป็นไปตามคู่มือการปฏิบัติงาน (Service Operation Procedure) ด้วยการสุ่มตรวจการปฏิบัติงานแบบไม่แจ้ง (Mystery Shopping) รวมถึงการประเมินความพึงพอใจเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ และการบริการจากหน่วยงานภายนอก (Third Party Survey) ทั้งนี้ เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทฯ และทั่วโลก ทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนการตรวจสอบและปรับปรุงคุณภาพให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมและตรงต่อความต้องการ เป็นการสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าเพื่อกลับมาใช้ผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัทฯ ต่อไปอย่างยั่งยืน

### นโยบายการตลาดและลักษณะตลาดของสายการบินไทยสมายล์ (Thai Smile Airways)

เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ในปี 2563 สายการบินไทยสมายล์ได้มีการปรับกลยุทธ์ทางการตลาดและการบริการเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์การแพร่ระบาดในปี 2563 โดยเน้นย้ำตำแหน่งทางการตลาดของสายการบินเป็นสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service Airlines) ที่มุ่งเน้นการบริการที่มีคุณภาพ และมีมาตรฐาน สายการบินได้ออกมาตรการในการให้ความช่วยเหลือผู้โดยสารที่ได้รับผลกระทบในการเดินทางจากสถานการณ์ดังกล่าว ควบคู่ไปกับการทำงานร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อกระตุ้นการเดินทางอย่างปลอดภัย และสร้างความมั่นใจให้ผู้บริโภค โดยเน้นตลาดภายในประเทศเป็นหลัก โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. การออกผลิตภัณฑ์ใหม่

จัดให้มีบริการสำหรับกลุ่มลูกค้าสูงอายุ (Active Senior) ที่นอกจากจะได้รับส่วนลดพิเศษแล้วยังได้รับสิทธิพิเศษอื่นๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการในการเดินทางเฉพาะกลุ่ม บริการสำหรับกลุ่มลูกค้านักกีฬาที่เดินทางด้วยวัตถุประสงค์ในการเล่นกีฬา (Sport Tourism) สิทธิพิเศษสำหรับกลุ่มบุคคลากรทางการแพทย์ ในช่วยปลายปี 2563 มีการจัดทำ Smile Passport ซึ่งเป็นบัตรโดยสารชุดราคาพิเศษเพื่อกระตุ้นยอดขาย สำหรับกลุ่มลูกค้าที่เดินทางเพื่อการท่องเที่ยวในฤดูกาลท่องเที่ยวในปี 2563 โดยสามารถซื้อและจองบัตรโดยสารผ่านช่องทางออนไลน์

## 2. การสนับสนุนการตลาดและการขาย ในปี 2563

จัดทำแคมเปญเพื่อกระตุ้นยอดขายบัตรโดยสารล่วงหน้า และยังสามารถดึงลูกค้าของกลุ่มเป้าหมายมาลองใช้บริการโดยแบ่งเป็น แคมเปญระยะสั้นๆ รายเดือน แคมเปญก่อนเปิดฤดูกาลบิน แคมเปญลดราคาประจำปี และแคมเปญต้อนรับการเปิดเส้นทางบินใหม่ นอกจากนี้ยังมีการทำแคมเปญร่วมกับกลุ่มพันธมิตรด้านการทำงาน เช่น บัตรเครดิตต่างๆ กลุ่มพันธมิตรด้านการท่องเที่ยว เช่น กลุ่มโรงแรมต่างๆ และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ในหลากหลายโครงการ เช่น โครงการเราเที่ยวด้วยกัน โครงการเที่ยวไทยได้ลุ้น และโครงการ Amazing Thailand Grand Sales เป็นต้น

## 3. การจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด

ในปี 2563 สายการบินเน้นการจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดภายในประเทศ เช่น การสนับสนุนด้านกีฬา ด้านศิลปวัฒนธรรมและการแสดงร่วมกับกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และภาครัฐในจังหวัดที่เป็นจุดหมายของสายการบินไทยสมายล์ โดยกิจกรรมดังกล่าวล้วนมีส่วนช่วยการสร้างรายได้ในเชิงรุก กล่าวคือการช่วยกระตุ้นการท่องเที่ยวและการเดินทาง และเพื่อต่อยอดกลยุทธ์ทางการตลาดของบริษัทฯ ในรูปแบบต่างๆ เช่น การสร้างความสัมพันธ์กับประชาชนในพื้นที่หน่วยราชการและเอกชน อีกทั้งยังเป็นการสร้างชื่อเสียง (Brand) การรับรู้และความผูกพันในตราสินค้าอีกด้วย

## 4. การส่งเสริมการขายผ่านช่องทาง Digital

สายการบินได้มีแผนในการปรับปรุงช่องทางการจัดจำหน่ายดิจิทัลโดยจะมีการปรับปรุงทั้ง Website และ Mobile Applications ของสายการบิน แต่เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคดังกล่าวทำให้โครงการปรับปรุงดังกล่าวมีความจำเป็นต้องเลื่อนออกไป อย่างไรก็ตามยังมีการนำโครงการปรับปรุงย่อยๆ ที่ไม่มีค่าใช้จ่ายหรือมีค่าใช้จ่ายต่ำมาดำเนินการให้บริการ เพื่อปรับปรุงการให้บริการ ลดการติดต่อทางกายภาพลดความเสี่ยงให้กับลูกค้า เช่น การให้บริการผ่าน Live Chat การให้บริการคืนเงินบัตรโดยสารออนไลน์ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาระบบทำ Promotion Code เพื่อการทำกิจกรรมทางการตลาดออนไลน์ และการทำ Micro-Website สำหรับให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับมาตรการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 นอกจากนี้ยังมีการทำแคมเปญกับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะที่เป็นสมาชิกบนเว็บไซต์อีกด้วย

## 5. การพัฒนาความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตร

ในปี 2563 นั้นสายการบินไทยสมายล์ได้ผ่านการประเมินการเข้าร่วมเป็น Connecting Partner ของ Star Alliance และได้ทำข้อตกลงร่วมในการขนส่งผู้โดยสาร กระเป๋าสัมภาระและบัตรโดยสารแล้วเสร็จกับสายการบินพันธมิตรทั้งสิ้น 8 สายการบิน ประกอบด้วย Bangkok Airways (PG) Hahn Air (HR) Shenzhen Airlines (ZH) Gulf Air (GF) Cathay Pacific Airways (CX) Hong Kong Dragon Airlines (KA) Hong Kong Airlines (HX) Asiana Airlines (OZ) นอกเหนือจากการทำความร่วมมือเพื่อทำการขายเชื่อมต่อการเดินทางอย่างต่อเนื่องแล้ว (Seamless Connectivity) ในปี 2563 ยังมีการพัฒนาความร่วมมือในการส่งต่อผู้โดยสารเพื่อให้ความช่วยเหลือสายการบินพันธมิตร โดยมีการจัดทำข้อตกลงและปรับปรุงสัญญาการส่งต่อผู้โดยสารระหว่างสายการบินเสร็จสิ้นจำนวน 3 สายการบิน ได้แก่ นกแอร์ สายการบินกรุงเทพ และสายการบินเวียตเจ็ต

## 2.2.2 แผนบริหารรายได้และพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย

### แผนบริหารรายได้

จากการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจการบิน ตั้งแต่ไตรมาสที่ 2 ปี 2563 เป็นต้นมา เนื่องด้วยสถานการณ์ด้านสุขอนามัย ข้อกำหนดด้านการเดินทางโดยหน่วยงานรัฐบาลประเทศต่างๆ ที่เคร่งครัด การถดถอยของสถานะเศรษฐกิจโลก รวมถึงพฤติกรรมทางการเดินทางของผู้โดยสารที่ปรับเปลี่ยนไป บริษัทฯ จึงจำเป็นต้องวางกลยุทธ์การขาย การจัดจำหน่ายบัตรโดยสาร รวมถึงแผนการหารายได้ตามสถานะการณ์ดังต่อไปนี้

- เน้นการใช้เครื่องบินอย่างมีประสิทธิภาพสูงที่สุด เน้นจำกัดประเภทของเครื่องบิน และจำนวนของเครื่องบินที่นำมาใช้อย่างเหมาะสม เพื่อควบคุมค่าใช้จ่าย ค่าบำรุงรักษาเครื่องบิน ค่าซ่อมบำรุง
- กำหนดจุดหมายปลายทาง โดยวิเคราะห์เป็นรายเที่ยวบินถึงปริมาณความต้องการเดินทาง ความจำเป็นในการเดินทางของผู้โดยสาร ข้อกำหนดในการเดินทางทั้งขาเข้าและขาออก โดยแต่ละเที่ยวบินต้องสามารถทำกำไรให้กับบริษัทฯ ได้
- เน้นการขายแบบจุดบินต่อจุดบิน (Point to point) ขึ้นกับปริมาณ และความต้องการในการเดินทางของผู้โดยสารในแต่ละจุดบิน
- จัดทำการบินแบบเช่าเหมาลำ เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าที่มีกำลังซื้อ เช่น กลุ่มลูกค้าองค์กร หน่วยงานราชการ สถาบันการศึกษา และภาคเอกชน
- จัดทำการบินเที่ยวบินพิเศษเพื่อเป็นการหารายได้เสริม เช่น เที่ยวบินรับมรดกบนฟากฟ้า เที่ยวบินรับพรปีใหม่ เพื่อเป็นการสร้างการรับรู้ในตลาด และแสวงหาโอกาสสร้างรายได้ใหม่ๆ
- ประสานงานกับหน่วยงานราชการเพื่อกำหนดเที่ยวบินพิเศษ เพื่อขนส่งผู้โดยสารคนไทยที่ต้องการเดินทางกลับประเทศ (Repatriation)
- ประสานงานอย่างใกล้ชิดกับฝ่ายขนส่งสินค้า พัสดุภัณฑ์ และไปรษณีย์ภัณฑ์ เพื่อวิเคราะห์เส้นทางบินที่มีโอกาสในการสร้างรายได้ให้กับบริษัทฯ โดยใช้รายได้จากการขนส่งสินค้าเป็นหลักในการคำนวณผลประโยชน์ของเที่ยวบินในขณะที่จำนวนผู้โดยสารยังถูกจำกัดด้วยข้อกำหนดที่เข้มงวด
- พิจารณาปรับเพิ่ม-ลดเที่ยวบิน และตารางการบินให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดอย่างรวดเร็ว และทันทั่วถึง โดยมีการพิจารณาจัดทำตารางการบินแบบ Semi-Commercial ในช่วงที่สถานการณ์การเดินทางและการท่องเที่ยวยังไม่กลับสู่สภาวะปกติอย่างเต็มรูปแบบ โดยคำนึงถึงการเชื่อมต่อเที่ยวบินระหว่างกันในจุดบินที่สำคัญ ทั้งด้านการขนส่งผู้โดยสาร และการขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์
- เน้นการขายผ่านเว็บไซต์ของบริษัทฯ และสำนักงานขายการบินไทยในจุดบินต่างๆ เพื่อลดการพึ่งพาตัวแทนจำหน่าย และลดค่าใช้จ่ายทางการขาย
- แสวงหาตลาดและกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ โดยเน้นการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการที่หลากหลาย โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการบริการให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่มอย่างชัดเจน (Customer Segmentation)
- การกำหนดใช้ Pricing Strategy แบบใหม่โดยใช้ Multi-Level Fares ที่เป็นการบูรณาการการกำหนดราคาขายแบบ Full Service ผนวกกับการกำหนดราคาขายแบบ LCC (Low Cost Carrier) เข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์ด้านการกำหนดระดับราคาขายในรูปแบบใหม่โดยระดับราคาจะปรับตาม Date Range อัตโนมัติเมื่อมีการขายเกิดขึ้นใกล้วันเดินทางมากขึ้น ทำให้สามารถเพิ่มรายได้ให้กับบริษัทฯ ได้มากขึ้น

- จัดทำราคาขายบัตรโดยสารใหม่ในรูปแบบ Single Published Carrier Fare and Condition -THAI Simplified Fares (TSF) ประสานกับการกำหนด Penalty ต่างๆ แยกประเภทตามชนิดของ Fare Family และ RBD Hierarchy เพื่อการขายสำหรับทุก Distribution Channels อันได้แก่ ATO/CTO Travel Agents และ Internet Sales ทำให้สามารถต่อยอดกับการดำเนินการด้าน Automatic Ticket Change (ATC) ตาม Airline Industry Trend เมื่อผู้โดยสารต้องการเปลี่ยนแปลงบัตรโดยสารด้วยตนเอง ผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์
- จัดทำราคาขายบนเส้นทาง Network ตามสัญญาร่วมกับสายการบินคู่ค้า ในปี 2563 รวม 38 Airlines, 440 คู่เมือง, 5 ระดับราคา, 4 Currencies รวมมีราคา 8,800 Fares ในระบบของการขายแบบ Interline Network ซึ่งเพิ่มขึ้นจากจำนวน 4,452 Fares เมื่อเทียบกับปี 2562 หรือเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 197.66%
- กำหนดราคาขายสำหรับกลุ่มสายการบินที่เป็นสมาชิกของ IATA แบบ Interline Network Sales ซึ่งเป็น การเพิ่มพันธมิตรทางการค้าใน Category Agreement ที่เป็นแบบ Multi-Lateral Agreement

### การหารายได้เสริม

นอกเหนือจากธุรกิจการบินหลักที่บริษัทฯ ดำเนินงานด้านการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ บริษัทฯ ยังมีผลิตภัณฑ์และบริการเสริมต่างๆ เป็นรายได้เสริมองค์กรอีกทางหนึ่ง โดยการบินไทยได้จัดทำบริการเสริมในรูปแบบการช้อปปิ้งออนไลน์ (Shopping Online) บนเว็บไซต์ เช่น การเลื่อนชั้นที่นั่ง บริการรถเช่า รถรับส่งสนามบิน โรงแรม รวมทั้งเสนอขายผลิตภัณฑ์และบริการที่บริษัทฯ มีอยู่แล้ว อาทิ สินค้า THAI Shop ช่องทางพิเศษ (Fast Track) ห้องรับรองพิเศษ (Lounge) เป็นต้น รวมทั้งหาผลิตภัณฑ์ต่างๆ ที่คิดว่าเป็นที่น่าสนใจ คุณภาพที่คัดสรรมาอย่างดีจากที่ต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ อาทิ ผลิตภัณฑ์ในสังกัดกระทรวงพาณิชย์ ผลิตภัณฑ์ OTOP นอกจากนี้จะเป็นการส่งเสริมผลิตภัณฑ์ในประเทศแล้ว ยังเป็นการสนับสนุนนโยบายรัฐบาลและต้อนรับการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) อีกทางหนึ่ง ทั้งนี้บริษัทฯ มีขีดความสามารถที่จะหารายได้เสริมที่อื่นๆ ได้นอกเหนือจากธุรกิจการบิน โดยการหาความร่วมมือทางธุรกิจที่มีความสอดคล้องกันเพิ่มขึ้น รวมทั้งการเจรจาและต่อยอดธุรกิจกับพันธมิตรทางธุรกิจใหม่ๆ ที่จะเข้ามาเสริมธุรกิจการบินให้เข้มแข็งขึ้น เพื่อตอบสนองรสนิยม (Lifestyle) ของลูกค้ายุคใหม่ที่ต้องการความสะดวกสบาย รวดเร็วและเป็นการเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้กับแบรนด์ (Brand) ด้วย รวมทั้งจะทำให้เว็บไซต์ (Website) ของบริษัทฯ มีบทบาทและแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น และเพิ่มความประทับใจให้กับลูกค้าของการบินไทยตามความต้องการในการใช้บริการที่แตกต่างกันในระหว่างการเดินทาง (Customer Experience Management)

ธุรกิจการขนส่งทางอากาศ การท่องเที่ยวและการขนส่ง เป็นธุรกิจที่มีความโดดเด่นและอยู่ในความสนใจทั้งจากผู้บริโภคภายในประเทศและจากประเทศเพื่อนบ้าน โดยบริษัทฯ วางกลยุทธ์เพื่อรองรับกับความต้องการของลูกค้าในระดับนานาชาติและบริการจัดส่งแบบครบวงจร คือสั่งซื้อสินค้าและผลิตภัณฑ์ผ่านออนไลน์ของบริษัทฯ จ่ายเงินและดำเนินการจัดส่งให้ถึงมืออย่างเรียบร้อย ทั้งนี้ลูกค้าจะได้รับความสะดวกในการซื้อบริการเสริมต่างๆ ที่มีคุณภาพ มีความคุ้มค่า การบินไทยทำการคัดสรรมาแล้ว และนำเสนอเป็นทางเลือกตามรสนิยมและความต้องการของผู้โดยสารตามเส้นทางและวัตถุประสงค์ของการเดินทาง ซึ่งบริการเสริมดังกล่าว จะทำให้ผู้โดยสารของการบินไทยได้รับประสบการณ์ที่ดีตลอดการเดินทาง และบอกต่อประสบการณ์การเดินทางผ่านสื่อสังคมออนไลน์และกับเพื่อนๆ เพื่อจูงใจให้หันกลับมาใช้บริการของการบินไทยต่อไป

## กลุ่มลูกค้าและการพัฒนาช่องทางจัดจำหน่าย

ไตรมาสที่ 1 ปี 2563 (มกราคม ถึง มีนาคม 2563)

- ในไตรมาสที่ 1 บริษัทฯ ยังคงเน้นให้การบริการขนส่งผู้โดยสารเป็นหลักเป็นหลักโดยให้บริการแบบเต็มรูปแบบและครบวงจรทั้งการขายการตลาดการบริการบนเครื่องบินและการบริการหลังการขาย (Full Service) มีเส้นทางบินระหว่างประเทศและภายในประเทศไทยที่ครอบคลุมเมืองสำคัญต่างๆทั่วโลก (Worldwide network) บริษัทฯ สามารถตอบสนองและดูแลกลุ่มลูกค้าทุกกลุ่มเป้าหมาย (Customer Segment) ได้เป็นอย่างดีโดยเสนอผลิตภัณฑ์ราคาบัตรโดยสารเงื่อนไขบัตรโดยสารรวมถึงบริการพิเศษที่ตอบสนองความต้องการของผู้โดยสารแต่ละกลุ่มโดยเฉพาะ
- กลุ่มลูกค้าที่เป็นเป้าหมายหลักคือกลุ่มนักท่องเที่ยว (Leisure) กลุ่มนักธุรกิจและกลุ่มลูกค้าองค์กร (Corporate, Government and Business travelers) และกลุ่มลูกค้าเฉพาะเช่นนักเรียนนักศึกษา (Student) แรงงาน (Labor, Seamen) และกลุ่มลูกค้าที่ต้องการเดินทางกลับภูมิลำเนา (Ethnic) เป็นต้น
- บริษัทฯ ได้พัฒนาช่องทางจัดจำหน่ายที่สำคัญมาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าแต่ละประเภทได้อย่างทั่วถึงโดยสามารถแบ่งช่องทางจัดจำหน่ายหลักออกเป็น 3 ประเภทคือ
  - ช่องทางการขายโดยตรงผ่านเว็บไซต์ของบริษัทฯ (Thai Airways Website) และการขายผ่านสำนักงานขายในแต่ละประเทศ
  - ช่องทางการขายผ่านตัวแทนจำหน่ายเพื่อให้สามารถเข้าถึงลูกค้าองค์กรลูกค้าองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมรวมถึงลูกค้าที่มีความต้องการพิเศษต่างๆ
  - ช่องทางการขายออนไลน์ผ่านทางเว็บไซต์ที่ให้บริการจำหน่ายบัตรโดยสารและโปรแกรมการท่องเที่ยว

ไตรมาสที่ 2-4 ปี 2563 (เมษายน ถึง ธันวาคม 2563)

- หลังจากสถานการณ์ด้านสุขอนามัยตั้งแต่ไตรมาสที่ 2 เป็นต้นมาบริษัทฯ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การขายบัตรโดยสารเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจการบินข้อกำหนดการเดินทางและพฤติกรรมของผู้โดยสารโดยบริษัทฯ เน้นการขายแบบจุดบินต่อจุดบิน (Point to point) ใช้การจัดตารางการบินเป็นแบบเฉพาะกิจโดยวิเคราะห์ผลประกอบการของแต่ละเที่ยวบินอย่างละเอียดก่อนทำการบินนารายได้จากการบินขายบัตรโดยสารประกอบกับรายได้จากบริการขนส่งสินค้าพัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์มาประเมินเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายและต้นทุนดำเนินงานของแต่ละเที่ยวบิน
- กลุ่มลูกค้าสำคัญคือผู้โดยสารที่ต้องการเดินทางกลับประเทศทั้งคนไทยที่อาศัยอยู่ในต่างประเทศและคนต่างชาติที่มีถิ่นพำนักหรือครอบครัวในประเทศไทยนอกจากนั้นเป็นกลุ่มนักธุรกิจเฉพาะที่มีความจำเป็นต้องเดินทางเข้า - ออกประเทศไทย
- เนื่องด้วยข้อจำกัดหลายประการบริษัทฯ ใช้ช่องทางการขายบัตรโดยสารโดยตรงเพียงอย่างเดียวคือการขายผ่านเว็บไซต์และผ่านสำนักงานขายประจำประเทศต่างๆ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถควบคุมจำนวนผู้โดยสารรวมถึงเพื่อการตรวจสอบเอกสารจำเป็นต่างๆ ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดโดยหน่วยงานรัฐบาล

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

เครือข่ายเส้นทางบินของกลุ่มพันธมิตรการบินสตาร์อัลไลแอนซ์ ที่ครอบคลุมไปยังทุกทวีปทั่วโลก ช่วยให้บริษัทฯ มีโอกาสในการทำตลาดได้กว้างกว่าจุดบินที่ทำการบินเอง ผ่านความร่วมมือด้าน Interline/Codeshare กับสายการบินสมาชิก บริษัทฯ มีเป้าหมายในการเพิ่มการทำ Interline/Codeshare กับสายการบินสมาชิก เพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับลูกค้า และเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร การเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มสตาร์อัลไลแอนซ์ยังช่วยยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการบริการ เพื่อเพิ่มประสบการณ์ที่ดีและความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้าตลอดการเดินทาง ตามกลยุทธ์ใหม่ของสตาร์อัลไลแอนซ์ (Making Customer Journey Better through Digital Technology) ปัจจุบันกลุ่มพันธมิตรการบินสตาร์อัลไลแอนซ์ มีสมาชิกทั้งหมด 26 สายการบินให้บริการมากกว่า 12,000 เที่ยวบินต่อวัน ไปยัง 1,300 จุดบินใน 197 ประเทศทั่วโลก

### THAI Contact Center (TCC)

THAI Contact Center ศูนย์บริการลูกค้าทางโทรศัพท์ (02-356-1111) เป็นด่านแรกของจุดบริการหลักที่ลูกค้าจะตัดสินใจใช้บริการ บริษัทฯ เล็งเห็นความสำคัญในการให้บริการในส่วนนี้เป็นอย่างมากโดยลูกค้าจะได้รับบริการเป็นไปตามมาตรฐานของ Call Center รวมถึงรองรับความคาดหวังของลูกค้าในการรับบริการจากเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า

บริษัทฯ มีช่องทางในการตอบรับการบริการลูกค้าหลายช่องทาง โทรศัพท์ อีเมลล์ และโทรศัพท์หมายเลขพิเศษสำหรับเที่ยวบินพิเศษและลูกค้ากลุ่มพิเศษ

### Digital Commerce

จากการเติบโตอย่างรวดเร็วของช่องทางดิจิทัล (Digital) ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องของเทคโนโลยีใหม่ที่กำลังเข้ามา ทำให้เกิดการแข่งขันอย่างรุนแรงในอุตสาหกรรมและธุรกิจการบินทั่วโลก จึงไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าผู้บริโภคจะมีบทบาทสำคัญมากขึ้น ทั้งการใช้โทรศัพท์มือถือสมาร์ทโฟน (Smart Phone) และเครือข่ายทางสังคมออนไลน์ (Social Network) ส่งผลให้เกิดสังคมแห่งอุปนิสัยใหม่ของผู้บริโภคที่เรียกว่า Socialnomics ทำให้แนวโน้มของผู้บริโภคหันมาใช้ช่องทางดิจิทัลในการซื้อบัตรโดยสารและการใช้บริการที่สามารถทำด้วยตนเองได้ (Self Service) การสื่อสารต่างๆ กับบริษัทฯ ผ่านช่องทางดิจิทัลมากขึ้นเป็นลำดับ การบินไทยจึงให้ความสำคัญกับช่องทางดิจิทัล เพื่อรองรับแนวโน้มการเติบโตของเทคโนโลยี รวมทั้งการสร้างสรรคสิ่งใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิมและรวดเร็วกว่าคู่แข่ง บริษัทฯ จึงมุ่งเน้นการพัฒนาการให้บริการออนไลน์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าสามารถใช้งานเว็บไซต์ของการบินไทยได้สะดวก ง่ายตายและทันสมัยอยู่ตลอดเวลาจากทุกอุปกรณ์ เช่น โทรศัพท์มือถือ สมาร์ทโฟน แท็บเล็ต แล็ปท็อป เป็นต้น

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

### กิจกรรมส่งเสริมการตลาดและส่งเสริมการขาย

บริษัทฯ ได้ดำเนินการด้านส่งเสริมการขายและการตลาดทั้งในและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาด เสริมความสามารถในการแข่งขัน และสร้างรายได้ให้มากที่สุด ในสภาวะตลาดที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยผันผวนภายนอก ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง และการแข่งขันในตลาด รวมถึงกิจกรรมส่งเสริมการขายและการตลาดโดยโปรแกรมสะสมไมล์ รอยัล ออร์คิด พลัส (Royal Orchid Plus: ROP) และรายการแพ็คเกจท่องเที่ยว รอยัลออร์คิด ฮอลิเดย์ (Royal Orchid Holidays) และทัวร์เอื้องหลวง ที่หลากหลาย ซึ่งคัดสรรแล้วสำหรับนักท่องเที่ยวและผู้โดยสารของการบินไทยในการให้บริการเชื่อมต่อจากการโดยสารเครื่องบิน เช่นการบริการที่พักและแพ็คเกจท่องเที่ยว เป็นต้น

รอยัล ออร์คิด พลัส ดำเนินงานด้านโปรแกรมเสริมสร้างความภักดี (Loyalty Program) ของลูกค้าต่อธุรกิจของบริษัทฯ เพื่อเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดในการรักษาฐานลูกค้าปัจจุบันและการขยายฐานลูกค้าใหม่ของบริษัทฯ ด้วยการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าจนเกิดเป็นความผูกพันและภักดีต่อแบรนด์ อันจะนำมาซึ่งลูกค้าประจำและใช้บริการซ้ำกับบริษัทฯ อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ตลอดจนบริษัทฯ ยังมุ่งเน้นในการใช้ประโยชน์จากระบบฐานข้อมูลของสมาชิก รอยัล ออร์คิด พลัส เพื่อนำมาวิเคราะห์และนำเสนอสินค้าและบริการให้สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกที่มีอยู่ทั่วโลกและแบบเฉพาะกลุ่ม ปัจจุบันโปรแกรมสะสมไมล์รอยัล ออร์คิด พลัส มีสมาชิกจำนวนประมาณ 4 ล้านคนทั่วโลก แบ่งเป็น 4 สถานภาพ ได้แก่ สถานภาพบัตรเบสิค บัตรเงิน บัตรทอง และบัตรแพลทินัม โดยรอยัล ออร์คิด พลัส ได้ปรับเปลี่ยนจากโปรแกรมที่สะสมไมล์และแลกไมล์สะสมจากสายการบินเป็นหลัก (Frequent Flyer Program) พัฒนาเป็นโปรแกรมความร่วมมือจากหลากหลายธุรกิจ (Coalition Program) โดยสมาชิกสามารถสะสมไมล์เมื่อเดินทางกับการบินไทย ไทยสมายล์ และสายการบินพันธมิตรสตาร์ อัลไลแอนซ์ รวมถึงสะสมไมล์กับคู่สัญญาและพันธมิตรธุรกิจทั่วโลก เช่น โรงแรม รถเช่า บัตรเครดิตและสถาบันการเงิน ตลอดจนคู่สัญญาทางด้านไลฟ์สไตล์ต่างๆ

รอยัล ออร์คิด พลัส ได้ให้บริการกับสมาชิกด้วยรางวัลที่หลากหลายทั้งผ่านทางระบบออนไลน์และสำนักงานการบินไทย โดยสมาชิกสามารถนำไมล์สะสมแลกเปลี่ยนเป็นรางวัล เช่น รางวัลบัตรโดยสารการบินไทย ไทยสมายล์ และสายการบินพันธมิตรสตาร์ อัลไลแอนซ์ รางวัลอพเกรดบัตรโดยสาร รางวัลโรงแรมคู่สัญญา รางวัลคู่สัญญาไลฟ์สไตล์ และรางวัลโปรโมชั่นพิเศษ อีกทั้งสมาชิกยังจะได้รับสิทธิประโยชน์ต่างๆ ผ่านช่องทางของบริษัทฯ คู่สัญญา และพันธมิตรธุรกิจ โดย รอยัล ออร์คิด พลัส ได้มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารให้กับสมาชิกทั่วโลกในหลายช่องทางทั้งผ่านทางสำนักงานการบินไทย ศูนย์บริการทางโทรศัพท์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ตรงถึงสมาชิก (Electronic direct email) และทางเว็บไซต์ [www.thaiairways.com/rop](http://www.thaiairways.com/rop)

รอยัลออร์คิด ฮอลิเดย์ มีการขายผ่านทั้งสำนักงานขายและตัวแทนจำหน่ายของการบินไทย มีการพัฒนาระบบเพื่อให้รองรับการขายแบบ online มีการพัฒนาแพ็คเกจการท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบถ้วนและหลากหลาย มีการส่งเสริมการขายผ่านสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ การจัด Event และการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าต่างๆ รวมทั้งการจัดรายการส่งเสริมการขายช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยว ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น และยังเป็น การสนับสนุนนโยบายรัฐบาลในการส่งเสริมประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ด้วย

### ช่องทางการจัดจำหน่ายของสายการบินไทยสมายล์ (Thai Smile Airways)

ในช่วงเริ่มต้นการจัดตั้งบริษัท ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2557 เป็นต้นมา สายการบินไทยสมายล์ได้ใช้ระบบ Navitaire ในการจัดจำหน่ายและบริการลูกค้า (Distribution and Passenger Service System: PSS) และได้จัดทำความร่วมมือแบบ เทียวนินรหัสร่วม (Code Share Agreement) กับการบินไทย เพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการผู้โดยสารที่เดินทางบน เส้นทางของไทยสมายล์ และได้รับสิทธิประโยชน์มากขึ้น ต่อมาในเดือนสิงหาคม 2560 จึงได้พัฒนาระบบจัดจำหน่าย อะมาเดอุส (Amadeus-ALTEA) ซึ่งเป็นระบบเดียวกันกับการบินไทย เพื่อให้สามารถทำการขายแบบเชื่อมต่อ (network) ในจุดบินต่างๆ ทั่วโลกมายังเส้นทางของไทยสมายล์ โดยยังคงความร่วมมือแบบเทียวนินรหัสร่วม (Code Share Agreement) กับ การบินไทย ในขณะที่เดียวกันได้ขยายความร่วมมือไปยังสายการบินพันธมิตรอื่นๆ ในรูปแบบการขาย interline โดยปัจจุบัน มีพันธมิตรในรูปแบบดังกล่าวรวม 14 สายการบิน ได้แก่ สายการบินกลุ่มลู่ฟท์ทันซา (สายการบินลู่ฟท์ทันซา สายการบิน สวิสแอร์ และสายการบินออสเตรียน) สายการบินอีวีเอ สายการบินออนนิปปอนแอร์เวย์ส สายการบินลาว สายการบินบางกอก แอร์เวย์ส สายการบินฮานแอร์ สายการบินเส้นเงิน สายการบินเอเชียซ่า สายการบินคาเธ่ย์ แปซิฟิค สายการบินกัลฟ์แอร์ และสายการบินฮ่องกง โดยสามารถดำเนินการ Through Check-In ระหว่างกันกับพันธมิตร 6 สายการบิน ได้แก่ สายการบิน กลุ่มลู่ฟท์ทันซา (สายการบินลู่ฟท์ทันซา สายการบินสวิสแอร์ และสายการบินออสเตรียน) สายการบินอีวีเอ สายการบิน ออนนิปปอนแอร์เวย์ส และสายการบินบางกอก แอร์เวย์ส (ไม่รวมการบินไทย) เพื่อให้สามารถเช็คอินผู้โดยสารและกระเป๋า ระหว่างสายการบินที่มีจุดเชื่อมต่อกัน ทำให้ผู้โดยสารเกิดความสะดวกสบายมากขึ้น

สายการบินไทยสมายล์ มุ่งเน้นการควบคุมและบริหารจัดการต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ โดยรักษาระดับต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) ให้ต่ำ เน้นการดำเนินงานเฉพาะกิจกรรมหลักที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจ ได้แก่ การปฏิบัติการบิน การควบคุม มาตรฐานความปลอดภัย การกำหนดรูปแบบและมาตรฐานการให้บริการลูกค้า การให้บริการลูกค้าบนเครื่องบิน การบริหาร ภาพลักษณ์ตราสินค้าและการสื่อสารการตลาด การกำหนดราคาและการบริหารรายได้ ทั้งนี้นอกจากสายการบินไทยสมายล์ จะจัดจำหน่ายผ่านระบบจัดจำหน่ายตรงและผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์เป็นหลักแล้ว ยังได้มีการขายผ่านระบบจัดจำหน่าย ระดับโลก (Global Distribution System: GDS) อีกหลายระบบ ได้แก่ อะมาเดอุส ทราเวลสกาย กาลิเลโอ และอะบาคัส (จะแล้วเสร็จในเดือนมกราคมนี้) ซึ่งทำให้ไทยสมายล์มีช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่ายในตลาดที่สำคัญของ ไทยสมายล์ เช่น จีน อินเดียและภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ทั้งยังสามารถจัดจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่ายออนไลน์ (Online Travel Agent) ที่สำคัญ เช่น Expedia, TripAdvisor, Ctrip, Qunar, SkyScanner, JetRadar, MakeMyTrip, CleartripYatra และ Goibibo และเพิ่มโอกาสในการขยายฐานลูกค้าและเพิ่มการรับรู้ให้มากขึ้น เป็นต้น โดยในปีนี้จะมีการ ทบทวนวิธีการกำหนด commission เพื่อกระตุ้นยอดขายให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

### 2.2.3 สภาวะอุตสาหกรรมการบินและการแข่งขัน

ในปี 2563 กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) รายงานเศรษฐกิจโลกถดถอย หดตัวต่ำสุดนับแต่เกิดวิกฤติ เศรษฐกิจตกต่ำครั้งใหญ่ (Great Depression) หลังสงครามโลกครั้งที่ 1 ช่วงปี 2473 โดยหดตัวที่ร้อยละ 3.5 จากปีก่อนที่ ขยายตัวร้อยละ 2.8 ซึ่งเศรษฐกิจหดตัวในทุกภูมิภาค จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) และมาตรการล็อกดาวน์ครั้งใหญ่ของหลายประเทศทั่วโลก ส่งผลกระทบเชิงลบต่อกิจกรรมทางเศรษฐกิจและการ ดำเนินชีวิตของประชาชน การผลิต การลงทุน และห่วงโซ่อุปทานหยุดชะงัก ธุรกิจล้มละลายและปิดกิจการ การว่างงานเพิ่ม สูงขึ้น กระทบต่อเนื่องถึงรายได้และกำลังซื้อที่ลดลงรุนแรง โดยปริมาณการค้าโลกหดตัวถึงร้อยละ 9.6 จากปีก่อนที่ขยายตัว เพียงเล็กน้อยที่ร้อยละ 1.0 (จากปัญหาสงครามการค้าระหว่างสหรัฐฯ และจีน) อีกทั้ง ยังมีปัจจัยเสี่ยงจากการจำกัดด้าน การค้าการลงทุนที่เพิ่มขึ้น ความไม่แน่นอนทางภูมิรัฐศาสตร์ ความไม่มั่นคงและความขัดแย้งทางการเมืองในประเทศ ภาวะ



หนี้สินที่เพิ่มสูงขึ้นในหลายประเทศ ความไม่แน่นอนของนโยบาย Brexit ความผันผวนของราคาน้ำมันและอัตราแลกเปลี่ยน รวมถึงปัญหาการเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศ สำหรับเศรษฐกิจของประเทศเศรษฐกิจหลัก IMF คาดเศรษฐกิจจีนเป็นเพียงประเทศเดียวที่มีการขยายตัวที่ร้อยละ 2.3 จากการฟื้นตัวที่ดีเกินคาดในไตรมาสสองของปี ขณะที่เศรษฐกิจของสหรัฐฯ และยุโรป หดตัวรุนแรงสุดในประวัติศาสตร์ที่ร้อยละ 3.4 และ 7.2 ตามลำดับ จากการแพร่ระบาดที่ยังคงมีอยู่และมีจำนวนผู้ติดเชื้อเพิ่มสูงขึ้น ในส่วนของเศรษฐกิจไทยหดตัวถึงร้อยละ 6.6 จากการที่เศรษฐกิจพึ่งพาการส่งออกและการท่องเที่ยวสูง โดยเฉพาะจากนักท่องเที่ยวจีน ทั้งนี้ คาดการณ์ปี 2564 เศรษฐกิจโลกฟื้นตัวอย่างเปราะบาง โดยขยายตัวในระดับปานกลางที่ร้อยละ 5.5 จากการฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องของกิจกรรมทางเศรษฐกิจและอุปสงค์ภายในประเทศเป็นสำคัญ ด้วยการผ่อนคลายมาตรการควบคุมการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด -19) ประกอบกับการดำเนินการกระตุ้นเศรษฐกิจทั้งมาตรการทางการเงินและการคลังอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันในภาคการท่องเที่ยว หลายประเทศมีแนวโน้มเริ่มทำข้อตกลงเชื่อมต่อการเดินทางระหว่างประเทศทางอากาศแบบไม่ต้องกักตัว (Travel Bubble) โดยเฉพาะประเทศที่มีความเสี่ยงของการแพร่ระบาดต่ำ ซึ่งจะส่งผลให้มีการเดินทางระหว่างประเทศมากขึ้นโดยเฉพาะในช่วงครึ่งหลังของปี 2564 รวมถึง การพัฒนาวัคซีนป้องกันและรักษาโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด -19) ซึ่งคาดว่าจะสามารถผลิตและใช้งานได้อย่างแพร่หลายมากขึ้นในไตรมาสสี่ของปี 2564 อย่างไรก็ดี การขยายตัวทางเศรษฐกิจยังคงเผชิญกับความไม่แน่นอนและความเสี่ยง ได้แก่ ความไม่แน่นอนของสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ที่มีการแพร่ระบาดระลอกใหม่ในหลายพื้นที่รวมถึงการกลายพันธุ์ ผลความสำเร็จของการผลิตและการกระจายวัคซีน การกลับมาใช้มาตรการล็อกดาวน์ รวมถึง ทิศทางและแนวโน้มนโยบายทางเศรษฐกิจของสหรัฐฯ ภายใต้การบริหารงานของประธานาธิบดีคนใหม่ ขณะที่มีความเสี่ยงจากหนี้สาธารณะที่สูงขึ้นตามมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจที่ใช้กันอย่างกว้างขวางที่เกิดการแพร่ระบาดรุนแรง ตลาดแรงงานที่ยังคงเปราะบาง ความผันผวนของเงินลงทุนระหว่างประเทศ และความเสี่ยงทางด้านภูมิรัฐศาสตร์ (คาดการณ์ ณ เดือนมกราคม 2564)

ในส่วนของน้ำมันซึ่งถือเป็นต้นทุนหลักของสายการบิน ราคาน้ำมันดิบและน้ำมันเครื่องบินเฉลี่ยปี 2563 ต่ำกว่าปีก่อนที่ประมาณร้อยละ 32 และ 42 อยู่ที่ 43.28 และ 45.04 เหรียญสหรัฐฯ ต่อบาร์เรล ตามลำดับ จากอุปสงค์น้ำมันดิบลดลงตามการหดตัวของเศรษฐกิจโลก โดยองค์การพลังงานระหว่างประเทศ (International Energy Agency: IEA) ได้ปรับลดความต้องการใช้น้ำมันดิบโลกในปี 2563 ลงอยู่ที่ 91.2 ล้านบาร์เรลต่อวัน ต่ำกว่าปีก่อน 8.8 ล้านบาร์เรลต่อวัน (ประมาณการ ณ เดือน ธันวาคม 2563) โดยเป็นการลดลงจากอุตสาหกรรมการบินเป็นสำคัญ ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) และมาตรการล็อกดาวน์ครั้งใหญ่ของหลายประเทศทั่วโลก แม้ความต้องการใช้น้ำมันฟื้นตัวขึ้นในช่วงหลังของปี 2563 จากการฟื้นตัวของจีนเป็นหลัก แต่สถานการณ์การแพร่ระบาดระลอกใหม่และจำนวนผู้ติดเชื้อที่ยังคงเพิ่มสูงขึ้นต่อเนื่องโดยเฉพาะในยุโรปและสหรัฐฯ ส่งผลให้หลายประเทศต้องดำเนินมาตรการล็อกดาวน์อีกครั้ง อย่างไรก็ดี ราคาน้ำมันมีความผันผวนตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น อาทิ ความไม่สงบในประเทศผู้ผลิตน้ำมัน ปัญหาการเมืองระหว่างประเทศ สภาวะเศรษฐกิจ อัตราแลกเปลี่ยน และการเก็งกำไรราคาน้ำมัน เป็นต้น สำหรับปี 2564 ซีดีกรุปคาดการณ์ราคาน้ำมันดิบและน้ำมันเครื่องบินมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นที่ประมาณร้อยละ 26.1 และ 32.6 อยู่ที่ 54.58 และ 59.71 เหรียญสหรัฐฯ ต่อบาร์เรล ตามการขยายตัวของเศรษฐกิจโลก ทั้งกิจกรรมทางเศรษฐกิจ การขนส่งสินค้า และการเดินทางท่องเที่ยวทั้งภายในและระหว่างประเทศที่มีแนวโน้มขยายตัวเพิ่มขึ้นตามการผ่อนคลายมาตรการล็อกดาวน์ และแนวโน้มความสำเร็จของการพัฒนาวัคซีนที่คาดว่าจะนำมาใช้ได้อย่างแพร่หลายในไตรมาสสี่ของปี ส่งผลให้ความต้องการใช้น้ำมันดิบและน้ำมันเครื่องบินเพิ่มสูงขึ้น ขณะที่ปริมาณน้ำมันดิบคาดเพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่น้อยกว่าความต้องการใช้น้ำมัน จากการที่กลุ่มโอเปกและประเทศนอกโอเปกยังคงทำการปรับลดกำลังการผลิตประมาณ 7.2 ล้านบาร์เรลต่อวัน (ร้อยละ 7 ของความต้องการใช้น้ำมันโลก) ตั้งแต่เดือนมกราคม 2564 เป็นต้นไป (ที่มา: รายงานความเคลื่อนไหวราคาน้ำมันรายเดือนของบริษัท และคาดการณ์ราคาน้ำมันรายเดือน ซีดีกรุป ณ เดือนมกราคม 2564)

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด -19) มาตรการล็อกดาวน์ และมาตรการควบคุมโรคที่เข้มงวด ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อเศรษฐกิจ การเดินทาง และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปหรือวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) ที่มุ่งเน้นสุขภาพและความปลอดภัย การรักษาระยะห่างทางกายภาพ และการนำเทคโนโลยีมา

ใช้ในชีวิตประจำวัน รวมถึง ความผันผวนของราคาน้ำมันและอัตราแลกเปลี่ยน ปัญหาความตึงเครียดระหว่างประเทศและการค้า ความไม่สงบในประเทศ และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ประกอบกับการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานของธุรกิจสายการบิน ดังนั้น การปรับตัวของสายการบินควบคู่กับการวางกลยุทธ์ในการบริหารจัดการอย่างชัดเจนรอบคอบ และสอดคล้องทันต่อเหตุการณ์ จึงเป็นสิ่งสำคัญให้สายการบินดำเนินกิจการได้อย่างยั่งยืน

### สภาวะการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ

สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association: IATA) รายงานภาพรวมอุตสาหกรรมการบินปี 2563 หดตัวรุนแรงสุดในประวัติศาสตร์ โดยเป็นการหดตัวทั้งด้านการขนส่งผู้โดยสารและสินค้า รวมถึงมีการหดตัวในทุกภูมิภาค ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด -19) มาตรการล็อกดาวน์และจำกัดการเดินทางของหลายประเทศทั่วโลก สายการบินต่างยกเลิกเที่ยวบินและหยุดให้บริการ รวมถึงมาตรการควบคุมโรคที่เข้มงวด อาทิ การกักกันตัว 14 วัน ถือเป็นอุปสรรคต่อการเดินทางระหว่างประเทศ ส่งผลให้สายการบินขาดรายได้และสภาพคล่อง โดย IATA คาดว่าสายการบินทั่วโลกจะขาดทุนต่อเนื่องเป็นเวลา 2 ปี (2563-2564) สำหรับในปี 2563 ปริมาณการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ (RPK) ในภาพรวมหดตัวที่ร้อยละ 65.9 สายการบินในภูมิภาคที่มีการหดตัวมากที่สุด 3 อันดับแรก และถดถอยกว่าอุตสาหกรรมโดยรวม ได้แก่ ภูมิภาคตะวันออกกลางที่มีสัดส่วน RPK อยู่ที่ร้อยละ 7.4 ของอุตสาหกรรม มีการหดตัวสูงที่สุดถึงร้อยละ 72.2 รองลงมา คือ ยุโรปที่มีสัดส่วน RPK อยู่ที่ร้อยละ 23.8 คิดเป็นอันดับสองของอุตสาหกรรม หดตัวที่ร้อยละ 69.9 แอฟริกาที่มีสัดส่วน RPK น้อยที่สุดอยู่ที่ร้อยละ 1.9 ของอุตสาหกรรม หดตัวที่ร้อยละ 68.8 สำหรับภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกที่มีสัดส่วน RPK มากที่สุดอยู่ที่ร้อยละ 38.6 ของอุตสาหกรรม มีการหดตัวที่ร้อยละ 61.9 ถดถอยน้อยกว่าอุตสาหกรรม จากการฟื้นตัวของเส้นทางภายในประเทศ อาทิ จีนและอินเดีย ขณะที่ ปริมาณการขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (RFTK) ในภาพรวมหดตัวที่ร้อยละ 10.6 ซึ่งเป็นการหดตัวต่อเนื่องจากปีก่อนที่ได้รับผลกระทบจากสงครามการค้า (หดตัวที่ร้อยละ 3.2) โดยการขนส่งสินค้าได้รับผลกระทบน้อยกว่าการขนส่งผู้โดยสาร จากความต้องการขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์เกี่ยวข้องกับเวชภัณฑ์และสิ่งของจำเป็น สายการบินในภูมิภาคที่มีการหดตัวมากที่สุด 3 อันดับแรกและถดถอยมากกว่าอุตสาหกรรมโดยรวม ได้แก่ ภูมิภาคละตินอเมริกามีสัดส่วน RFTK อยู่ที่ร้อยละ 2.8 ของอุตสาหกรรม หดตัวสูงที่สุดที่ร้อยละ 21.3 รองลงมา คือ ยุโรปที่มีสัดส่วน RFTK อยู่ที่ร้อยละ 23.6 คิดเป็นอันดับสองของอุตสาหกรรม หดตัวที่ร้อยละ 16.0 และเอเชียแปซิฟิก ที่มีสัดส่วน RFTK มากที่สุดที่ร้อยละ 34.5 ของอุตสาหกรรม หดตัวที่ร้อยละ 15.2

สำหรับปี 2564 IATA คาดการณ์การฟื้นตัวของอุตสาหกรรมการบินไว้ 2 กรณี ดังนี้ (คาดการณ์ ณ เดือนกุมภาพันธ์ 2564) กรณีที่ 1 (Baseline Scenario) : RPK ขยายตัวที่ร้อยละ 50.4 และ RFTK ขยายตัวที่ร้อยละ 13.1 เมื่อเทียบกับปี 2563 ตามแนวโน้มการผลิตและใช้งานวัคซีนได้อย่างแพร่หลายมากขึ้น การผ่อนคลายมาตรการล็อกดาวน์และการควบคุมโรค ผู้โดยสารและนักลงทุนมีความเชื่อมั่นเพิ่มขึ้น ส่งผลให้มีการฟื้นตัวที่แข็งแกร่งในช่วงครึ่งปีหลังของปี 2564

กรณีที่ 2 (Downside Scenario) : RPK ขยายตัวที่ร้อยละ 13 เมื่อเทียบกับปี 2563 ตามความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นจากการแพร่ระบาดระลอกใหม่ในหลายพื้นที่และการใช้มาตรการล็อกดาวน์ที่เข้มงวดอีกครั้ง ส่งผลให้การฟื้นตัวมีความไม่แน่นอน

สำหรับประเทศไทย เศรษฐกิจและการเดินทางหดตัวในทิศทางเดียวกับโลก ส่งผลให้ไทยต้องพึ่งพาการท่องเที่ยวภายในประเทศเป็นหลัก รัฐบาลโดยศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) (ศบค.) ประกาศใช้พระราชกำหนดการบริหารราชการสถานการณ์ฉุกเฉินในประเทศตั้งแต่เดือนเมษายน 2563 ปิดสถานที่เสี่ยง ประกาศเคอร์ฟิวกำหนดเวลาให้ประชาชนอยู่ในบ้าน รวมถึงข้อกำหนดการให้ประชาชนงดหรือชะลอการเดินทางข้ามเขตพื้นที่จังหวัดเว้นแต่มีความจำเป็น โดยเริ่มผ่อนคลายและออกมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวในประเทศผ่านโครงการเราเที่ยวด้วยกันตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2563 สำหรับการเดินทางระหว่างประเทศประกาศห้ามนักท่องเที่ยวต่างชาติเข้าประเทศ

และสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ประกาศห้ามอากาศยานทำการบินเข้าสู่ประเทศไทยเป็นการชั่วคราว ตั้งแต่เดือนเมษายน 2563 โดยมีการผ่อนปรนให้นักท่องเที่ยวต่างชาติเข้าประเทศได้บางกลุ่ม และ กพท. อนุญาตให้สายการบินต่างชาติให้บริการเที่ยวบินกึ่งพาณิชย์เข้า-ออกประเทศไทยได้เมื่อเดือนตุลาคม 2563 ส่งผลให้ภาพรวมการท่องเที่ยวช่วงปี 2563 มีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเข้าไทย 6.7 ล้านคน หดตัวที่ร้อยละ 83.2 จากช่วงเวลาเดียวกันของปีที่ผ่านมา สำหรับเดือนตุลาคม 2563 มีการผ่อนปรนให้นักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางได้ 3 กลุ่ม ได้แก่ นักท่องเที่ยวพิเศษ (Special Tourist VISA) นักท่องเที่ยวกลุ่มสิทธิพิเศษ (Thailand Privilege Card) และกลุ่มอื่นๆ อาทิ นักธุรกิจ ผู้เข้าร่วมประชุม และนักกีฬา จำนวนรวมทั้งสิ้น 1,201 คน ซึ่งนักท่องเที่ยวจีนยังคงเดินทางมาไทยมากที่สุด 471 คน รองลงมาได้แก่ ักมพูชา 231 คน และคูเวต 89 คน โดยจำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นต่อเนื่องในเดือนพฤศจิกายนอยู่ที่ 3,065 คน และเดือนธันวาคมอยู่ที่ 6,556 คน (ที่มา: กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา ณ เดือนมกราคม 2564) สำหรับในปี 2564 การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) คาดการณ์จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเข้าไทยขยายตัวร้อยละ 49.2 อยู่ที่ประมาณ 10 ล้านคน ภาพรวมอุตสาหกรรมการบินของไทยในปี 2563 มีสายการบินที่ทำการบินแบบประจำและไม่ประจำ (Scheduled & Non-Scheduled Flight) ในเส้นทางระหว่างประเทศและในประเทศ รวม 164 สายการบิน ขนส่งผู้โดยสารรวม 36.1 ล้านคน ลดลงจากช่วงเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 70.4 เป็นผู้โดยสารที่เดินทางกับบริษัท (การบินไทยและไทยสมายล์) จำนวน 5.8 ล้านคน ลดลงร้อยละ 75.7 โดยบริษัท มีส่วนแบ่งทางการตลาด คิดเป็นร้อยละ 16.0 เป็นอันดับ 2 รองมาจากสายการบินไทยแอร์เอเชีย ที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดคิดเป็นร้อยละ 22.7 (ที่มา: บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)) ทั้งนี้ ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์ (SCB EIC) คาดการณ์รายได้ของธุรกิจการบินสัญชาติไทยทั้ง 8 สายการบินในปี 2563 (คาดการณ์ ณ เดือนเมษายน 2563) มีแนวโน้มหดตัวถึงร้อยละ 60 เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา อยู่ที่ประมาณ 1.21 แสนล้านบาท โดยเฉพาะในเส้นทางระหว่างประเทศหดตัวกว่าร้อยละ 65 จากคาดการณ์จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ลดลงเป็นสำคัญ (นักท่องเที่ยวต่างชาติคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 80 ของผู้โดยสารเส้นทางระหว่างประเทศทั้งหมด) ขณะที่รายได้จากเส้นทางในประเทศมีแนวโน้มหดตัวร้อยละ 45 ส่วนหนึ่งจากมาตรการปิดเมืองของรัฐบาล สายการบินหยุดบินชั่วคราว และการชะลอตัวของการเดินทางในประเทศจากความกังวลในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) รวมถึงรายได้ที่ลดลงจากปัญหาสถานะเศรษฐกิจในประเทศหดตัว โดยธุรกิจการบินถือเป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจไทยเนื่องจากช่วยสนับสนุนธุรกิจต่อเนื่อง อาทิ การท่องเที่ยว โรงแรม และร้านอาหาร เป็นต้น ซึ่งความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคธุรกิจการบิน และภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในการวางแผนการดำเนินการจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การฟื้นตัวของธุรกิจการบินในประเทศไทยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### การแข่งขันของอุตสาหกรรมการบินภายในประเทศ

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) และการประกาศใช้พระราชกำหนดการบริหารราชการสถานการณ์ฉุกเฉินในประเทศตั้งแต่เดือนเมษายน 2563 ซึ่งสายการบินต่างได้รับผลกระทบโดยมีการหยุดทำการบิน และเริ่มทยอยทำการบินใหม่ในเดือนพฤษภาคม 2563 อย่างไรก็ดี แม้รัฐบาลจะมีมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวในประเทศผ่านโครงการต่างๆ แต่ปริมาณการเดินทางในประเทศยังอยู่ในระดับต่ำ ส่งผลให้กลุ่มสายการบินสัญชาติไทยปรับลดเที่ยวบินและยกเลิกเส้นทางบินในประเทศบางเส้นทาง อาทิ บางกอกแอร์เวย์สยกเลิกเส้นทางไปกลับเชียงใหม่-กระบี่ ไทยแอร์เอเชียยกเลิกเส้นทางไปกลับเชียงใหม่-ขอนแก่น เป็นต้น รวมถึงขอรับความช่วยเหลือการสนับสนุนสินเชื่อจากรัฐบาล หรือเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ โดยในปี 2563 มีสายการบินที่ทำการบินภายในประเทศจำนวน 16 สายการบิน มีปริมาณผู้โดยสารของสายการบินที่ทำการบินแบบประจำและไม่ประจำ (Scheduled & Non-Scheduled Flight) ภายในประเทศ คิดเป็น 20.8 ล้านคน ลดลงจากช่วงเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 44.3 โดยบริษัท (การบินไทยและไทยสมายล์) มีการขนส่งผู้โดยสารทั้งสิ้นจำนวน 2.6 ล้านคน ลดลงร้อยละ 58.2 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน คิดเป็นส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 12.6 (ที่มา : บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน))

### การแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินระหว่างประเทศ

สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ในปี 2563 ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการบินและปริมาณการเดินทางของผู้โดยสารทางอากาศ นโยบายของรัฐบาลไทยที่ให้ความสำคัญกับการควบคุมการแพร่ระบาดโดย กพท. ประกาศห้ามอากาศยานทำการบินเข้าสู่ประเทศไทยเป็นการชั่วคราวตั้งแต่เดือนเมษายน 2563 ซึ่งการให้บริการเส้นทางระหว่างประเทศจะเป็นอากาศยานที่ได้รับอนุญาตให้ทำการบินรับส่งบุคคลกลับประเทศไทยหรือกลับภูมิลำเนา (Repatriation Flight) และอากาศยานขนส่งสินค้า (Cargo Flight) เท่านั้น อย่างไรก็ตาม มีการผ่อนปรนให้นักท่องเที่ยวต่างชาติเข้าประเทศได้บ้างกลุ่ม และ กพท. อนุญาตให้สายการบินต่างชาติให้บริการเที่ยวบินกึ่งพาณิชย์เข้า-ออกประเทศไทยได้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2563 ส่งผลให้มีสายการบินต่างชาติเริ่มเปิดให้บริการเที่ยวบินประจำเข้าไทย โดยในปี 2563 มีสายการบินที่ทำการบินระหว่างประเทศ จำนวน 159 สายการบิน มีปริมาณผู้โดยสารของผู้โดยสารที่ทำการบินแบบประจำและไม่ประจำ (Scheduled & Non-Scheduled Flight) ระหว่างประเทศ จำนวน 15.3 ล้านคน ลดลงจากช่วงเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 81.9 ทั้งนี้ บริษัทฯ (การบินไทยและไทยสมายล์) มีการขนส่งผู้โดยสารทั้งสิ้นจำนวน 3.2 ล้านคน ลดลงจากช่วงเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 82.0 ยังคงเป็นผู้นำตลาดที่มีส่วนแบ่งตลาดผู้โดยสารระหว่างประเทศมากที่สุด คือร้อยละ 20.7 (ที่มา : บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน))

บริษัทฯ ได้มีการติดตามประเมินสถานการณ์และปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อปรับกลยุทธ์ให้ทันต่อทุกเหตุการณ์ และพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความแข็งแกร่ง เพิ่มศักยภาพ และประสิทธิภาพในการแข่งขันและการบริการให้ดียิ่งขึ้น เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและรักษาความเป็นสายการบินชั้นนำต่อไป

### ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขันของสายการบินไทยสมายล์

สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและธุรกิจสายการบิน มาตรการปิดประเทศ ปิดน่านฟ้า การจำกัดการเดินทางเพื่อควบคุมการแพร่ระบาดให้อยู่ในวงที่จำกัดมากขึ้น ทำให้สายการบินทั่วโลกต้องหยุดทำการบินชั่วคราวและจอดอากาศยานระยะยาว

จากข้อมูลของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ส่งผลกระทบต่ออัตราการเติบโตของปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPK) ทั่วโลกลดลงร้อยละ 72.8 (Year on Year) และในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกลดลงร้อยละ 63.5 (Year on Year) ทั้งนี้การฟื้นตัวของอุตสาหกรรมการบินจะอาศัยแรงกระตุ้นจากการให้บริการการบินภายในประเทศเป็นหลัก

Growth in air passenger volumes



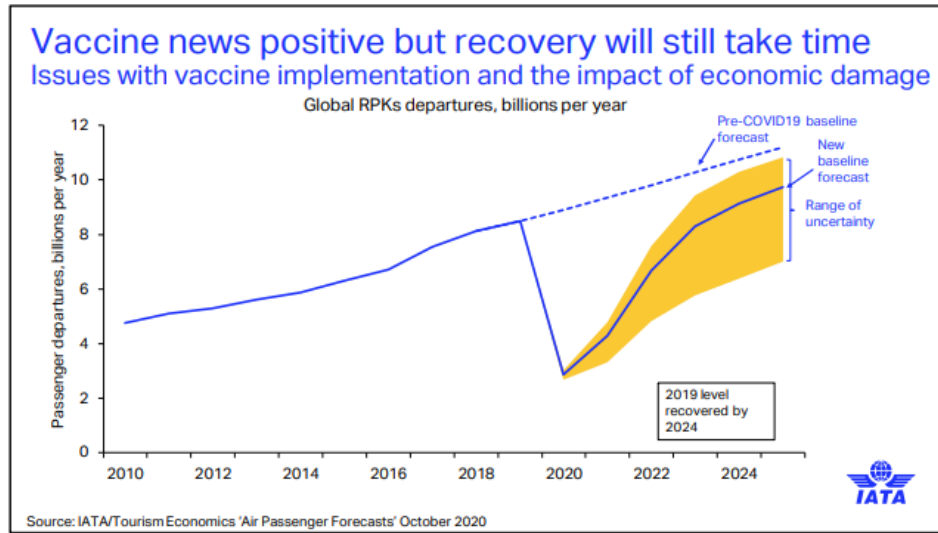
Revenue passenger kilometers (RPKs)

% change on a y ago	2019	Jul-20	Aug-20	Sep-20
<b>Region (registration basis)</b>				
Asia Pacific	4.7	-71.9	-69.2	-63.5
World	4.1	-79.5	-75.3	-72.8
<b>Routes (segment basis)</b>				
China domestic	7.9	-28.4	-18.8	-2.8
Asia - Europe	6.7	-95.7	-94.5	-93.0
Within Asia	5.3	-98.5	-98.4	-98.3
Asia - Nth America	2.4	-94.4	-93.5	-93.7
Asia - Middle East	4.2	-93.3	-92.3	-90.0
Asia - S/w Pacific	6.0	-97.6	-97.4	-97.6
Asia - Africa	3.5	-97.6	-94.7	-93.6

Source: IATA Economics. Asia-Pac incl North Asia

จากการคาดการณ์ของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) ต่อความเคลื่อนไหวด้านการพัฒนาวัคซีนโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ที่คาดว่าจะสามารถนำมาใช้ได้ในปีหลังของปี 2564 จะส่งผลบวกต่ออัตราการ

เติบโตของปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPK) ในช่วงปลายปี 2564 หรือ 2565 แต่อย่างไรก็ตามสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) คาดการณ์ว่าอุตสาหกรรมการบินจะยังไม่สามารถฟื้นตัวกลับสู่ระดับเดียวกับปี 2562 ในเวลาอันใกล้ แต่จะใช้เวลาฟื้นตัวถึงประมาณการณ์ปี 2567 ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงจะขึ้นอยู่กับความเสี่ยงในการกลายพันธุ์ของเชื้อไวรัสโคโรนา



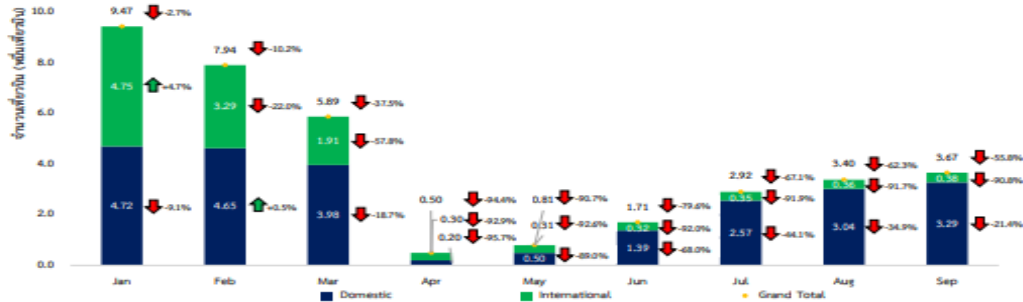
อุตสาหกรรมการบินของไทย ไตรมาสที่ 1-3 ของปี 2563 ประเทศไทยมีปริมาณเที่ยวบินทั้งหมด 363,048 เที่ยวบินลดลงจากปีที่ผ่านมาคิดเป็นร้อยละ 54.7 แบ่งเป็นเที่ยวบินระหว่างประเทศจำนวน 119,701 เที่ยวบิน ลดลงร้อยละ 68.8 และเที่ยวบินภายในประเทศมีจำนวน 243,347 เที่ยวบิน ลดลงร้อยละ 41.6

เมื่อพิจารณาสถิติเฉพาะไตรมาสที่ 3 พบว่า มีปริมาณเที่ยวบินทั้งหมด 99,887 เที่ยวบิน ลดลงคิดเป็นร้อยละ 61.9 แบ่งเป็นเที่ยวบินระหว่างประเทศจำนวน 10,872 เที่ยวบิน ลดลงร้อยละ 91.5 และเที่ยวบินภายในประเทศจำนวน 89,015 เที่ยวบิน ลดลงร้อยละ 33.8 โดยการลดลงของเที่ยวบินระหว่างประเทศยังคงเป็นผลมาจากประกาศ กพท. เรื่องเงื่อนไขในการอนุญาตให้อากาศยานทำการบินเข้าออกประเทศไทยดังนั้นเที่ยวบินในช่วงเวลานี้จึงเป็นเที่ยวบินพิเศษเพื่อรับคนไทยกลับประเทศและเที่ยวบินที่เข้ามารับชาวต่างชาติกลับประเทศเท่านั้น ในส่วนของเที่ยวบินภายในประเทศผู้ประกอบการสายการบินส่วนใหญ่ได้เพิ่มความถี่และกลับมาให้บริการในเส้นทางบินเดิมที่ได้หยุดทำการบิน

รายงานสถิติการขนส่งทางอากาศไตรมาสที่ 3 ประจำปี 2563



ปริมาณเที่ยวบิน



ที่มา : บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ,กรมท่าอากาศยาน, การท่าอากาศยานอุบลราชธานี และบริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) วิเคราะห์โดยกองเศรษฐกิจการบิน

ปริมาณเที่ยวบินเปรียบเทียบปี 2019 และ 2020

Aircraft Movement	Year 2020			
	Q1	Q2	Q3	Q1 - Q3
Domestic	- 9.3%	- 84.6%	- 33.8%	- 41.6%
International	- 25.1%	- 92.5%	- 91.5%	- 68.8%
Total	- 16.8%	- 88.4%	- 61.9%	- 54.7%

ในช่วงที่ตลาดต่างประเทศหรือเส้นทางบินระหว่างประเทศยังไม่สามารถเปิดให้บริการได้นั้น สายการบินไทยสมายล์ จึงกลับมาทบทวนแผนการบินใหม่ทั้งหมด โดยเพิ่มน้ำหนักกับการเปิดให้บริการเส้นทางบินภายในประเทศเพิ่มขึ้น เพื่อให้เกิดปริมาณการใช้เครื่องบินที่มีอยู่ให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด นอกจากเส้นทางการบินเดิมจำนวน 10 จุดหมายปลายทาง จากกรุงเทพฯ (สุวรรณภูมิ) ประกอบด้วย เชียงใหม่, เชียงราย, อุตรธานี, อุบลราชธานี, หาดใหญ่ (สงขลา), ภูเก็ต, สุราษฎร์ธานี, ขอนแก่น, นครราชสีมา และกระบี่ สายการบินไทยสมายล์ได้เร่งเดินหน้าเปิดเส้นทางบินภายในประเทศเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง อาทิ เส้นทางกรุงเทพฯ-นครศรีธรรมราช 14 เที่ยวบินต่อสัปดาห์, น่าน 17 เที่ยวบินต่อสัปดาห์, นครพนม 10 เที่ยวบินต่อสัปดาห์, เลย์ 7 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ และเส้นทางข้ามภาค ได้แก่ เส้นทางเชียงใหม่-นครศรีธรรมราช 3 เที่ยวบินต่อสัปดาห์, เส้นทางอุตรธานี-นครศรีธรรมราช 2 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ และ เส้นทางนครศรีธรรมราช-อุตรธานี 3 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

นอกจากนี้สายการบินไทยสมายล์ยังอยู่ระหว่างการขออนุญาตทำการบินอีก 3 จุดหมายปลายทาง คือ เส้นทาง กรุงเทพฯ-สุโขทัย, ร้อยเอ็ด และตรัง รวมถึงเส้นทางข้ามภาค อาทิ เส้นทางอุบลราชธานี-หาดใหญ่ เป็นต้น รวมทั้งเส้นทางที่ยังอยู่ระหว่างการศึกษาดตลาดอีกจำนวนหนึ่งด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศ หรือไทยเที่ยวไทยของภาครัฐ โดยพบว่าจำนวนจุดหมายปลายทางที่ไทยสมายล์ให้บริการอยู่ในขณะนี้ มีจำนวนมากกว่าในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19)

อย่างไรก็ตามสายการบินไทยสมายล์ในฐานะสายการบินระดับภูมิภาคที่ให้บริการแบบฟูลเซอร์วิสเชื่อมต่อกับจุดหมายปลายทางทั้งในและต่างประเทศ ได้มีการพัฒนา และปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ให้ดีมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้ได้รับรางวัลจาก TripAdvisor Travelers' Choice Award ประเภทสายการบิน โดยในปี 2563 ได้รับยกย่องให้เป็นสายการบินยอดเยี่ยมอันดับหนึ่งของประเทศไทย (Best Airline in Thailand) ติดต่อกันเป็นปีที่ 4 และเป็นสายการบินยอดเยี่ยมในภูมิภาคเอเชีย (Best Regional Airline in Asia) ติดต่อกันเป็นปีที่ 3 นอกจากนี้ยังมีการทำการบินโดยใช้ชื่อเที่ยวบินร่วมกัน (codeshare) ในแต่ละเส้นทางบินกับสายการบินอื่นๆ เพื่อช่วยขยายเส้นทางในการให้บริการ และมีการวางแผนเส้นทางบินร่วมกันกับการบินไทย ทำให้มีการเชื่อมต่อกับเส้นทางบินของการบินไทยมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้โดยสารสามารถต่อแข่งขันในตลาดได้

## 2.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ

### 2.3.1 แผนฝูงบิน

เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด -19) คณะกรรมการบริษัทฯ รับประทานแผนปลดระวางเครื่องบินที่มีอายุการใช้งานมานาน โดยยังไม่พิจารณา โครงการจัดหาเครื่องบินของบริษัทฯ

การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด -19) ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อปริมาณการเดินทางของผู้โดยสารในปี 2563 ทุกภูมิภาคทั่วโลก สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) และรัฐบาลหลายประเทศมีการประกาศห้ามผู้โดยสารเดินทางเข้าออกประเทศ (Lockdown) เพื่อควบคุมการแพร่ระบาดของโรค บริษัทฯ หยุดทำการบินชั่วคราวทุกเส้นทางบิน ระหว่างเดือนเมษายน - พฤษภาคม 2563

เมื่อมาตรการควบคุมการเดินทางของแต่ละประเทศเริ่มผ่อนคลาย จึงจัดทำการบินด้วยเที่ยวบินในลักษณะกึ่งพาณิชย์ (Semi Commercial Flight) เพื่อขนส่งสินค้าและรองรับการเดินทางของประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) กลับภูมิลำเนา (Cargo and Repatriation Flight) ในเดือนมิถุนายน – ธันวาคม 2563 ด้วยเครื่องบินจำนวน 10 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินแบบ แอร์บัส A330-300 แอร์บัส A350-900 และ โบอิง 777-200ER/300ER โดยมีแผนทำการบินระหว่างปี 2564-2568 ด้วยจำนวนเครื่องบินที่บริษัทฯ ได้รับความเห็นชอบจากที่ปรึกษาทางธุรกิจ (McKinsey) ผู้ทำแผน ผู้ให้เช่า และเจ้าหน้าที่ทางการเงิน ดังนี้

ประเภทเครื่องบิน/ปี	2563	2564	2565	2566	2567	2568
เครื่องบินแบบลำตัวแคบพิสัยไกล	20					30*
เครื่องบินแบบลำตัวกว้างพิสัยกลาง-ไกล	29					27*
เครื่องบินแบบลำตัวกว้างพิสัยไกล	32					29*
ฝูงบิน ณ สิ้นปี	81	49-55*	64-72*	78-84*	81-86*	86*

หมายเหตุ:

ฝูงบินปี 2563 ประกอบด้วยเครื่องบินแบบ แอร์บัส A320-200 แอร์บัส A330-300 แอร์บัส A350-900 แอร์บัส A380-800 โบอิง 787-8 โบอิง 787-9 โบอิง 777-200ER โบอิง 777-300ER

- 1) \*จำนวนเครื่องบินใช้งานปี 2564-2568 ประมาณการจากแผนการบิน Scenario A1 โดย McKinsey
- 2) จำนวนเครื่องบินใช้งานจริงปี 2564-2568 ขึ้นอยู่กับผลการเจรจากับเจ้าหน้าที่การเงินและผู้ให้เช่าซึ่งอาจมีการปรับเปลี่ยนได้
- 3) เครื่องบินลำตัวแคบพิสัยไกล ได้แก่ เครื่องบินแบบ แอร์บัส A320-200 ปัจจุบันทำการบินโดยสายการบินไทยสมายล์
- 4) เครื่องบินลำตัวกว้างพิสัยกลาง-ไกล ได้แก่ เครื่องบินแบบ แอร์บัส A330-300 โบอิง 777-200ER โบอิง 787-8 โบอิง 787-9
- 5) เครื่องบินลำตัวกว้างพิสัยไกล ได้แก่ เครื่องบินแบบ แอร์บัส A350-900 แอร์บัส A380-800 และ โบอิง 777-300ER

### 2.3.2 กำลังการผลิตและปริมาณการผลิตที่เกี่ยวข้องกับการบิน

		ปี 2563	ปี 2562	ปี 2561
- จำนวนเครื่องบินที่ใช้บริการ (Number of Aircraft in Operation) ณ 31 ธ.ค.	(ลำ)	103	103	103

		ปี 2563	ปี 2562	ปี 2561
- จุดหมายปลายทาง (ไม่รวม กรุงเทพฯ) (Number of Destinations)	(จุดบิน)	82	82	80
- ระยะทางบิน (Kilometers Flown)	(พันกม.)	78,800	286,123	289,885
- จำนวนการลงของเครื่องบิน (Number of Landings)	(ครั้ง)	40,402	116,242	111,664
- จำนวนชั่วโมงปฏิบัติการบิน (Flight Hours)	(ชั่วโมง/ปี)	116,526	420,723	423,209
- ชั่วโมงการใช้เครื่องบินโดยเฉลี่ย (Aircraft Utilization)	(ชั่วโมง/วัน)	6.6	11.9	12.0
<b>การขนส่งผู้โดยสาร</b>				
- ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (Available Seats Kilometer)	(ล้านที่นั่ง-กม.)	23,789	90,622	93,131
- ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (Revenue Passenger Kilometer)	(ล้านคน-กม.)	15,398	71,695	72,315
- อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (Cabin Factor)	(ร้อยละ)	64.7	79.1	77.6
- จำนวนผู้โดยสาร (Number of Passengers)	(พันคน)	5,871	24,511	24,319
- รายได้จากผู้โดยสารเฉลี่ยต่อหน่วย (Passenger Yield)	(บาท/คน-กม.)	2.17	2.04	2.19
<b>การขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์</b>				
- ปริมาณการผลิตพัสดุภัณฑ์ <sup>(1)</sup> (Available Dead Load Ton-Kilometer)	(ล้านตัน-กม.)	1,015	3,950	4,054
- ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (Revenue Freight Ton-Kilometer)	(ล้านตัน-กม.)	595	2,127	2,465



		ปี 2563	ปี 2562	ปี 2561
- อัตราการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (Freight Load Factor)	(ร้อยละ)	58.6	53.8	60.8
- น้ำหนักพัสดุภัณฑ์ขนส่ง (Cargo Carried)	(พันกก.)	167,531	587,953	685,244
- รายได้จากพัสดุภัณฑ์เฉลี่ยต่อ หน่วย (Freight Yield)	(บาท/ตัน-กม.)	11.06	7.84	8.51
<b>การขนส่งรวมทั้งระบบ</b>				
- ปริมาณการผลิต (Available Ton-Kilometer)	(ล้านตัน-กม.)	3,394	13,016	13,397
- ปริมาณการขนส่ง (Revenue Ton-Kilometer)	(ล้านตัน-กม.)	2,151	9,367	9,788
- อัตราส่วนการบรรทุก (Load Factor)	(ร้อยละ)	63.4	72.0	73.1
- รายได้รวมทั้งระบบเฉลี่ยต่อ หน่วย (System-Wide Yield)	(บาท/ตัน-กม.)	18.76	17.50	18.41

หมายเหตุ:

ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) บริษัทฯ ต้องปรับเส้นทางบินตามสถานการณ์ จึงไม่สามารถระบุข้อมูลเป็นตารางการบินประจำฤดูหนาว / ฤดูร้อน เหมือนสถานการณ์ปกติ

### 2.3.3 โครงสร้างค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและปัจจัยการผลิตที่สำคัญ

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สำคัญของบริษัทฯ ประกอบด้วย ค่าน้ำมันเครื่องบินซึ่งคิดเป็นร้อยละ 13.7 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานรวม นอกจากนี้ยังมีค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับพนักงานซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญในธุรกิจการให้บริการทั้งก่อนและหลังการขาย เพื่อรักษฐานลูกค้าเก่าให้มีความภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty) มีความภูมิใจและประทับใจที่ใช้บริการ และเพิ่มฐานลูกค้ารายใหม่เพื่อการขยายตลาดอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบินในด้านอื่นๆ โดยสรุปได้ดังนี้

งบการเงินเฉพาะบริษัทฯ	ปี 2563		ปี 2562		ปี 2561	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
- ค่าน้ำมันเครื่องบิน	11,164	13.7	50,805	26.8	56,262	29.1
- ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	19,967	24.4	30,385	16.1	29,958	15.5
- ค่าบริการการบิน	6,186	7.5	19,420	10.3	20,888	10.8
- ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนักบินและลูกเรือ	1,263	1.5	5,708	3.0	5,142	2.7
- ค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน	5,680	7.0	17,167	9.1	18,482	9.6
- ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	26,420	32.3	17,302	9.2	19,026	9.8
- ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่	2,013	2.5	19,846	10.5	14,605	7.6
- ค่าสินค้าและพัสดุใช้ไป	1,945	2.4	8,517	4.5	8,581	4.4
- ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและโฆษณา	1,458	1.8	9,861	5.2	9,841	5.1
- ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัย	564	0.7	537	0.3	511	0.3
- ค่าใช้จ่ายอื่น	5,064	6.2	9,492	5.0	9,820	5.1
<b>รวม</b>	<b>81,724</b>	<b>100.0</b>	<b>189,040</b>	<b>100.0</b>	<b>193,116</b>	<b>100.0</b>

### 2.3.4 การจัดหาน้ำมันเครื่องบิน

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

บริษัทฯ จัดซื้อน้ำมันเครื่องบินโดยใช้ราคาอ้างอิงเป็นเงินสกุลเหรียญสหรัฐ ต้นทุนค่าน้ำมันเครื่องบินของบริษัทฯ ในปี 2562 คิดเป็นร้อยละ 27 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของบริษัทฯ และในปี 2563 คิดเป็นร้อยละ 14

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

สำหรับปี 2563 นั้น บริษัทฯ ได้ซื้อน้ำมันเครื่องบินจากผู้จำหน่ายน้ำมันในประเทศไทยเป็นส่วนใหญ่สำหรับปริมาณความต้องการใช้ภายในประเทศ และจัดซื้อจากผู้จำหน่ายน้ำมันฯ ภายนอกประเทศไทยสำหรับปริมาณความ

ต้องการใช้ภายนอกประเทศไทย ในการซื้อน้ำมันเครื่องบิน บริษัทฯ มิได้พิจารณาเฉพาะด้านราคาเท่านั้น แต่ยังพิจารณาถึงความมั่นคงในการจัดส่งน้ำมันและความจำเป็นในการรักษาความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้จำหน่ายด้วย หากแต่ในบางประเทศ เช่น ประเทศศรีลังกา บังคลาเทศ จีน ลาว และพม่า บริษัทฯ จะต้องซื้อน้ำมันเครื่องบินจากผู้จำหน่ายน้ำมันที่ดำเนินธุรกิจลักษณะผูกขาดและมีเพียงรายเดียวในประเทศเท่านั้น

บริษัทฯ ซื้อน้ำมันเครื่องบินจากผู้จำหน่ายน้ำมันในประเทศไทย ได้แก่ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) บริษัท เชฟรอน (ไทย) จำกัด บริษัท ExxonMobil Aviation บริษัท เซลล์แห่งประเทศไทย จำกัด บริษัท สิงคโปร์ปิโตรเลียม (ประเทศไทย) และบริษัท ชัสโก้ ดีลเลอร์ส 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 2563 บริษัทฯ เป็นสายการบินเพียงรายเดียวที่ซื้อน้ำมันเครื่องบินเพื่อการส่งมอบที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จากบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เนื่องจากการที่บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ไม่ได้เป็นผู้ถือหุ้นในบริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จึงทำให้ในบางครั้งราคาน้ำมันที่บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จำหน่ายให้แก่บริษัทฯ มักเป็นราคาที่เอื้อประโยชน์ต่อบริษัทฯ และสามารถควบคุมต้นทุนค่าน้ำมันเครื่องบินของบริษัทฯ ได้บางส่วนอีกทั้งบริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารจัดการการใช้ใช้น้ำมันเครื่องบินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยวางแผนการบินและการบรรทุกให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การทำความสะอาดลำตัวเครื่องและเครื่องยนต์ ตลอดจนควบคุมปริมาณสำรองน้ำมันเครื่องบินสำหรับแต่ละเที่ยวบิน และการทำธุรกรรมป้องกันความเสี่ยงราคาน้ำมันเครื่องบินในปริมาณที่มากขึ้น

เนื่องจากน้ำมันเชื้อเพลิงเป็นวัตถุดิบที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจขนส่งทางอากาศ บริษัทฯ ได้จัดทำการประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดความผันผวนของต้นทุนด้านน้ำมันอากาศยาน และเพื่อให้ผลประโยชน์ของบริษัทฯ เป็นไปตามเป้าหมายและเป็นการปกป้องมูลค่าของบริษัทฯ ให้แก่ผู้ถือหุ้นและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมิใช่เป็นการแสวงหารายได้หรือหวังผลกำไรเพิ่มเติมจากการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน

อย่างไรก็ตามเนื่องจากสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบิน ประกอบกับบริษัทอยู่ระหว่างกระบวนการฟื้นฟูกิจการภายใต้ศาลล้มละลายกลาง และยังไม่สามารถดำเนินธุรกิจขนส่งทางอากาศ หรือมีตารางการบินที่ชัดเจน ทำให้บริษัทฯ มีปริมาณความต้องการใช้น้ำมันอากาศยานต่อเดือนที่ไม่แน่นอน จึงได้มีการงดการจัดทำประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2563 ที่ผ่านมามากกว่าบริษัทฯ จะสามารถกลับมาดำเนินธุรกิจขนส่งทางอากาศได้เป็นปกติอีกครั้ง

### 2.3.5 การจัดหาประกันภัย

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

บริษัทฯ มีค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยในปี 2563 ประมาณ 689,599,797.87 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยส่วนใหญ่ประมาณ 78.06 % ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยเครื่องบิน อะไหล่และการรับผิดชอบค่าใช้จ่ายตามกฎหมาย (ความคุ้มครองวันที่ 1 ธันวาคม 2562 – 30 พฤศจิกายน 2563) อ้างอิงจากมูลค่าฝูงบินโดยเฉลี่ย (Average Fleet Value) ของบริษัทฯ ณ วันที่ 1 ธันวาคม 2562 ประมาณ 11,641,964,065 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ส่วนค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยที่เหลืออีกประมาณ 21.93 % เป็นค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยประเภทอื่นที่ไม่เกี่ยวกับการประกันภัยเครื่องบิน

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

จากสถานการณ์ของตลาดประกันภัยตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้รับประกันภัยจึงต้องการที่จะปรับเพิ่มค่าเบี้ยประกันภัยในตลาดประกันภัยทุกประเภทรวมทั้งประกันภัยเครื่องบิน ซึ่งจะมีผลกระทบถึงเบี้ยประกันภัยสำหรับสายการบิน รวมถึงเบี้ยประกันภัยของบริษัทฯ ด้วยเช่นกัน

## ก) กิจกรรมขนส่งทางอากาศ

## (2) กิจกรรมขนส่งสินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์

## 2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการ

ข้อมูลการบริการพาณิชย์สินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์

การบริการขนส่งสินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์	ปี 2563	ปี 2562	ปี 2561
ปริมาณการผลิตด้านพัสดุภัณฑ์ (ADTK) (ล้านตัน-กม.) <sup>(1)</sup>	1,015	3,950	4,054
ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (RFTK) (ล้านตัน-กม.) <sup>(1)</sup>	595	2,127	2,465
รายได้ค่าระวางขนส่ง (ล้านบาท) <sup>(2)</sup>	6,893	17,784	22,340
รายได้ค่าระวางขนส่งเฉลี่ยต่อหน่วย (บาท/ตัน-กม.) <sup>(3)</sup>	11.06	7.84	8.51
อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (%) <sup>(1)</sup>	58.6	53.8	60.8

หมายเหตุ:

(1) รวมความจุจากเที่ยวบินแบบประจำ เที่ยวบินแบบไม่ประจำ และการเช่าพื้นที่ระวางบนเครื่องบินขนส่งสินค้า

(2) รวมรายได้ค่าระวางขนส่งพัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์จากเที่ยวบินแบบประจำ เที่ยวบินแบบไม่ประจำ และการเช่าพื้นที่ระวางบนเครื่องบินขนส่งสินค้า

(3) รายได้ค่าระวางขนส่งพัสดุภัณฑ์รวมค่าธรรมเนียมขดเซยค่าน้ำมันและค่าธรรมเนียมความเสี่ยงภัยจากสงคราม ไม่รวมค่าคอมมิชชั่นหารด้วยปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์

ในสภาวะที่มีสภาพอากาศแปรปรวน และอุณหภูมิที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี โดยเฉพาะประเทศไทยซึ่งอยู่ใกล้บริเวณเส้นศูนย์สูตร มีอากาศร้อนเกือบทั้งปี บริษัทฯจึงได้พัฒนาผลิตภัณฑ์และ บริการเพื่อรักษาสภาพสินค้าให้คงสภาพที่ดีที่สุดลดเส้นทางการขนส่ง โดยมีการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการการขนส่งดังนี้

Temperature Controlled Products เป็นสินค้าที่ต้องการการควบคุมอุณหภูมิตลอดห่วงโซ่การขนส่ง เพื่อรักษา สภาพของสินค้าให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดจากผู้ส่งจนถึงมือผู้รับ ซึ่งลูกค้าส่วนใหญ่ให้ความสนใจและใช้บริการประเภทนี้ มากขึ้น โดยบริษัทฯ ให้บริการตู้คอนเทนเนอร์ควบคุมอุณหภูมิ หรือ TG Temp สำหรับผลิตภัณฑ์ TGC หรือ TG Cool & Carry ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ให้บริการขนส่งสินค้าที่ต้องควบคุมอุณหภูมิให้สม่ำเสมอตลอดการขนส่ง เพื่อรักษาสภาพให้เป็นไปตามข้อกำหนดของผู้รับ รวมถึงรักษาความสดจนถึงมือผู้รับ อาทิ ผลิตภัณฑ์อาหารสด ผลิตภัณฑ์ผักผลไม้สด ผลิตภัณฑ์นม ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่ม ผลิตภัณฑ์เวชสำอาง และยาที่ไม่ต้องการการดูแลอย่างเข้มงวด เป็นต้น เพื่อให้เป็นไปตาม มาตรฐานสากล ได้มีการจัดตั้งทีมพนักงานมืออาชีพที่ผ่านการฝึกอบรมในระดับบุคคลตามมาตรฐาน GDP หรือ Good Distribution Practice โดยได้รับประกาศนียบัตรรับรองจากบริษัท SGS (Thailand) ซึ่งเป็นบริษัทระดับโลกที่ทำการ ตรวจสอบ ให้การรับรองมาตรฐานต่างๆ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว (บริษัทฯกำลังอยู่ในระหว่างการทำดำเนินการเพื่อให้ผ่าน มาตรฐาน Good Distribution Practice หรือ GDP ในส่วนของพื้นที่อาคารสินค้าระหว่างประเทศ เป็นลำดับต่อไป) เพื่อทำ หน้าที่ดูแลคุณภาพ และรักษาสภาพของสินค้าประเภทดังกล่าว โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ยาและเวชภัณฑ์ที่ต้องการการดูแล

อย่างเข้มงวด ให้เป็นไปตามข้อกำหนด และอีกทั้งยังรักษาคุณสมบัติของยาให้คงคุณภาพในการนำไปใช้รักษาโรคตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความมั่นใจในทุกจุดของการให้บริการตามมาตรฐาน GDP จนถึงมือลูกค้า โดยเฉพาะในช่วงเวลานี้ ซึ่งเป็นช่วงระยะเวลาของการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ที่มีการแพร่กระจายไปยังประเทศ และทวีปต่างๆ ทั่วโลก จึงได้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ใช้บริการนี้มีชื่อว่า TGP หรือ TG Pharma Pro เพื่อรองรับการขนส่งสินค้าประเภทดังกล่าว

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังเสนอบริการพิเศษ โดยใช้ Thermal Blanket ซึ่งเป็นอุปกรณ์เพื่อใช้ในการขนส่งสินค้าที่สามารถป้องกันความร้อนจากภายนอกพร้อมทั้งรักษาอุณหภูมิภายในเพื่อไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือมีการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด

ผลิตภัณฑ์ TGK หรือ TG Cool เป็นบริการการขนส่งสินค้าเกษตร ที่ควบคุมอุณหภูมิให้สินค้าคงความเย็นอย่างต่อเนื่องตามกำหนด และเตรียมพร้อมก่อนการขนส่งในตู้คอนเทนเนอร์ที่จัดเตรียมสำหรับสินค้าประเภทนี้โดยเฉพาะ โดยผ่านกระบวนการและเครื่องมืออุปกรณ์พิเศษที่ทันสมัย และได้มาตรฐาน ในการรักษาคุณภาพของสินค้าให้สดใหม่จนถึงผู้บริโภค ซึ่งได้แก่ สินค้าประเภทผลไม้ที่ต้องการการควบคุมอุณหภูมิแบบเย็นจัด เช่น มะพร้าว น้ำหอม ข้าวเหนียวมะม่วง เป็นต้น

ผลิตภัณฑ์ TGX หรือ TGForce เป็นการให้บริการขนส่งสินค้าแบบเร่งด่วน ภายใต้การรับประกันในการขนส่งตามกำหนดเวลา

ผลิตภัณฑ์ TGF หรือ TGFresh เป็นการบริการขนส่งด่วนสำหรับสินค้าของสดทุกประเภท

ผลิตภัณฑ์ PRI หรือ Priority Service เป็นการบริการขนส่งแบบสินค้าที่มีลำดับความสำคัญสูงในการขนส่ง

ผลิตภัณฑ์ THAIPAC เป็นการบริการสำหรับนักท่องเที่ยวที่เข้ามาในประเทศไทย โดยจะบริการขนส่งสินค้าที่นักท่องเที่ยวได้จับจ่ายใช้สอย เป็นบริการขนส่งสินค้าแบบ Premium Service ที่ครอบคลุมทุกเส้นทางของบริษัทฯ

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

## 2.2 การตลาดและการแข่งขัน

บริษัทฯ ให้บริการการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ทางอากาศด้วยเครื่องบินขนส่งผู้โดยสารเป็นหลัก โดยมีสายการบินไทยสมายล์เป็นสายการบินที่จะสนับสนุนเส้นทางการบินภายในประเทศ และบางเส้นทางบินในภูมิภาค มีพันธมิตรที่ทำให้การบริการครอบคลุมเส้นทางการบินมากขึ้น นอกจากนี้บริษัทฯ ยังให้บริการการขนส่งด้วยรถบรรทุกทั่วประเทศเพื่อนบ้านอีกด้วย

ปัจจุบันการขนส่งทางอากาศมีปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบินทางอากาศเป็นอย่างมาก ได้แก่ สงครามการค้าระหว่างจีนกับสหรัฐอเมริกาภายใต้นโยบายของประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกาคนใหม่หลังการเลือกตั้ง ผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยน และสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ซึ่งประเด็นดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการบินทางอากาศเป็นอย่างมาก เนื่องจาก การปิดประเทศต่างๆ ทั่วโลก ธุรกิจการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศชะงักงัน ส่งผลทำให้การขนส่งสินค้าทางอากาศที่อาศัยเครื่องบินโดยสารหยุดชะงักโดยสิ้นเชิง มีผลทำให้สภาวะเศรษฐกิจทั่วโลกถดถอย และคาดการณ์ว่าสถานการณ์การระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) อาจจะมียืดเยื้ออย่างต่อเนื่องจนถึงปี 2565 หรืออาจจะยาวนานกว่านั้น จนกว่าจะมีหน่วยงานทางการแพทย์สามารถคิดค้น และผลิตวัคซีนป้องกันออกมาได้สำเร็จ

บริษัทฯ มุ่งเน้นการทำรายได้จากการขนส่งสินค้า Premium Product ซึ่งเป็นสินค้าที่ต้องได้รับการดูแลเป็นพิเศษ ภายใต้หลักประกันในการขนส่งตามกำหนดเวลา เช่น TGX หรือ TG Force และ TGF หรือ TG Fresh นอกจากนี้จะเน้นการขนส่งสินค้าที่ต้องควบคุมอุณหภูมิเป็นหลัก ในเส้นทางที่มีความต้องการทั้งไปและกลับ ส่งเสริมการขาย TGC หรือ TG Cool & Carry ที่ได้รับการตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างดีในเส้นทางที่มีศักยภาพอื่นๆเพิ่มเติม ซึ่งตลาดยา และเวชภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันการติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) โดยเฉพาะ การขนส่งวัคซีนมีแนวโน้มที่จะมีปริมาณการขนส่งเพิ่มมากขึ้น

ในช่วงตั้งแต่เริ่มมีการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) บริษัทฯ ต้องหยุดทำการบินชั่วคราว ประกอบกับภาวะเศรษฐกิจถดถอยทั่วโลกและคาดการณ์ว่าอาจจะยืดเยื้ออย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ จึงมีการปรับรูปแบบธุรกิจการขนส่งสินค้า โดยเน้นการขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์เป็นหลัก เพื่อทำรายได้ โดยการให้บริการเที่ยวบินแบบเช่าเหมาลำ (Charter / BSA Flight) ในทุกเส้นทางตามความต้องการของลูกค้า อีกทั้งเสนอขายพื้นที่ระวางบนเที่ยวบิน (Belly Space) แก่ลูกค้าโดยการเช่าพื้นที่ทั้งหมดบนเที่ยวบินนั้นๆ นอกจากนี้ยังมีการเสนอขายพื้นที่ระวางบนเที่ยวบิน (Belly Space) แบบราคาขายต่อกิโลกรัม หรือราคาขายตาม Unit Load อีกด้วย เพื่อใช้ประโยชน์จากพื้นที่อย่างสูงสุด รวมถึงทำการขายพื้นที่ระวางในห้องสัมภาระผู้โดยสาร (Cargo in Cabin หรือ CIC) ทำให้สามารถรองรับสินค้าได้มากขึ้น บริษัทฯ ได้มีการพิจารณาในการเปิดเที่ยวบินที่ขนส่งผู้โดยสาร (Repatriation) ร่วมกับการขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ ซึ่งเป็นการใช้พื้นที่ระวางได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งเป็นการทำรายได้ให้บริษัทฯ อย่างต่อเนื่อง

## ข) หน่วยธุรกิจ

บริษัทฯ ดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขนส่งโดยจัดตั้งเป็นหน่วยธุรกิจ ประกอบด้วย การบริการคลังสินค้าและการจัดการขนส่ง การบริการลูกค้าภาคพื้น การบริการลานจอดและอุปถัมภ์ภาคพื้น และครีวการบินโดยมีรายละเอียดดังนี้

### ข) หน่วยธุรกิจ

#### 1. ธุรกิจการบริการคลังสินค้า

บริษัทฯ ยังคงมุ่งมั่นในการพัฒนาการให้บริการ เพื่อเพิ่มผลผลิตภาพคนต่อพื้นที่ ลดระยะเวลาการให้บริการส่งมอบสินค้าและบริการให้กับลูกค้า และยกระดับมาตรฐานการให้บริการคลังสินค้าสู่ระดับ World Class ในธุรกิจและกิจกรรมหลัก เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เป้าหมายคือมาตรฐานสากลที่มุ่งสู่คลังสินค้าระบบปิดเต็มรูปแบบ สามารถให้บริการในรูปแบบ One Stop Service

ในช่วงต้นปี 2563 เดือน มกราคม-กุมภาพันธ์ ปริมาณสินค้านำเข้า-ส่งออก ยังอยู่ในเกณฑ์ที่ดี เนื่องจากเป็นไตรมาสแรกที่ยังมีการสั่งซื้อสินค้าในตลาดอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งกลางเดือนมีนาคม 2563 สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด -19) เริ่มเกิดขึ้นที่ประเทศจีน และแพร่กระจายไปทั่วโลกมากขึ้น ส่งผลให้เที่ยวบินต่างๆ ที่บินเข้าออกได้เป็นปกติ เริ่มลดน้อยลง ประกอบกับ การปิดประเทศต่างๆ ทั่วโลก ธุรกิจการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศชะงักงัน ส่งผลทำให้การขนส่งสินค้าทางอากาศที่อาศัยเครื่องบินโดยสารหยุดชะงักในระยะแรก

บริษัทฯ หยุดทำการบินชั่วคราวในการขนส่งผู้โดยสาร แต่ยังคงทำการขนส่งสินค้าทางอากาศอย่างต่อเนื่อง แต่เนื่องด้วยบริษัทฯ พันสภาพการเป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับการที่บริษัทฯ อยู่ระหว่างการฟื้นฟูกิจการ การบริหารจัดการต่างๆ จะดำเนินไปตามแผนฟื้นฟูกิจการที่ได้รับการอนุมัติจากศาล ทำให้มีข้อจำกัดมากขึ้น ทั้งในเรื่องการลงทุน การว่าจ้างแรงงานต่างๆ การดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงานที่บริษัทฯ ได้วางไว้เพื่อให้การบริการที่เป็นเลิศ บริษัทฯ ต้องปรับลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ลง โดยไม่ให้กระทบกับการบริการคลังสินค้า จึงได้มีการปรับการลงทุนต่างๆ การลด

จำนวนแรงงานภายนอก และการควมรวมงานที่ใกล้เคียงกัน พร้อมทั้งขอความร่วมมือกับพนักงานทุกท่านทุกระดับ ให้ร่วมมือกับปฏิบัติงานให้สำเร็จโดยดี

ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ช่วงแรกปริมาณสินค้านำเข้าและส่งออกลดลง แต่ตลาด E-commerce กลับเติบโตสวนกระแส มีการสั่งซื้อสินค้าประเภทนี้จำนวนมาก ทำให้คลังสินค้ามีสินค้า E-Commerce นำเข้ามาก อีกทั้งสายการบินต่างๆ เริ่มให้ความสำคัญในการขนส่งสินค้าโดยใช้เครื่องบินขนส่งผู้โดยสาร ในขณะที่ยังไม่สามารถขนส่งผู้โดยสารได้ บริษัทฯ ในฐานะผู้ให้บริการคลังสินค้า จึงต้องมีการวางแผน เรื่องการให้บริการพนักงาน อุปกรณ์ ให้สอดคล้องกับปริมาณสินค้านำเข้า/ส่งออก ที่ยังมีการนำเข้า-ส่งออกที่มีปริมาณเพิ่มขึ้น และ ยังคงให้บริการทุกวัน ตลอด 24 ชม โดยไม่มีวันหยุดกับลูกค้าที่มาใช้บริการคลังสินค้าของบริษัทฯ

ในส่วนของระบบสารสนเทศ บริษัทฯ มีแผนที่จะดำเนินการออกใบเสร็จรับเงินในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-receipt) สำหรับค่าเก็บรักษาสินค้าขาเข้าทั้งหมด ทดแทนการออกใบเสร็จเดิมที่เป็นกระดาษ และได้เพิ่มช่องทางการจ่ายเงินเพิ่มเติม เช่น online payment และ KIOSK นอกจากนี้ มีแผนจะเพิ่มช่องทางการจองพื้นที่ระวางสินค้าในรูปแบบใหม่ (Offer and Order) ให้ลูกค้าได้เลือกใช้ช่องทางมากขึ้น เพื่ออำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีความหลากหลาย

## ข) หน่วยธุรกิจ

## 2. ธุรกิจการบริการลูกค้าภาคพื้น

### 2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์ หรือบริการ

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

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

#### • ประเภทของการให้บริการ

บริการผู้โดยสาร ประกอบด้วย บริการตรวจรับบัตรโดยสาร ณ จุดบริการปกติ และจุดบริการพิเศษสำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่ง ชั้นธุรกิจ สมาชิกบัตรแพลททินัม และบัตรทอง จุดให้บริการโดยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Kiosk) พร้อมจัดเคาน์เตอร์เฉพาะสำหรับรับสัมภาระ การตรวจเช็คเอกสารการเดินทาง หมายเลขที่นั่ง อาหารพิเศษ และ/หรือบริการพิเศษ ในแต่ละรูปแบบการเดินทางหรือตามที่ได้สำรองไว้ล่วงหน้า ตรวจสอบและบันทึกน้ำหนักสัมภาระของผู้โดยสาร รวมถึงบริการผู้โดยสารขาออกบริเวณห้องพักผู้โดยสารก่อนเข้าอากาศยาน ให้บริการตรวจทานเอกสารการเดินทาง จัดลำดับและระเบียบการเข้าสู่อากาศยาน และอำนวยความสะดวกผู้โดยสารที่ออกจากอากาศยานสำหรับเที่ยวบินขาเข้า



บริการห้องรับรองพิเศษสำหรับให้บริการแก่ผู้โดยสารชั้นหนึ่ง ชั้นธุรกิจ ผู้โดยสารสมาชิกบัตรแพลททินัม และสมาชิกบัตรทอง มีบริการสปา (Royal Orchid Spa) สำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจนอกจากนี้ยังมีห้องรับรองสำหรับการเดินทางเป็นหมู่คณะ

บริการด้านสัมภาระ ให้บริการรับแจ้งและติดตามสัมภาระลงทะเลเบียนผู้โดยสารขาเข้าที่เกิดความล่าช้า/สูญหาย/ชำรุด/สิ่งของสูญหาย ให้บริการนำส่งสัมภาระตกค้าง/ล่าช้าให้กับผู้โดยสารถึงที่พัก, รวมถึงติดตามและจัดเก็บสิ่งของลืมบนเครื่องบิน ทั้งเที่ยวบินภายในประเทศและระหว่างประเทศ

บริการควบคุมการบรรทุก ให้บริการในทุกเที่ยวบินของสายการบินไทย เที่ยวบินของสายการบินลูกค้า รวมทั้งเที่ยวบินเช่าเหมาลำ บริการวางแผนการบรรทุก คำนวณน้ำหนักของเครื่องบินเพื่อให้เกิดความสมดุลย์ ควบคุมการบรรทุกผู้โดยสาร สัมภาระสินค้า และประเภณีภัณฑ์สำหรับเที่ยวบินขาออก (Loading) ให้เป็นไปตามแผนการบรรทุกภายในกรอบเวลาที่กำหนด และส่งข้อมูลสำคัญของผู้โดยสารไปยังสถานีปลายทาง ทั้งนี้การปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงความปลอดภัยสูงสุดทั้งในเรื่อง Safety และ Security สอดคล้องกับกฎข้อบังคับการบิน นอกจากนี้ ยังให้การให้บริการเที่ยวบินขาเข้า (Unloading) ควบคุมการนำสัมภาระลงจากเครื่องบิน และนำส่งถึงผู้โดยสารและหน่วยงานเกี่ยวข้องให้เป็นไปตามเวลาที่กำหนด

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

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

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

## 2.2 การตลาดและการแข่งขัน

นโยบายการตลาดของฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น เน้นการเพิ่มสัดส่วนของบริษัทฯ ในตลาดการให้บริการลูกค้าภาคพื้น ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ โดยฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้นมีสายการบินลูกค้าจำนวน 29 สายการบิน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 38.67 นอกจากนี้ยังให้บริการเที่ยวบินของสายการบินไทยจำนวน 288 เที่ยวบิน สายการบินไทยสมายล์จำนวน 2,541 เที่ยวบิน และสายการบินลูกค้า จำนวน 1,347 เที่ยวบิน รวมเป็นจำนวน 4,176 เที่ยวบินคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 39.02 บริษัทคู่แข่งมีจำนวน 3 ราย ได้แก่ BFS, PG และ LST มีสัดส่วนทางตลาดอยู่ร้อยละ 40.6, 11.3 และ 1.8 ตามลำดับส่วนสายการบินที่มีการบริการภาคพื้นด้วยตนเองมีสัดส่วนอยู่ร้อยละ 5.4 และเที่ยวบินพิเศษอื่นๆ ร้อยละ 0.8 (ข้อมูล ณ Q3/2020) ทั้งนี้ ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้นมีเป้าหมายเพิ่มสายการบินลูกค้ารายใหม่ และดึงลูกค้ารายเดิมซึ่งเปลี่ยนไปใช้บริการบริษัทคู่แข่งให้กลับมาใช้บริการจากบริษัทฯ

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

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

### 2.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์และการบริการ

ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่ออย่างยิ่งต่อการให้บริการลูกค้าภาคพื้นในทุกๆ ท่าอากาศยานคือแรงงาน เนื่องจากการเติบโตทางด้านธุรกิจการบินส่งผลทำให้แรงงานที่มีอยู่ในภาคอุตสาหกรรมการเดินทางอากาศหรือธุรกิจการบินมีการโยกย้ายไปยังสายการบินอื่นที่มีผลตอบแทนที่สูงกว่า หรือแม้แต่มีการไหลออกไปยังภาคอุตสาหกรรมอื่นๆ มีค่าจ้างแรงงานที่ปรับสูงขึ้นหรือต่ำกว่าเล็กน้อยแต่ไม่ต้องเหน็ดเหนื่อยจากการทำงานเป็นกะและความกดดันจากการให้บริการซึ่งทั้งบริษัทฯ เองและคู่แข่งต่างได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเช่นเดียวกัน

เนื่องด้วยในปัจจุบันธุรกิจการบินมีการแข่งขันสูง ประกอบกับบริษัทฯ ประสบภาวะขาดทุน ในส่วนของงานบริการลูกค้าภาคพื้นจึงได้ปรับลดการว่าจ้างแรงงานภายนอก (Outsources) และการจ้างเหมาบริการ (Out-Job) เพื่อบริหารต้นทุนให้ลดลงสามารถแข่งขันได้

ในขณะเดียวกันได้ดำเนินการวางแผนอัตรากำลังคนให้มีความเหมาะสม โดยจัดตารางการทำงานของพนักงานแต่ละกะให้สอดคล้องกับปริมาณเที่ยวบินที่ให้บริการ ทั้งสายการบินไทยและสายการบินลูกค้า ดำเนินการอบรมให้ความรู้แก่พนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพของพนักงานแต่ละคนให้ปฏิบัติหน้าที่ได้หลากหลายทักษะ (Multi Skill) ในหลายจุดบริการที่ให้บริการลูกค้า เช่น เช็คอิน (Check-in) และ บริเวณประตูขึ้นเครื่อง (Boarding Gate) เป็นต้น

ข) หน่วยธุรกิจ

### 3. ธุรกิจการบริการอุปกรณ์ภาคพื้น

#### 2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์ หรือบริการ

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

ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการให้บริการอุปกรณ์ภาคพื้นมากกว่า 50 ปี ในการให้บริการกับอากาศยานทุกประเภททั้งอากาศยานของบริษัทฯ และสายการบินลูกค้า

ประเภทของการให้บริการประกอบด้วย

1. การให้บริการขนถ่ายสัมภาระได้ทุกประเภทในรูปแบบของสัมภาระผู้โดยสาร สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ที่เกี่ยวกับบินเข้าและขาออก โดยการให้บริการดังกล่าวยังรวมถึงการขนถ่ายสินค้าขนาดใหญ่ที่ขนส่งด้วยอากาศยานแบบเครื่องบินขนส่งสินค้า (Freighter)
2. การให้บริการบันไดสำหรับใช้ขึ้น-ลง อากาศยาน การให้บริการขนส่งผู้โดยสารจากอาคารผู้โดยสารไปยัง อากาศยาน และ/หรือจากอากาศยานมายังอาคารผู้โดยสาร ทั้งนี้ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นสามารถให้บริการแก่ผู้โดยสาร VIP ด้วยรถโดยสารพิเศษที่มีความหรูหรา และทันสมัยเหมาะสมกับระดับของผู้โดยสารแต่ละประเภทรวมถึงการให้บริการผู้โดยสารป่วยหรือทุพพลภาพ
3. การให้บริการอากาศยานด้วยอุปกรณ์จ่ายกระแสไฟฟ้า อุปกรณ์ช่วยติดเครื่องยนต์ของอากาศยาน อุปกรณ์ส่งลมเย็นเพื่อช่วยปรับอุณหภูมิภายในห้องโดยสารของอากาศยาน การบริการขนถ่ายสิ่งปฏิกูลจากอากาศยาน การบริการเติมน้ำดื่มแก่อากาศยานด้วยมาตรฐานสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IDQP/IATA Drinking-Water Quality Pool) และเป็นไปตามข้อกำหนดของ WHO (World Health Organization) รวมถึงการให้บริการเคลื่อนย้ายอากาศยานภาคพื้นดิน
4. การให้บริการทำความสะอาดภายในอากาศยานทั้งประเภทอากาศยานจอดแวะ (Transit) และการทำความสะอาดระดับขั้นโรงเก็บ (Deep Clean) ทั้งนี้การให้บริการทั้งสองประเภทนั้นอยู่ในระดับของ Secure Clean เป็นการทำความสะอาดควบคู่ไปกับการตรวจเช็คด้านความมั่นคงการบินไปในเวลาเดียวกันและจากความทุ่มเทและการพัฒนาด้านบุคลากรอย่างต่อเนื่องทำให้การทำความสะอาดภายในอากาศยานได้รับรางวัลจาก Skytrax และได้รับการชมเชยจากสายการบินลูกค้ามาโดยตลอด
5. การให้บริการอากาศยานในสภาวะฉุกเฉินทั้งกรณีฉุกเฉินทางการแพทย์ที่เป็นการติดต่อจากโรคระบาด การเตรียมรับสภาวะฉุกเฉินเมื่ออากาศยานเกิดไฟไหม้ รวมถึงการย้ายฐานในกรณีทำอากาศยานสุวรรณภูมิไม่สามารถให้บริการได้ โดยการจัดทำเป็นแผนป้องกันและการฝึกเตรียมความพร้อมสำหรับรองรับเหตุฉุกเฉินร่วมกับบริษัท ทำอากาศยานไทยฯ อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

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

การบริการของฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นได้รับการรับรองคุณภาพสากลด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติการบินของสายการบิน IATA operation safety Audit (IOSA) และการรับรองคุณภาพสากลด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติการของผู้ให้บริการภาคพื้น IATA safety Audit for Ground operation (ISAGO) ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลที่ได้รับความเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับในอุตสาหกรรมการบินมาตรฐานด้านคุณภาพ ISO 9001 และมาตรฐานด้านความมั่นคงการบินจากการตรวจประเมินจากหน่วยงานด้านความปลอดภัยในการเดินทางของประเทศสหรัฐอเมริกา (Transportation Security Administration, Department of Homeland Security: TSA) หน่วยงานด้านความปลอดภัยในการเดินทางของประเทศออสเตรเลีย (Office of Transport Security: OTS) ทำให้ลูกค้ามั่นใจได้ว่าการใช้บริการจากฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นจะได้รับความปลอดภัยตามมาตรฐานคุณภาพการให้บริการในระดับสากลและมีความมั่นคงทางการบินสูงสุด

นอกจากการให้บริการอุปกรณ์ภาคพื้นที่ทำอากาศยานสุวรรณภูมิแล้ว ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นยังให้บริการที่ทำอากาศยานภูมิภาคอีก 10 แห่ง ประกอบด้วยทำอากาศยานดอนเมือง ทำอากาศยานเชียงใหม่ ทำอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย ทำอากาศยานภูเก็ต ทำอากาศยานหาดใหญ่ ทำอากาศยานกระบี่ ทำอากาศยานอุดรธานี ทำอากาศยานอุตุตะเปา

ท่าอากาศยานขอนแก่น และท่าอากาศยานสุราษฎร์ธานี อย่างไรก็ตามหากท่าอากาศยานนอกเหนือไปจากที่ให้บริการข้างต้นมีความจำเป็นที่ต้องใช้การบริการอุปกรณ์ภาคพื้น อาทิการบริการเที่ยวบินพิเศษ VVIP และ VIP โดยเครื่องบินกองทัพอากาศหรือการบริการเที่ยวบินเช่าเหมาลำ (Charter) เช่น การบริการเที่ยวบินอัญญาณ์ ท่าอากาศยานนราธิวาส เป็นต้น ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นสามารถนำอุปกรณ์ภาคพื้นจากท่าอากาศยานสุวรรณภูมิหรือท่าอากาศยานข้างเคียงมาให้บริการได้อย่างเต็มขีดความสามารถ

## 2.2 การตลาดและการแข่งขัน

การบริการอุปกรณ์ภาคพื้นที่สนามบินสุวรรณภูมิมีคู่แข่ง 1 ราย โดยฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นมีสายการบินลูกค้า 36 สายการบิน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 41.38 นอกจากนี้ยังให้บริการเที่ยวบินของสายการบินไทยและสายการบินไทยสมายล์ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 23.71 รวมเป็นสัดส่วนทั้งหมดร้อยละ 42.26 บริษัทคู่แข่งมีสัดส่วนทางตลาดร้อยละ 51.72 (ข้อมูล ณ Q3/2020) ทั้งนี้ ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นต้องมีศักยภาพในการรักษาฐานลูกค้าเดิม และแสวงหาลูกค้าใหม่เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง โดยการนำข้อมูลจากลูกค้าทั้งข้อมูลด้านการร้องเรียน (Complaint) และข้อมูลด้านการวัดความพึงพอใจมาศึกษา วิเคราะห์และวางแผนการทำงานเพื่อให้ลูกค้าได้รับการบริการเป็นไปตามมาตรฐานและเกิดความพึงพอใจในการรับบริการอย่างสูงสุด

สำหรับการหาลูกค้าใหม่นั้น ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นได้ใช้จุดแข็ง คือ การบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพจำนวนอุปกรณ์ที่ทันสมัยและครบครัน โดยให้บริการจากพนักงานที่เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์โดยผ่านการฝึกอบรมที่ได้ตามมาตรฐานสากล รวมถึงการมีหน่วยงานควบคุมการบริการภาคพื้นที่มีขีดความสามารถในการตัดสินใจ ทั้งในสถานการณ์ปกติและสถานการณ์ฉุกเฉินเพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจและตัดสินใจเลือกใช้บริการ

## 2.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์และการบริการ

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

ข) หน่วยธุรกิจ

4. ธุรกิจครัวการบิน

ครัวการบิน เป็นหน่วยธุรกิจหนึ่งที่น่าสนับสนุนธุรกิจหลักของบริษัทฯ มีการพัฒนา และเจริญเติบโตก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถสร้างรายได้ และผลกำไรให้บริษัทฯ มาโดยตลอด ในปี 2562 ครัวการบินสามารถสร้างรายได้กว่า 8,533.5 ล้านบาท

ครัวการบิน มีฐานการปฏิบัติการ 3 แห่ง ดังนี้

1. ครัวการบิน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ตั้งอยู่ในเขตปลอดอาคาร บนพื้นที่ประมาณ 120,000 ตารางเมตร ดำเนินการผลิตอาหาร เพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารในเที่ยวบินระหว่างประเทศของบริษัทฯ และสายการบินชั้นนำ
2. ครัวการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง มีพื้นที่ประมาณ 40,200 ตารางเมตร ดำเนินการผลิตอาหาร เพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารเที่ยวบินภายในประเทศของ บริษัทฯ และผู้โดยสารของสายการบินชั้นนำอื่นๆ ที่ทำการบินจาก ท่าอากาศยานดอนเมือง นอกจากนี้ ยังมีธุรกิจภาคพื้นอื่นๆ อาทิ ธุรกิจภัตตาคาร ณ ท่าอากาศยานนานาชาติในประเทศไทย ธุรกิจเบเกอรี่พัฟแอนด์พาย (Puff & Pie) ธุรกิจให้บริการจัดเลี้ยงทั้งในและนอกสถานที่ ร้านอาหารสวัสดิการพนักงาน ธุรกิจการบริการอาหารในโรงพยาบาล และธุรกิจการบริการอาหารในห้องรับรองพิเศษของสายการบิน (Airline Lounge) เป็นต้น เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ครัวการบินได้พัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์รูปแบบใหม่ๆ รวมถึงการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์
3. ครัวการบิน ณ ท่าอากาศยานกระบี่ มีพื้นที่ 1,200 ตารางเมตร ดำเนินการผลิตอาหารเพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารเที่ยวบินภายในประเทศของบริษัทฯ และสายการบินชั้นนำอื่นๆ และสายการบินเช่าเหมาลำจากยุโรป

กระบวนการผลิตอาหารและการให้บริการของครัวการบิน ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล ซึ่งเป็นที่ยอมรับจากสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศและองค์การอนามัยโลก ประกอบด้วย ระบบการจัดการคุณภาพ (ISO 9001 : 2015) ระบบการประกันความปลอดภัยของอาหาร (Hazard Analysis and Critical Control Points : HACCP) ระบบการจัดการสุขลักษณะที่ดีในการผลิตอาหาร (Good Manufacturing Practices : GMP) โดยได้บูรณาการทั้งสามระบบข้างต้นเป็นระบบ QHS (Quality-Hygiene-Safety) นอกจากนี้ ครัวการบินยังได้รับการรับรองระบบการผลิตอาหารฮาลาล (HALAL & HAL-Q) ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) และมีการเตรียมความพร้อมเพื่อขอการรับรองระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (ระบบ ISO 45001 เพื่อทดแทน ระบบ OHSAS 18001)

จากประสบการณ์กว่า 60 ปี ฝ่ายครัวการบินดำเนินการโดยคำนึงถึงคุณภาพ การให้บริการที่เป็นเลิศ ส่งผลให้ครัวการบินได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า และได้รับรางวัลที่ทรงเกียรติต่างๆ อาทิ รางวัล Skytrax ประเภทการให้บริการอาหารบนเครื่องบินชั้นประหยัดยอดเยี่ยม ใน ปี 2017 และ 2018 (Best Economy Class Onboard Catering) รางวัล 2017 Excellent Catering Service Award จากสายการบิน EVA Air (BR) รางวัล Honorable Award for Excellent Service 2017 จากสายการบิน China Eastern Airlines (MU) รวมถึงในปี 2017 ได้รับรางวัลชนะเลิศสายการบินที่ให้บริการอาหารบนเครื่องบินยอดเยี่ยม ประจำปี 2017 (Best Inflight Food 2017) จาก IFSA Compass Awards รางวัล Bronze Medal “Sky Delight Awards 2017” จากงาน Sky Service Forum 2017 รางวัล Best Catering Award 2018 จากสายการบิน AirChina (CA) รางวัล Best Performance of 2018 จากสายการบิน Asiana Airlines (OZ) ประเทศเกาหลี และรางวัลสายการบินที่ให้บริการอาหารบนเครื่องบินยอดเยี่ยมอันดับ 1 ของภูมิภาคเอเชีย ปี 2019 และ 2020 จาก PAX International Readership Awards ซึ่งได้รับการโหวตจากผู้โดยสารถึงความประทับใจในอาหารที่ให้บริการบนเครื่องบินของสายการบิน Thai Airways International Public Company limited รวมถึงได้รับรางวัลผู้ประกอบการดีเยี่ยมประจำปี 2017 และ 2018 จาก บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และได้เป็นองค์กรรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ สาขาผู้ประกอบการอาหารไทย

ขนมอบ เบเกอรี่ และการโรงแรม จากสถาบันรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ สำนักนายกรัฐมนตรี โดยปี 2018 รับรองได้ 297 คน และปี 2019 รับรองได้ 321 คน รางวัลระดับนานาชาติเหล่านี้ เป็นเครื่องยืนยันคุณภาพและการบริการของครัวการบิน ซึ่งนับเป็นความภาคภูมิใจของฝ่ายครัวการบินเป็นอย่างยิ่ง

เนื่องจาก ตั้งแต่ต้นปี 2563 ได้เกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ขึ้นอย่างต่อเนื่อง รัฐบาลหลายประเทศได้ออกมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) อย่างเข้มงวดโดยห้ามเดินทางไปประเทศเสี่ยง จำกัดการเดินทางเข้าออกประเทศ ทำให้บริษัทฯ และลูกค้าสายการบินเกือบทั้งหมดต้องหยุดทำการบินชั่วคราว ส่งผลกระทบต่อการทำงานของฝ่ายครัวการบิน โดยเฉพาะธุรกิจผลิตอาหาร เพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารเที่ยวบินซึ่งลดลงเป็นอย่างมาก ส่วนธุรกิจภาคพื้น ยังสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ จากผลกระทบดังกล่าวได้ส่งผลต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ อย่างรุนแรง ฝ่ายครัวฯ จึงได้เร่งดำเนินโครงการต่างๆ เพื่อหารายได้เพิ่ม โดยโครงการพิเศษแรก คือ “ออร์ยลันฟ้า...ไม่ต้องบินก็ฟินได้” ณ โถงอาคาร 1 สำนักงานใหญ่ และต่อยอดไปเปิดให้บริการที่ห้องอาหาร “Royal Orchid Dining Experience” ของสำนักงานใหญ่ และได้ขยายพื้นที่โครงการไปที่สำนักงานขายสิลมและหลานหลวง ซึ่งได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี โครงการทำธุรกิจร่วมกับลูกค้ากลุ่ม B2B ได้แก่ 7- Eleven, McThai, Tops, Amazon, อินทนิล การขยายพันธมิตรทางธุรกิจ การขยายสาขาธุรกิจร้านเบเกอรี่พัฟฟ์แอนด์พาย (Puff & Pie) การออก Event ที่เกี่ยวกับการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหาร เครื่องดื่ม และอื่นๆ เพื่อเป็นการพัฒนาและขยายช่องทางการจัดจำหน่าย ขยายฐานลูกค้า และให้เข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้ง่ายขึ้นกลยุทธ์การเพิ่มรายได้ด้วย Digital Marketing มีการขายสินค้าผ่านทาง Wongnai Line-man, Grab และ Robinhood เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า รวมถึงการปรับปรุงการจัดการสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ปัจจุบัน บริษัทฯ อยู่ระหว่างการฟื้นฟูกิจการ การบริหารจัดการต่างๆ จะดำเนินไปตามแผนฟื้นฟูกิจการที่ได้รับการอนุมัติจากศาล โดยฝ่ายครัวฯ ได้รับมอบหมายให้ดำเนินโครงการเพื่อสร้างรายได้และลดค่าใช้จ่ายให้กับบริษัทฯ ได้แก่ โครงการ Expand Puff Pie through Franchising Model, โครงการ Distribute bakery to retailers, โครงการ Expand Puff Pie through TG own store, โครงการ New Hero Menu, โครงการ Expand Pathonggo through Franchising Model และ โครงการ Expand DC Restaurant Business เป็นต้น

### ค) กิจการอื่นๆ

นอกจากนี้ยังมีกิจการอื่นที่เป็นธุรกิจสนับสนุนการขนส่ง ได้แก่ ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน ธุรกิจบริการอำนวยความสะดวกบิน ธุรกิจจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน และธุรกิจจำหน่ายสินค้าที่ระลึก โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### ค) กิจการอื่นๆ

##### 1. ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน

ฝ่ายช่าง เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจรับผิดชอบในการซ่อมบำรุงอากาศยานของบริษัทฯ ตั้งแต่เริ่มเข้าประจำฝูงบิน จนกระทั่งปลดประจำการและจำหน่ายออกจากฝูงบิน ให้คงสภาพความสมควรเดินอากาศ โดยให้มีคุณสมบัติครบถ้วนตามข้อกำหนดของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) และองค์กรต่างๆ ที่ควบคุมสายการบินพาณิชย์ตามที่

บริษัทฯ ตกลงรับที่จะผูกพัน ซึ่งมุ่งเน้นความปลอดภัยสูงสุด และนอกจากนี้ ฝ่ายช่างยังให้บริการซ่อมบำรุงอากาศยานของสายการบินลูกค้าอีกด้วย

การซ่อมบำรุงอากาศยานของฝ่ายช่างประกอบด้วยงานหลัก ดังนี้

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

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

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

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

การซ่อมบำรุงอากาศยานเป็นภารกิจที่ต้องใช้เงินทุนสูงทั้งด้านบุคลากร วัสดุ โรงซ่อม อุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐาน และต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทันเทคโนโลยีอากาศยานที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว เพื่อมุ่งเน้นให้ผู้โดยสารและผู้ที่ใช้งานอากาศยานที่ฝ่ายช่างให้บริการ ได้รับความสะดวกสบายและมีความปลอดภัยสูงสุด

### ค) กิจการอื่นๆ

### 2. ธุรกิจสนับสนุนการขนส่ง

กิจการสนับสนุนการขนส่งประกอบด้วย การให้บริการอำนวยความสะดวกการบิน การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน และการจำหน่ายสินค้าที่ระลึก

- การให้บริการอำนวยความสะดวกการบิน (Flight Dispatch Services) เป็นการให้บริการวางแผนการบินและจัดเตรียมข้อมูลรายละเอียดของเส้นทางบิน พยากรณ์อากาศ รวมทั้งเอกสารการบินที่เกี่ยวข้องอื่นๆ แก่เที่ยวบินของบริษัทฯ และเที่ยวบินของสายการบินลูกค้า ให้เป็นไปตามกฎระเบียบการบินสากล และข้อกำหนดตามที่ระบุในสัญญา เพื่อให้เที่ยวบินสามารถปฏิบัติการบินไปถึงที่หมายอย่างปลอดภัย
- บริษัทฯ ได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลง การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษี โดยศึกษาความเป็นไปได้ที่จะใช้ BIG DATA เพื่อเพิ่มยอดขายและไม่ผูกสัมพันธ์กับผู้ค้าเพียงรายเดียวเพื่อให้ลูกค้ามีทางเลือกในการซื้อสินค้าได้มากขึ้น และกำลัง

พัฒนาเพื่อเพิ่มให้ลูกค้าสามารถซื้อสินค้าที่เป็นบริการมากขึ้น เช่น การซื้อบริการ Limousine การซื้อบริการส่งกระเป๋าถึงโรงแรม การซื้อสินค้ากลับโดย LOAD มากับ CARGO และการส่งสินค้าที่บ้าน เป็นต้น ซึ่งน่าจะสามารถบริการได้จริงในการดำเนินงานหลัง COVID หรือกลับมาบินตามตารางบินปกติ

- การจำหน่ายสินค้าที่ระลึก (THAI Shop) บริษัทฯ ได้ดำเนินการเปิดร้านจำหน่ายสินค้าที่ระลึก รวมทั้งสิ้น 4 แห่ง ประกอบด้วย สำนักงานใหญ่ของบริษัทฯ สำนักงานหลานหลวง สำนักงานเชียงใหม่ และ ศูนย์ปฏิบัติการ (Operation Center : OPC) ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ อีกทั้งได้เปิดจำหน่ายสินค้าออนไลน์ผ่านทางเว็บไซต์ [thaishop.thaiairways.com](http://thaishop.thaiairways.com) เพื่อเพิ่มช่องทางการขาย รองรับลูกค้าทั้งในประเทศ และต่างประเทศ สอดคล้องกับแนวโน้มการซื้อของที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน



### 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 Organizations of the Treadway Commission: COSO) ประกอบกับการมีรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการบริษัทฯ ในทุกไตรมาส ทั้งนี้ มาตรการดังกล่าวเป็นไปเพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานทุกฝ่ายขององค์กรใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งส่งผลกระทบต่อเนื่องโดยตรงต่อการเดินทางทางอากาศ ทำให้จำนวนผู้โดยสารทางอากาศโดยรวมทั้งภายในและระหว่างประเทศลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ประกอบกับมาตรการการควบคุมการเดินทางเข้าออกระหว่างประเทศที่เข้มข้นตามประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย เรื่อง ห้ามอากาศยานทำการบินเข้าสู่ประเทศไทยเป็นการชั่วคราว ตั้งแต่วันที่ 3 เมษายน 2563 เป็นต้นมา เป็นเหตุให้บริษัทฯ ต้องยกเลิกเที่ยวบินทั้งในประเทศและระหว่างประเทศเป็นการชั่วคราว คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อพิจารณาประเมินความเสี่ยง และจัดทำมาตรการป้องกันความเสี่ยงที่สอดคล้องกับสถานการณ์ดังกล่าวใน 3 กรณี คือ กรณีบริษัทฯ เปลี่ยนสถานะจากรัฐวิสาหกิจเป็นเอกชน กรณีบริษัทฯ เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการฯ และกรณีบริษัทฯ กลับมาทำการบินหลัง COVID-19 อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้คำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงและเหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ ดังนี้

#### 1. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของบริษัทฯ

การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) มีผลกระทบต่อสถานะการเงินของบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้ดำเนินการมาตรการต่างๆ เพื่อปรับลดค่าใช้จ่าย เช่น ลดค่าใช้จ่ายพนักงาน โดยลดเงินเดือนรวมค่าตอบแทนของผู้บริหารและพนักงานตั้งแต่เดือน เม.ย.- ส.ค. 63 ต่อเนื่องด้วยโครงการ Together We Can เพื่อลดค่าใช้จ่ายเงินเดือน ตั้งแต่เดือน ส.ค.- เดือน ธ.ค. 63 ควบคุมค่าล่วงเวลา (Zero Overtime) เจรจาต่อรอง ขอยกเว้นค่าธรรมเนียม กพท. ทอท. บวท. และขอลดค่าใช้จ่ายกับคู่ค้า รวมทั้งเลื่อนชำระหนี้เงินกู้ ค่าเช่าเครื่องบิน ได้บางส่วน นอกจากนั้นแล้ว ดำเนินการขอเปลี่ยนการ Refund Ticket เป็น Travel Voucher แทน ทั้งนี้ สายการเงินการบัญชีมีการ

ติดตามและรายงานสถานะเงินสดในมือ และประมาณการสภาพคล่องของบริษัทฯ ต่อฝ่ายบริหารนโยบายบริษัทฯ อย่างสม่ำเสมอ และต้องรายงานต่อผู้กำกับดูแล กระทรวงเจ้าสังกัด รวมถึงหน่วยงานอื่นๆ ที่กฎหมายกำหนดด้วย

## 2. ความเสี่ยงจากการหารายได้

สถานการณ์ของบริษัทฯ หลังเผชิญกับการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทำให้บริษัทฯ ต้องเปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิง ในช่วงที่นานพ่ายังไม่เปิดเต็มรูปแบบ ทำให้บริษัทฯ ต้องหารายได้เสริม ซึ่งหนึ่งในกลยุทธ์การปรับตัวของสายการบินคือ การเพิ่มรายได้โดยอาศัย “ธุรกิจครัวการบิน” อาทิ โครงการออร์รอยล์ไฟฟ้า ไม่ต้องบินก็พินได้ และ ปาห้องโก้การบินไทย โดยมีแนวคิดที่จะขยายธุรกิจด้วยการทำแฟรนไชส์ปาห้องโก้การบินไทย เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ครอบคลุมมากขึ้น และ การหารายได้เสริมจากการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ เป็นต้น

## 3. ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ตราผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ

สืบเนื่องจากกระบวนการฟื้นฟูของบริษัทฯ ทำให้ผู้โดยสารขาดความมั่นใจในตราผลิตภัณฑ์ และมีการขอคืนบัตรโดยสาร รวมทั้ง สมาชิกรอยัล ออคิดพลัส ไม่สามารถแลกหรือใช้รางวัลของบริษัทฯ และสายการบินพันธมิตร

บริษัทฯ ได้ดำเนินการติดต่อไปยังผู้โดยสารเพื่อขอเปลี่ยนการ Refund Ticket เป็น Travel Voucher แทน ยังมีการประชาสัมพันธ์แจ้งสมาชิกเป็นรายบุคคลผ่านอีเมล เพื่อแลกรางวัล “ไลฟ์สไตล์” เช่น Voucher The Mall และ Central เป็นต้น นอกจากนี้ สมาชิกสามารถคืนรางวัลบัตรโดยสารสายการบินพันธมิตรและรางวัลอื่นๆ โดยไม่เสียค่าธรรมเนียม รวมถึงคืนไมล์สะสมที่หมดอายุทั้งจำนวน และขยายอายุไมล์สะสมของสมาชิกไปจนถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2564

## 4. ความเสี่ยงจากการถูกบอกเลิกสัญญาหรือไม่ได้สัญญาใหม่จากคู่ค้ารายสำคัญ

หลังจากที่ศาลล้มละลายกลางมีคำสั่งให้บริษัทฯ เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการภายใต้สถานะ Automatic Stay นั้น อาจทำให้การดำเนินงานบางอย่างหยุดชะงัก อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้มีการพิจารณาค่าใช้จ่ายตามแนวทางและคำแนะนำของที่ปรึกษากฎหมายอย่างรอบคอบ โดยพิจารณาจากรายจ่ายนั้นเป็นการดำเนินธุรกิจตามปกติ รายจ่ายนั้นหากไม่จ่ายจะทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงัก ไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ และ รายจ่ายนั้นก่อให้เกิดกำไรกับบริษัทฯ

## 5. ความเสี่ยงจากกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทฯ

บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจสายการบิน และเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมทั้งในฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ จะต้องปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบต่าง ๆ (กฎเกณฑ์) ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศเป็นจำนวนมาก ดังนั้น หากบริษัทฯ หรือพนักงาน ปฏิบัติไม่ครบถ้วน ปฏิบัติผิดหรือไม่ได้ปฏิบัติตามที่กฎเกณฑ์กำหนด อาจทำให้เกิดค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ในเรื่องค่าปรับและเสียภาพลักษณ์ ซึ่งประเมินค่าความเสียหายไม่ได้ และอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทฯ อาทิเช่น พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562 หรือ Thailand's Personal Data Protection Act (PDPA) จะบังคับใช้ในวันที่ 27 พ.ค. 2563 โดย PDPA มีหลักการมาจากกฎหมาย GDPR ของสหภาพยุโรป (บังคับใช้ 25 พ.ค. 2561) ซึ่งมีบทลงโทษ ทางค่าปรับสูงมาก แต่ PDPA มีบทลงโทษทั้งทางแพ่ง อาญาและทางปกครอง ซึ่งบริษัทฯ ได้ตระหนักถึงความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน และเห็นถึงความสำคัญ ในการปฏิบัติตามกฎหมายฉบับดังกล่าว จึงได้เตรียมความพร้อม และเริ่มดำเนินการตามที่กฎหมายกำหนด เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทฯ อีกทั้ง สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) ได้ประกาศให้สายการบินที่ทำการบินเข้า-ออก สหราชอาณาจักร ต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดที่ระบุใน UK Modern Slavery Act 2015 (MSA) ซึ่งบริษัทฯ ได้ดำเนินการตามข้อกำหนดฉบับดังกล่าวอย่างครบถ้วน เช่นกัน

ทั้งนี้ เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2563 คณะรัฐมนตรี เห็นชอบการเลื่อนบังคับใช้บางมาตราใน พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562 (PDPA) ออกไป 1 ปี เป็นวันที่ 27 พฤษภาคม 2564 จากเดิมจะมีผลบังคับใช้ในวันที่ 27 พฤษภาคม 2563

#### 6. ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อสิทธิหรือการลงทุนของผู้ถือหุ้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ภาระทางการเงินสุทธิของบริษัท ร้อยละ 47.86 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้ว ทั้งหมดของบริษัทฯ จึงทำให้ภาระทางการเงินสุทธิ สามารถควบคุมมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้เกือบทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นการแต่งตั้งกรรมการ หรือการขอมติในเรื่องอื่นที่ต้องใช้เสียงส่วนใหญ่ของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ยกเว้นเรื่องที่เกี่ยวข้องหรือข้อบังคับบริษัทฯ กำหนดให้ต้องได้รับเสียง 3 ใน 4 ของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ดังนั้น ผู้ถือหุ้นรายอื่นจึงอาจไม่สามารถรวบรวมคะแนนเสียง เพื่อตรวจสอบและถ่วงดุลเรื่องที่ผู้ถือหุ้นใหญ่เสนอได้

## 4. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

### 4.1 สินทรัพย์หลักของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

#### 4.1.1 ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์

หน่วย: ล้านบาท

ประเภท	มูลค่าตามบัญชี ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563
เครื่องบินและเงินจ่ายล่วงหน้าค่าเครื่องบินและเครื่องบินยนต์	6,318
ค่าตกแต่งเครื่องบิน	4,131
อุปกรณ์การบินหมุนเวียน	12,500
เครื่องมือ โรงซ่อมและอุปกรณ์	2,712
ที่ดิน อาคารและค่าปรับปรุง	16,466
<b>รวม</b>	<b>42,127</b>

#### 4.1.2 สินทรัพย์สิทธิการใช้

หน่วย: ล้านบาท

ประเภท	มูลค่าตามบัญชี ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563
ที่ดินและอาคาร	7,695
เครื่องบิน	109,005
อุปกรณ์	122
<b>รวม</b>	<b>116,822</b>

#### ลักษณะสำคัญของสินทรัพย์หลัก

##### เครื่องบิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัทฯ มีเครื่องบินที่ใช้ในการดำเนินงานจำนวน 103 ลำ และมีเครื่องบินที่ปลดระวางและอยู่ระหว่างดำเนินการขายจำนวน 15 ลำ รวมเป็นเครื่องบินทั้งหมดจำนวน 118 ลำ แบ่งเป็นเครื่องบินที่เป็นสินทรัพย์ของบริษัทฯ จำนวน 33 ลำ เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน (Financial Lease) จำนวน 31 ลำ และเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease) จำนวน 39 ลำ (เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงินและภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน บริษัทฯ แสดงเป็นสินทรัพย์สิทธิการใช้) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ประเภทเครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	อายุเฉลี่ย (ปี)	เครื่องบิน ที่เป็น กรรมสิทธิ์ ของบริษัทฯ	เครื่องบิน ภายใต้สัญญา เช่าทางการเงิน (Financial Lease)	เครื่องบิน ภายใต้สัญญา เช่าดำเนินงาน (Operating Lease)	เครื่องบินที่ใช้ใน การดำเนินงาน ณ 31 ธันวาคม 2563
โบอิง 747-400	11	22.6	11	-	-	10
โบอิง 777-300	6	21.1	6	-	-	6
โบอิง 777-200ER	6	13.8	6	-	-	6
โบอิง 777-200	6	24.0	6	-	-	6
โบอิง 737-400	4	28.3	4	-	-	-
โบอิง 777-300ER	14	7.0	-	6	8	14
โบอิง 787-8	6	6.0	-	-	6	6
โบอิง 787-9	2	3.2	-	-	2	2
แอร์บัส 380-800	6	7.7	2	4	-	6
แอร์บัส 350-900	12	3.3	-	4	8	12
แอร์บัส 340-600	6	14.8	6	-	-	-
แอร์บัส 340-500	3	15.1	3	-	-	-
แอร์บัส 330-300	15	9.5	3	12	-	15
แอร์บัส 320-200	20	7.0	-	5	15	20
แอร์บัส 300-600R	1	27.8	1	-	-	-
<b>รวม</b>	<b>118</b>	<b>11.7</b>	<b>48</b>	<b>31</b>	<b>39</b>	<b>103</b>

Note: ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563

**เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน (Financial Lease) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563**

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)	
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562	สิ้นสุดวันที่ <sup>(3)</sup> 31 ธันวาคม 2563	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562
โบอิง 777-300ER	6	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางข้ามทวีป	โบอิง 777-300ER # 14	21 ม.ค. 2569	5.1	6.1	1,771.50	1,786.91
			โบอิง 777-300ER # 15	10 ก.ค. 2569	5.5	6.5	2,313.42	2,285.70
			โบอิง 777-300ER # 16	27 ส.ค. 2569	5.7	6.7	2,410.23	2,289.76
			โบอิง 777-300ER # 17	20 ม.ค. 2570	6.1	7.1	2,862.16	2,812.35
			โบอิง 777-300ER # 18	22 มิ.ย. 2570	6.5	7.5	2,923.64	3,036.92
			โบอิง 777-300ER # 19	28 ก.ย. 2570	6.7	7.7	3,020.71	3,134.27
แอร์บัส A330-300	12	เครื่องบินพิสัยกลางสำหรับ เส้นทางบินในภูมิภาค	แอร์บัส 330-300 # 15	29 ม.ค. 2563	-	0.1	-	31.54
			แอร์บัส 330-300 # 16 <sup>2)</sup>	23 มิ.ย. 2563	-0.5	0.5	16.40	64.47
			แอร์บัส 330-300 # 17 <sup>2)</sup>	23 มิ.ย. 2563	-0.5	0.5	16.26	63.91
			แอร์บัส 330-300 # 18 <sup>2)</sup>	23 มิ.ย. 2563	-0.5	0.5	16.23	63.81

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)	
					สิ้นสุดวันที่	สิ้นสุดวันที่	สิ้นสุดวันที่ <sup>(3)</sup>	สิ้นสุดวันที่
					31 ธันวาคม 2563	31 ธันวาคม 2562	31 ธันวาคม 2563	31 ธันวาคม 2562
			แอร์บัส 330-300 # 19 <sup>2)</sup>	29 ก.ย. 2563	-0.3	0.7	64.39	111.40
			แอร์บัส 330-300 # 20 <sup>2)</sup>	29 ก.ย. 2563	-0.3	0.7	64.75	112.02
			แอร์บัส 330-300 # 21	16 พ.ย. 2566	2.9	3.9	783.13	812.25
			แอร์บัส 330-300 # 22	6 ธ.ค. 2566	2.9	3.9	859.03	834.91
			แอร์บัส 330-300 # 23	23 ก.พ. 2567	3.1	4.2	875.52	865.55
			แอร์บัส 330-300 # 24	18 ก.ย. 2570	6.7	7.7	971.91	931.57
			แอร์บัส 330-300 # 25	19 ต.ค. 2570	6.8	7.8	967.75	969.28
			แอร์บัส 330-300 # 26	16 ม.ค. 2571	7.0	8.0	863.45	863.74
			แอร์บัส 330-300 # 27	22 เม.ย. 2571	7.3	8.3	933.54	929.68
แอร์บัส A380-800	4	เครื่องบินพิสัยไกลขนาดใหญ่ มากสำหรับเส้นทางบินข้ามทวีป	แอร์บัส 380-800 # 1	26 ก.ย. 2567	3.7	4.7	1,832.34	1,833.91
			แอร์บัส 380-800 # 2	28 พ.ย. 2567	3.9	4.9	2,044.89	2,040.99
			แอร์บัส 380-800 # 3	20 ธ.ค. 2567	4.0	5.0	2,382.05	2,290.86
			แอร์บัส 380-800 # 4	21 มี.ค. 2568	4.2	5.2	2,632.72	2,526.12

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)	
					สิ้นสุดวันที่	สิ้นสุดวันที่	สิ้นสุดวันที่ <sup>(3)</sup>	สิ้นสุดวันที่
					31 ธันวาคม 2563	31 ธันวาคม 2562	31 ธันวาคม 2563	31 ธันวาคม 2562
แอร์บัส A320-200	5	เครื่องบินพิสัยใกล้สำหรับ เส้นทางบินในประเทศและ ภูมิภาค	แอร์บัส 320-200 # 16	16 ต.ค. 2569	5.8	6.8	589.87	634.43
			แอร์บัส 320-200 # 17	03 ธ.ค. 2569	5.9	6.9	610.97	634.51
			แอร์บัส 320-200 # 18	20 ม.ค. 2570	6.1	7.1	637.53	622.21
			แอร์บัส 320-200 # 19	08 ต.ค. 2570	6.8	7.8	819.02	839.31
			แอร์บัส 320-200 # 20	05 พ.ย. 2570	6.8	7.9	819.79	839.83
แอร์บัส A350-900	4	เครื่องบินพิสัยไกลขนาดใหญ่ สำหรับเส้นทางบินข้ามทวีป	แอร์บัส 350-900 # 3	21 เม.ย. 2572	8.3	9.3	2,813.21	2,837.83
			แอร์บัส 350-900 # 4	14 มิ.ย. 2572	8.5	9.5	2,664.47	2,747.76
			แอร์บัส 350-900 # 9	31 ม.ค. 2576	12.1	13.1	3,186.05	3,510.67
			แอร์บัส 350-900 # 12	2 พ.ค. 2573	9.3	10.3	3,113.87	3,097.57
<b>รวม</b>	<b>31</b>					<b>45,880.80</b>	<b>46,456.04</b>	



**เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563**

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)		สิทธิการซื้อ เครื่องบิน เมื่อสิ้นสุด สัญญาเช่า ดำเนินงาน
					สิ้นสุดวันที่	สิ้นสุดวันที่	สิ้นสุดวันที่ <sup>(3)</sup>	สิ้นสุดวันที่	
					31 ธันวาคม 2563	31 ธันวาคม 2562	31 ธันวาคม 2563	31 ธันวาคม 2562	
โบอิง 777-300ER	8	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางบินข้ามทวีป	โบอิง 777-300ER # 6	2 ส.ค. 2567	3.6	4.6	1,683.89	2,111.44	
			โบอิง 777-300ER # 7	30 ต.ค. 2567	3.8	4.8	1,790.03	2,195.65	
			โบอิง 777-300ER # 8	7 มี.ค. 2568	4.2	5.2	1,939.98	2,411.21	
			โบอิง 777-300ER # 9	9 เม.ย. 2568	4.3	5.3	1,981.74	2,454.55	
			โบอิง 777-300ER # 10	11 มิ.ย. 2568	4.4	5.4	2,058.92	2,540.88	
			โบอิง 777-300ER # 11	19 ก.ค. 2568	4.6	5.6	2,118.61	2,585.06	
			โบอิง 777-300ER # 12	26 ส.ค. 2568	4.7	5.7	2,159.14	2,629.45	
			โบอิง 777-300ER # 13	22 ต.ค. 2568	4.8	5.8	2,264.18	2,718.14	
โบอิง 787-8	6	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางบินในภูมิภาคและ เส้นทางบินข้ามทวีป	โบอิง 787-8 # 1	16 ก.ค. 2569	5.5	6.5	2,516.04	2,699.45	
			โบอิง 787-8 # 2	15 ก.ย. 2569	5.7	6.7	2,588.50	2,772.44	
			โบอิง 787-8 # 3	29 ต.ค. 2569	5.8	6.8	2,675.02	2,807.35	
			โบอิง 787-8 # 4	9 ธ.ค. 2569	5.9	6.9	2,664.28	2,883.72	

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 2563	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562	สิ้นสุดวันที่ <sup>(3)</sup> 31 ธันวาคม 2563	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562	
			โบอิง 787-8 # 5	17 เม.ย. 2570	6.3	7.3	2,870.67	3,058.27	
			โบอิง 787-8 # 6	7 ส.ค. 2570	6.6	7.6	3,029.43	3,218.77	
โบอิง 787-9	2	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางบินในภูมิภาคและ บินข้ามทวีป	โบอิง 787-9 # 1	14 ก.ย.2572	8.7	9.7	5,029.67	5,277.90	
			โบอิง 787-9 # 2	30 ต.ค.2572	8.8	9.8	5,128.18	5,331.59	
แอร์บัส 350-900	8	เครื่องบินพิสัยไกล ขนาดใหญ่สำหรับเส้นทาง บินข้ามทวีป	แอร์บัส 350-900 # 1	29 ส.ค. 2571	7.7	8.7	4,267.86	4,722.38	
			แอร์บัส 350-900 # 2	11 ต.ค. 2571	7.8	8.8	4,300.17	4,759.23	
			แอร์บัส 350-900 # 5	13 ก.ค. 2572	8.5	9.5	4,333.36	5,072.68	
			แอร์บัส 350-900 # 6	31 ส.ค. 2572	8.7	9.7	4,401.91	5,129.75	
			แอร์บัส 350-900 # 7	22 ก.ย. 2572	8.7	9.7	4,453.22	5,184.90	
			แอร์บัส 350-900 # 8	26 ม.ค. 2573	9.1	10.1	4,710.27	5,469.90	
			แอร์บัส 350-900 # 10	21 ก.พ. 2573	9.1	10.2	4,802.08	5,548.66	
			แอร์บัส 350-900 # 11	14 มี.ค. 2573	9.2	10.2	4,848.96	5,604.30	

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)		สิทธิการซื้อ เครื่องบิน เมื่อสิ้นสุด สัญญาเช่า ดำเนินงาน
					สิ้นสุดวันที่	สิ้นสุดวันที่	สิ้นสุดวันที่ <sup>(3)</sup>	สิ้นสุดวันที่	
					31 ธันวาคม 2563	31 ธันวาคม 2562	31 ธันวาคม 2563	31 ธันวาคม 2562	
แอร์บัส 320-200	15	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางบินภายในประเทศ และภูมิภาค	แอร์บัส 320-200 # 1	29 มี.ย. 2567	3.5	4.5	336.73	431.47	
			แอร์บัส 320-200 # 2	8 ส.ค. 2567	3.6	4.6	345.56	449.82	
			แอร์บัส 320-200 # 3	17 ส.ค. 2567	3.6	4.6	344.89	453.40	
			แอร์บัส 320-200 # 4	28 ก.ย. 2567	3.7	4.7	368.81	462.69	
			แอร์บัส 320-200 # 5	17 ม.ค. 2568	4.0	5.1	382.57	499.92	
			แอร์บัส 320-200 # 6	28 มี.ค. 2568	4.2	5.2	419.67	519.22	
			แอร์บัส 320-200 # 7	23 ต.ค. 2568	4.8	5.8	520.31	554.61	
			แอร์บัส 320-200 # 8	29 ต.ค. 2568	4.8	5.8	520.31	554.61	
			แอร์บัส 320-200 # 9	19 พ.ย. 2568	4.9	5.9	520.92	562.65	
			แอร์บัส 320-200 # 10	4 ธ.ค. 2568	4.9	5.9	528.92	570.68	
			แอร์บัส 320-200 # 11	31 ม.ค. 2569	5.1	6.1	540.93	578.72	
			แอร์บัส 320-200 # 12	18 ก.พ. 2569	5.1	6.1	544.93	587.30	
			แอร์บัส 320-200 # 13	20 พ.ค. 2569	5.4	6.4	573.11	612.72	
			แอร์บัส 320-200 # 14	20 มี.ย. 2569	5.5	6.5	581.34	621.84	

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 2563	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562	สิ้นสุดวันที่ <sup>(3)</sup> 31 ธันวาคม 2563	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562	
			แอร์บัส 320-200 # 15	26 ก.ย. 2569	5.7	6.7	605.56	648.39	
<b>รวม</b>	<b>39</b>						<b>85,750.67</b>	<b>97,295.71</b>	

หมายเหตุ :


- <sup>1)</sup> ภาระผูกพันที่บริษัทฯ ต้องจ่ายให้แก่ผู้ให้เช่า ซึ่งตามสัญญากำหนดไว้เป็นสกุลเงินตราต่างประเทศ คำนวณเป็นมูลค่าสกุลเงินบาท ด้วยอัตราแลกเปลี่ยนตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย
- <sup>2)</sup> บริษัทฯ ใช้สิทธิซื้อคืนเครื่องบินตามสัญญา (Purchase Option) แต่ไม่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จได้ เนื่องจากบริษัทฯ อยู่ระหว่างการฟื้นฟูกิจการ การบริหารจัดการต่างๆ จะดำเนินไปตามแผนฟื้นฟูกิจการที่ได้รับอนุมัติจากศาลล้มละลายกลาง
- <sup>3)</sup> ยอดคงเหลือของภาระผูกพันอ้างอิงสัญญาเช่าปัจจุบัน โดยได้มีการหักยอดเงินมัดจำตามจำนวนที่ผู้ให้เช่าได้ใช้สิทธิหักกลบหนี้และได้แจ้งมาเป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว  
ยอดคงเหลือของภาระผูกพันอาจมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อแผนฟื้นฟูกิจการของบริษัทฯ ได้รับการเห็นชอบตามกฎหมายแล้วและคู่สัญญาได้มีการเข้าทำสัญญาแก้ไขสัญญาเช่าปัจจุบันเรียบร้อยแล้ว

**สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนที่สำคัญประเภทเครื่องหมายการค้าที่ยังใช้งานอยู่ในปัจจุบัน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563**





เครื่องหมายการค้า/บริการ	สำหรับสินค้า/บริการ	วันที่จดทะเบียน
1. รูปแบบตราสัญลักษณ์บริษัท 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สินค้ากระดาษห่อจดหมาย 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>• บริการดำเนินการจัดการโรงแรม จัดหาที่พักอาศัย จองโรงแรม การจัดหาอาหารและบริการ</li> <li>• บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</li> </ul>	จด ณ วันที่ 20 ต.ค. 2536 ต่ออายุลงวันที่ 14 พ.ย. 2556 สิ้นสุดวันที่ 19 ต.ค. 2566
3. รูปลักษณ์ตัวอักษร ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์ ภาษาอังกฤษ (ใหม่) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</li> <li>• บริการโรงแรม จัดหาที่พักชั่วคราว จองโรงแรม จัดการอาหารและเครื่องดื่ม</li> <li>• บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> </ul>	จด ณ วันที่ 6 มิ.ย. 2550 ต่ออายุลงวันที่ 22 ก.ย. 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 22 ก.ย. 2560 สิ้นสุดวันที่ 5 มิ.ย. 2570

เครื่องหมายการค้า/บริการ	สำหรับสินค้า/บริการ	วันที่จดทะเบียน
5. Slogan ภาษาอังกฤษใช้ประกอบ ตราสัญลักษณ์  	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทน จำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> <li>• บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</li> <li>• บริการดำเนินกิจการโรงแรม จัดหาที่พักอาศัย จอง โรงแรม 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 ตัวแทน จำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน 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 3 ส.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 29 ก.ค. 2563 สิ้นสุดวันที่ 5 ม.ค. 2573
10. ตราสัญลักษณ์โครงการ ไมล์สร้างบุญ 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการโปรแกรมพิเศษส่งเสริมการเดินทางโบนัสไมล์สะสม</li> </ul>	จด ณ วันที่ 6 มิ.ย. 2550 ต่ออายุลงวันที่ 22 ก.ย. 2560 สิ้นสุดวันที่ 5 มิ.ย. 2570
11. รูปลักษณ์ตัวอักษร ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์ ภาษาอังกฤษ 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</li> <li>• บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> <li>• บริการโรงแรม จัดหาที่พักชั่วคราว จองโรงแรม จัดการอาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul>	จด ณ วันที่ 1 มิ.ย. 2547 ต่ออายุลงวันที่ 9 ต.ค. 2557 สิ้นสุดวันที่ 31 พ.ค. 2567
12. รูปลักษณ์ตัวอักษร ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์ ภาษาไทย 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</li> <li>• บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> <li>• บริการโรงแรม จัดหาที่พักชั่วคราว จองโรงแรม จัดการอาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul>	จด ณ วันที่ 1 มิ.ย. 2547 ต่ออายุลงวันที่ 9 ต.ค. 2557 สิ้นสุดวันที่ 31 พ.ค. 2567
13. ตราสัญลักษณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการจัดหาที่พักอาศัย จองโรงแรม</li> <li>• บริการจัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน</li> </ul>	จด ณ วันที่ 20 ต.ค. 2536 ต่ออายุลงวันที่ 14 พ.ย. 2556 สิ้นสุดวันที่ 19 ต.ค. 2566

เครื่องหมายการค้า/บริการ	สำหรับสินค้า/บริการ	วันที่จดทะเบียน
14. ชื่อรายการโทรทัศน์ ภาษาไทย <b>การบินไทยใจจักรวาล</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการผลิตรายการโทรทัศน์</li> </ul>	จด ณ วันที่ 15 ส.ค. 2545 ต่ออายุลงวันที่ 20 ส.ค. 2555 สิ้นสุดวันที่ 14 ส.ค. 2565
15. รูปลักษณ์ตัวอักษร ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์ ภาษาอังกฤษ  <b>STAR ALLIANCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• คอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ใช้วิเคราะห์ จัดการ ดึงกลับมาใช้ และเก็บรายละเอียดซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับการขนส่งทางอากาศ</li> <li>• บัตรพิมพ์ทำด้วยพลาสติก ใบปลิวใช้กับการบริการสายการบิน โบรชัวร์ใช้กับการบริการสายการบิน ตัวใช้กับการบริการสายการบิน คู่มือใช้กับสายการบิน จดหมายข่าวที่เกี่ยวกับการเดินทาง</li> <li>• บริการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ บริการขนส่งทรัพย์สินทางอากาศ บริการขนส่งไปรษณีย์ทางอากาศ บริการสำรองและจองที่เพื่อการเดินทางท่องเที่ยว บริการจัดการเพื่อการเดินทางท่องเที่ยว บริการจอดรถ บริการสำรองและจองที่เพื่อการเดินทางทางเรือ บริการจัดการเพื่อการเดินทางท่องเที่ยวทางเรือ บริการดึงมาใช้และเก็บรายละเอียดข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ที่เกี่ยวกับการขนส่ง</li> <li>• บริการจองโรงแรม</li> </ul>	จด ณ วันที่ 20 มี.ค. 2540 ต่ออายุลงวันที่ 14 พ.ย. 2560 สิ้นสุดวันที่ 19 มี.ค. 2570
16. ตราสัญลักษณ์  <b>STAR ALLIANCE</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• คอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ใช้วิเคราะห์ จัดการ ดึงกลับมาใช้ และเก็บรายละเอียดซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับการขนส่งทางอากาศ</li> <li>• บัตรพิมพ์ทำด้วยพลาสติก ใบปลิวใช้กับการบริการสายการบิน โบรชัวร์ใช้กับการบริการสายการบิน ตัวใช้กับการบริการสายการบิน คู่มือใช้กับการบริการสายการบิน จดหมายข่าวที่เกี่ยวกับการเดินทาง</li> <li>• บริการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ บริการขนส่งทรัพย์สินทางอากาศ บริการขนส่งไปรษณีย์ทางอากาศ บริการสำรองและจองที่เพื่อการเดินทางท่องเที่ยว บริการจัดการเพื่อการเดินทางท่องเที่ยว บริการสำรองและจองที่เพื่อการเดินทางทางเรือ และการจัดการเพื่อการเดินทางท่องเที่ยวทางเรือ บริการจอดรถ บริการดึงมาใช้และเก็บรายละเอียดข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ที่เกี่ยวกับการขนส่ง</li> <li>• บริการจองโรงแรม</li> </ul>	จด ณ วันที่ 20 มี.ค. 2540 ต่ออายุลงวันที่ 29 พ.ย. 2560 สิ้นสุดวันที่ 19 มี.ค. 2570



เครื่องหมายการค้า/บริการ	สำหรับสินค้า/บริการ	วันที่จดทะเบียน
17. ตราสัญลักษณ์ Yellow Orchid 	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการอาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul>	จด ณ วันที่ 27 ต.ค. 2549 ต่ออายุลงวันที่ 9 ต.ค. 2559 สิ้นสุดวันที่ 26 ต.ค. 2569
18. ตราสัญลักษณ์ THAI TGGS 	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการผู้โดยสารก่อนและหลังบิน</li> </ul>	จด ณ วันที่ 11 ต.ค. 2555 สิ้นสุดวันที่ 10 ต.ค. 2565
19. ตราสัญลักษณ์ Puff & Pie (ใหม่) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>สินค้าขนมปัง ขนมพาย ขนมพาย</li> <li>บริการการจัดการอาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul>	จด ณ วันที่ 30 ก.ย. 2557 สิ้นสุดวันที่ 29 ก.ย. 2567
20. ตราสัญลักษณ์ ROYAL ORCHID PLUS 	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการสมาชิกของบริษัททั้งก่อนและหลังการเดินทาง ขนส่งทางอากาศ</li> </ul>	จด ณ วันที่ 16 ก.พ. 2558 สิ้นสุดวันที่ 15 ก.พ. 2568

#### 4.2 นโยบายการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

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

## 5. ข้อพิพาททางกฎหมาย

### ข้อพิพาททางกฎหมายทั่วไปที่มีได้เกี่ยวเนื่องกับกฎหมายว่าด้วยการป้องกันการผูกขาดและการกีดกันทางการค้า (Antitrust)

บริษัทฯ และบริษัทย่อยไม่มีข้อพิพาททางกฎหมายที่อาจมีผลกระทบด้านลบต่อสินทรัพย์ของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อยที่มีจำนวนสูงกว่าร้อยละ 5 ของส่วนของผู้ถือหุ้นและไม่มีข้อพิพาททางกฎหมายที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม ภายใต้อาณัติ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัทฯ มีข้อพิพาททางกฎหมายซึ่งบริษัทฯ เป็นจำเลยในคดีต่างๆ สรุปได้ดังนี้

ประเภทคดี	จำนวน (คดี)	ทุนทรัพย์รวม (ล้านบาท)	สถานะปัจจุบัน
คดีพิพาทแรงงาน	6	17.25	อยู่ในระหว่างพิจารณาคดีของศาล
คดีเรียกร้องค่าเสียหาย	38	447.12	อยู่ในระหว่างพิจารณาคดีของศาล

### ข้อพิพาทที่เกี่ยวข้องเนื่องกับกฎหมายว่าด้วยการป้องกันการผูกขาดและการกีดกันทางการค้า (Antitrust)

#### ความเป็นมา

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

#### สรุปข้อมูลข้อพิพาท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัทฯ ยังคงมีข้อพิพาทกรณีบริษัทฯ ถูกดำเนินการสอบสวน และ/หรือฟ้องร้องในกรณีเกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยการป้องกันการผูกขาดและการกีดกันทางการค้า (Antitrust) ใน 2 ประเทศ ได้แก่ สาธารณรัฐเกาหลี และประเทศเนเธอร์แลนด์ โดยลักษณะข้อกล่าวหาที่ถูกฟ้องในแต่ละประเทศนั้นจะคล้ายคลึงกัน คือกล่าวหาว่าบริษัทฯ ร่วมกับสายการบินอื่นๆ กำหนดอัตราค่าระวางขนส่งสินค้า รวมทั้งอัตราค่าธรรมเนียมพิเศษต่างๆ สำหรับความคืบหน้าคดีละเมิดกฎหมายป้องกันการการค้าที่ไม่เป็นธรรม (Antitrust) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

## 1. กรณีบริษัทฯ ถูกฟ้องในคดี Cargo Civil Case ในประเทศสาธารณรัฐเกาหลี

เมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน 2556 กลุ่มบริษัทแอลจี ได้แก่ LG Chemical, LG Electronics, LG Display และ LG Life Science ในสาธารณรัฐเกาหลี ได้ยื่นฟ้องคดีแพ่งต่อสายการบินจำนวน 12 ราย รวมทั้งบริษัทฯ เพื่อเรียกร้องค่าเสียหายจากการร่วมกันกำหนดราคา Fuel Surcharge ระหว่างสายการบินต่างๆ ในช่วงระหว่างปีพ.ศ. 2546–2550 โดยกลุ่มบริษัทแอลจีได้ระบุจำนวนทุนทรัพย์ในคำฟ้องเป็นเงินจำนวน 404,000,000 วอน พร้อมดอกเบี้ย หรือประมาณ 12.28 ล้านบาท และได้สงวนสิทธิในการแก้ไขคำฟ้องเพื่อเพิ่มเติมจำนวนทุนทรัพย์หากกลุ่มบริษัทแอลจีสามารถพิสูจน์ได้ในภายหลัง ต่อมาวันที่ 17 มกราคม 2563 สำนักงานกฎหมาย Kim&Chang มีความเห็นว่า บริษัทฯ ควรดำเนินการเจรจากับกลุ่มบริษัทแอลจี เพื่อยุติคดีความให้เร็วขึ้น และลดความเสี่ยงที่จะได้รับผลเสียหายจากการต้องชำระค่าเสียหายให้แก่กลุ่มบริษัทแอลจีในจำนวนสูงเกินกว่าเงินที่ต้องจ่ายจากการประนีประนอมยอมความ รวมทั้งสามารถประหยัดค่าธรรมเนียม ค่าที่ปรึกษากฎหมายและทนายความ และค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการดำเนินการทางกฎหมายได้เป็นส่วนใหญ่ อีกด้วย อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการแล้ว ขณะนี้อยู่ในสภาวะพักการชำระหนี้ (Automatic Stay) ตามกฎหมายล้มละลายของประเทศไทย บริษัทฯ จึงไม่เจรจาประนีประนอมยอมความโดยขอให้ศาลดำเนินการกระบวนการพิจารณาคดีต่อไป

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

ในช่วงต้นเดือนกรกฎาคม 2558 บริษัทฯ ได้รับคำร้องขอใช้สิทธิไล่เบี่ย (Contribution Claim) จากสายการบิน British Airways สายการบิน Deutsche Lufthansa และ Lufthansa Cargo A.G. (รวมเรียกว่า “Lufthansa”) และสายการบิน Koninklijke Luchtvaart Maatschappij N.V., Martin Air Holland N.V., Societe Air France S.A. (รวมเรียกว่า “KLM-AF”) โดยสายการบินเหล่านี้ได้ยื่นคำร้องดังกล่าวต่อบริษัทฯ และสายการบินอื่นๆ อีกกว่า 20 สายการบิน จากกรณีที่ถูกฟ้องโดยสายการบิน British Airways, Lufthansa, KLM-AF และ Singapore Airlines และ Singapore Airlines Cargo (รวมเรียกว่า “Singapore Airlines”) เป็นจำเลย ตั้งแต่เมื่อวันที่ 24 ธันวาคม 2556 โดยกล่าวหาว่าสายการบินเหล่านี้ได้ร่วมกันกำหนดราคาค่าธรรมเนียมต่างๆ (คดีหลัก) อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ไม่ได้ถูกฟ้องเป็นจำเลยในคดีหลักด้วย หลังจากนั้นสายการบิน British Airways, Lufthansa และ Swiss International, KLM-AF, Korean Airlines และ Qantas Airways ซึ่งเป็นคู่ความในคดี Contribution Claim ได้ยื่นคำร้องขอใช้สิทธิไล่เบี่ยต่อบริษัทฯ เพิ่มเติมเป็นอีกคดีหนึ่งต่อจากคดี Contribution Claim ข้างต้น (หรือเรียกว่า Sub Contribution Claim) และบริษัทฯ ก็ได้ยื่นคำร้องขอใช้สิทธิไล่เบี่ยในลักษณะ Sub Contribution Claim นี้ต่อทุกสายการบินเช่นกันเพื่อเป็นการสงวนสิทธิของบริษัทฯ ทั้งนี้ การฟ้องคดี Contribution Claim และ Sub Contribution Claim เป็นการฟ้องคดีเพื่อรักษาสหสิทธิในกรณีศาลมีคำสั่งให้แต่ละสายการบิน 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 Amsterdam District Court

เมื่อวันที่ 10 มีนาคม 2563 ศาลอุทธรณ์มีคำตัดสินว่า การโอนสิทธิเรียกร้องมายัง SCC สมบูรณ์แล้ว ต่อมาเมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2563 ศาลทำการไต่สวนคดีหลักที่ Stichting Cartel Compensation (“SCC”) กลุ่มที่ 1 (“SCC I”) และกลุ่มที่ 2 (“SCC II”) ฟ้องสายการบิน Singapore Airlines สายการบิน British Airways (“British Airways”) สายการบิน

Deutsche Lufthansa และ Lufthansa Cargo A.G. (รวมเรียกว่า “Lufthansa”) และสายการบิน KLM, Martin Air, Air France (รวมเรียกว่า “KLM-AF”) เป็นจำเลยในคดีหลัก ซึ่งบริษัทฯ มิได้เป็นคู่ความ ผลการไต่สวน ศาลอนุญาตให้สายการบินหลัก จำเลยใช้เวลาอีก 6 เดือน ในการตรวจสอบข้อมูล และยื่นคำร้องเกี่ยวกับการเรียกร้องค่าเสียหายของ SCC ภายในวันที่ 6 ธันวาคม 2563 และศาลกำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านเศรษฐศาสตร์ทุกฝ่ายไปตกลงวิธีการคำนวณ Overcharge และ ข้อมูลที่ใช้ร่วมกันต่อไป โดยให้เสนอรายงานต่อศาลภายในวันที่ 6 ธันวาคม 2563 จากนั้นศาลจะนัดไต่สวนนัดต่อไปในช่วง ต้นปี 2564

สำหรับคดีที่บริษัทฯ เป็นจำเลยยังถูกพักการพิจารณาคดีไว้เพื่อรอผลการพิจารณาคดีหลักก่อน สำนักงาน กฎหมายเห็นว่า บริษัทฯ ควรพิจารณาคดีความเป็นไปได้ในการเจรจาประนีประนอมยอมความระหว่างสายการบินที่ส่วนแบ่ง ทางการตลาดต่ำ กับสายการบินจำเลยในคดีหลัก

อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการแล้ว จึงยังไม่เข้าเจรจาประนีประนอมยอมความ โดย ขอให้ศาลดำเนินกระบวนการพิจารณาตามขั้นตอนของกฎหมายต่อไป

## 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 2563 บริษัทฯ มีทุนจดทะเบียนและทุนชำระแล้วดังนี้  
ทุนจดทะเบียน 2,698,900,950 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท รวมมูลค่า 26,989,009,500 บาท  
ทุนชำระแล้ว 2,182,771,917 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท รวมมูลค่า 21,827,719,170 บาท

**ข้อมูลนิติบุคคลที่บริษัทฯ ถือหุ้นมากกว่าร้อยละ 10**

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

ชื่อบริษัท	ประเภทธุรกิจ	ชนิดของหุ้น	ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว (ล้านบาท)	สัดส่วนการถือหุ้น (%)
บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) 171/2 ถนนกำแพงเพชร 6 แขวงดอนเมือง เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร 10210 โทรศัพท์ 0-2834-8900 โทรสาร 0-2834-8999	คลังเชื้อเพลิงและบริการเติมเชื้อเพลิงให้แก่เครื่องบิน	สามัญ	637.50	22.59
บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) 3 อาคารจินนาการ ชั้น 17 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120 โทรศัพท์ 0-2627-2678 โทรสาร 0-2228-6944	บริการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ	สามัญ	3,729.19	13.28

**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		บริษัท ดีลอยท์ ทูช โรมัทสุ ไชยยศ สอบบัญชี จำกัด อาคาร เอไอเอ สาทร ทาวเวอร์ ชั้น 23-27 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา กรุงเทพฯ 10120 โทรศัพท์ 0-2276-5700 โทรสาร 0-2676-5757

บุคคลอ้างอิง	ประเภทหลักทรัพย์	สถานที่ติดต่อ
นายทะเบียนหุ้นกู้	ครั้งที่ 1/2555 ครั้งที่ 2/2556 ครั้งที่ 1/2557 ครั้งที่ 1/2561	ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายปฏิบัติการหลักทรัพย์และกองทุน ชั้น 5 B เลขที่ 3000 ถนนพหลโยธิน แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 โทรศัพท์ 0-2299-1825, 0-2299-1830, 0-2299-1539 โทรสาร 0-2242-3270
	ครั้งที่ 1/2554 ครั้งที่ 2/2555	ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายปฏิบัติการตลาดทุนตลาดเงินและการชำระเงิน ชั้น 15 เลขที่ 44 ถนนหลังสวน แขวงลุมพินี เขต ปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2626-7503-4, 0-2626-7506 , 0-2626-7218 , 0-2626-7511 โทรสาร 0-2626-7543
	ครั้งที่ 3/2555 ครั้งที่ 2/2557 ครั้งที่ 1/2558 ครั้งที่ 2/2558 ครั้งที่ 1/2559 ครั้งที่ 1/2560 ครั้งที่ 2/2561 ครั้งที่ 1/2562 ครั้งที่ 2/2562	ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ฝ่ายปฏิบัติการบริการธุรกิจหลักทรัพย์ ชั้น AA เลขที่ 1222 ถนนพระรามที่ 3 แขวงบางโพงพาง เขตยานนาวา กรุงเทพฯ 10120 โทรศัพท์ 0-2296-4788 โทรสาร 0-2683-1389
ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	ครั้งที่ 1/2554	ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายปฏิบัติการตลาดทุนตลาดเงินและการชำระเงิน ชั้น 15 เลขที่ 44 ถนนหลังสวน แขวงลุมพินี เขต ปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2626- 7591, 0-2626-7508 โทรสาร 0-2626-7543
	ครั้งที่ 2/2561 ครั้งที่ 1/2562 ครั้งที่ 2/2562	ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ฝ่ายการตลาดบริการธุรกิจหลักทรัพย์ ชั้น AA เลขที่ 1222 ถนนพระรามที่ 3 แขวงบางโพงพาง เขตยานนาวา กรุงเทพฯ 10120 โทรศัพท์ 0-2296-5557 โทรสาร 0-2683-1298



## ส่วนที่ 2

### การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

#### 7. ข้อมูลหลักทรัพย์และผู้ถือหุ้น

##### 7.1 จำนวนทุนจดทะเบียนและทุนชำระแล้ว

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 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 รายชื่อผู้ถือหุ้นใหญ่

รายชื่อผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ ณ วันที่ 3 กรกฎาคม 2563 (วันปิดสมุดทะเบียนพักการโอนหุ้น)

ลำดับที่	ชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้น สามัญ	สัดส่วน การถือหุ้น (ร้อยละ)
1	กระทรวงการคลัง	1,044,737,191	47.863
2	กองทุนรวม วายุภักษ์หนึ่ง โดย บลจ. เอ็มเอฟซี จำกัด (มหาชน)	186,513,817	8.545
3	กองทุนรวม วายุภักษ์หนึ่ง โดย บลจ. กรุงไทย จำกัด (มหาชน)	186,513,817	8.545
4	บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด	56,069,382	2.569
5	ธนาคาร ออมสิน	46,409,885	2.126
6	นายทรงศักดิ์ จิตเจือจุน	42,159,900	1.931
7	SOUTH EAST ASIA UK (TYPE C) NOMINEES LIMITED	23,195,271	1.063
8	นายธนาริพ วิวัฒน์กิจเจริญ	20,000,900	0.916
9	นายวิชัย คณาธนะวานิชย์	13,225,500	0.606
10	ผู้ถือหุ้นอื่น	563,946,254	25.836
	<b>ยอดรวมทุนชำระแล้ว</b>	<b>2,182,771,917</b>	<b>100.00</b>
	<b>ผู้ถือหุ้นสัญชาติไทย</b>	<b>2,086,282,310</b>	<b>95.58</b>
	<b>ผู้ถือหุ้นสัญชาติต่างด้าว</b>	<b>96,489,607</b>	<b>4.42</b>

กระทรวงการคลังและธนาคารออมสิน ถือหุ้นในบริษัทฯ คิดเป็น สัดส่วนร้อยละ 49.989 ของหุ้นทั้งหมดของบริษัทฯ ทำให้บริษัทฯ หลุดพ้นจากสภาพการเป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

### 7.3 การออกหลักทรัพย์อื่น

#### หุ้นกู้ของบริษัทฯ

ปัจจุบัน บริษัทฯ มีหุ้นกู้ในสกุลเงินบาทเสนอขายให้แก่นักลงทุน จำแนกตามรายละเอียดหุ้นกู้ ดังนี้

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

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัทฯ มียอดหุ้นกู้คงเหลือที่ยังไม่ครบกำหนดไถ่ถอนจำนวนทั้งสิ้น 71,608 ล้านบาท โดยมีรายละเอียดดังนี้

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

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

หมายเหตุ: \* อ้างอิงจากข้อมูลการจัดอันดับเครดิตบริษัท ทริสเรทติ้ง จำกัด เมื่อวันที่ 27 พฤษภาคม 2563 เนื่องจากบริษัทฯ เข้ากระบวนการฟื้นฟูกิจการตามกฎหมาย

#### 7.4 นโยบายการจ่ายเงินปันผล

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

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

## 8. โครงสร้างการจัดการ

### 8.1 คณะกรรมการบริษัท

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

รายชื่อกรรมการและการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริษัท ณ วันที่ 13 กันยายน 2563

รายชื่อและตำแหน่งคณะกรรมการบริษัท		การเข้าร่วมประชุม คณะกรรมการบริษัท / จำนวนครั้งที่มีการประชุม ขณะดำรงตำแหน่ง (ครั้ง)		ช่วงระยะเวลา (1) การดำรงตำแหน่ง
		ปกติ	พิเศษ	
1. พลอากาศเอก ชัยพฤกษ์ ดิษยะศริน	ประธานกรรมการ กรรมการอิสระ กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม	8/8	18/19	31 ก.ค. 63 - เม.ย. 66
2. พลอากาศเอก ชาญยุทธ ศิริธรรมกุล	รองประธานกรรมการ คนที่ 1 กรรมการอิสระ	8/8	19/19	31 ก.ค. 63 - เม.ย. 66
3. นายจักรกฤษณ์ พาราพันธกุล	รองประธานกรรมการ คนที่ 2	6/8	17/19	31 ก.ค. 63 - เม.ย. 66
4. นายวัชรดา ตันตริยานนท์	กรรมการอิสระ	8/8	19/19	31 ก.ค. 63 - เม.ย. 66
5. พลอากาศเอก อำนาจ จีระมณีมัย	กรรมการอิสระ กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม	3/8	5/19	26 เม.ย. 61 - เม.ย. 64
6. นายพีระพันธุ์ สาลีรัฐวิภาค	กรรมการอิสระ กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม	3/3	7/8	25 พ.ค. 63 - เม.ย. 64
7. นายบุญทักษ์ หวังเจริญ	กรรมการอิสระ กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม	3/3	6/8	25 พ.ค. 63 - เม.ย. 64
8. นายปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์	กรรมการอิสระ	3/3	8/8	25 พ.ค. 63 - เม.ย. 64
9. นายชาวุฒิศิลป์ ตรีอนุชกร	กรรมการ กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม	3/3	5/6	4 มี.ย. 63 - เม.ย. 64

ต่อมาเมื่อวันที่ 14 กันยายน พ.ศ. 2563 ศาลล้มละลายกลางได้มีคำสั่งให้บริษัทฯ เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ และตั้งคณะผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการบริษัทฯ ซึ่งตามมาตรา 90/25 แห่งพระราชบัญญัติล้มละลาย พ.ศ. 2483 (และที่แก้ไขเพิ่มเติม) ได้กำหนดให้เมื่อศาลมีคำสั่งแต่งตั้งผู้ทำแผนแล้วให้อำนาจหน้าที่ในการจัดการกิจการและทรัพย์สินของบริษัทฯ และสิทธิตามกฎหมายของผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ ยกเว้นสิทธิที่จะได้รับเงินปันผล ตกเป็นของผู้ทำแผน โดยคณะผู้ทำแผน จะต้องดำเนินการจัดทำแผนฟื้นฟูกิจการโดยเร็วที่สุดเพื่อนำเสนอแผนฟื้นฟูกิจการต่อศาล หากศาลมีคำสั่งเห็นชอบด้วยแผนฟื้นฟูกิจการและมีคำสั่งแต่งตั้งผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการบริษัทฯ ตามลำดับ โดยรายชื่อคณะผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการบริษัทฯ ประกอบด้วย

1. พลอากาศเอก ชัยพฤกษ์ ดิษยะศริน
2. นายจักรกฤษฏ์ พาราพันธกุล
3. นายพีระพันธุ์ สาลีรัฐวิภาค
4. นายบุญทักษ์ หวังเจริญ
5. นายปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์
6. นายชาญศิลป์ ตรีนุชกร
7. บริษัท อีวาย คอร์ปอเรทแอดไวซอรี่ เซอร์วิสเชส จำกัด

## 8.2 เจ้าหน้าที่บริหาร

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัทฯ มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหาร<sup>(1)</sup> จำนวนทั้งสิ้น 11 คน ดังนี้

รายชื่อเจ้าหน้าที่บริหาร <sup>(1)</sup>	ตำแหน่ง
1. นายชาญศิลป์ ตรีนุชกร	รักษาการแทน กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ กระทำการแทนและในนามผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการของบริษัทฯ
2. นาวาอากาศตรี อนิรุต แสงฤทธิ์	ผู้อำนวยการใหญ่สำนักงานกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการ ศูนย์สนับสนุนการถวายบิน 904 เฉพาะกิจ การบินไทย รักษาการ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายปฏิบัติการ
3. นายชาญศิลป์ ตรีนุชกร	รักษาการแทน กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ กระทำการแทนและในนามผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการของบริษัทฯ รักษาการ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายทรัพยากรบุคคล รักษาการ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายบริหารงานกฎหมายและบริหารทั่วไป
4. นายนนท์ กลินทะ	รักษาการ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายกลยุทธ์องค์กรและการพัฒนาอย่างยั่งยืน
5. นายวิวัฒน์ ปิยะวิโรจน์	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการพาณิชย์
6. นายชาย เอี่ยมศิริ	ผู้อำนวยการใหญ่สำนักงานกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ รักษาการ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการเงินและการบัญชี
7. นายเชิดพันธ์ โชติคุณ	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายช่าง
8. นายสุวรรธนะ สีบุญเรือง	รักษาการรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่หน่วยธุรกิจบริการการบิน
9. นางสาวปิยฉวี สังข์ทอง	ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายบัญชีบริหารและข้อมูล
10. นายกฤษณะ แจ่มกระจ่าง	ผู้อำนวยการสายการเงินและการบัญชี รักษาการ ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายการบัญชี
11. นางเจดิดม เทอดสถีรศักดิ์	ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายการเงินองค์กร

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

### บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจอนุมัติของฝ่ายบริหารงานนโยบายบริษัทฯ

เพื่อให้การบริหารงานของบริษัทฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการฝ่ายบริหารงานนโยบายของบริษัทฯ มีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

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

### บทบาทหน้าที่ของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่

กรรมการผู้อำนวยการใหญ่มีบทบาทสำคัญในการรับผิดชอบการบริหารงานทั้งปวงของบริษัทฯ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ นโยบายบริษัทฯ หรือมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ตลอดจนบังคับบัญชาฝ่ายบริหารและพนักงานทั้งปวงของบริษัทฯ ทั้งนี้ภายในขอบเขตอำนาจที่กำหนดในข้อบังคับของบริษัทฯ หรือตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ กำหนด

## รายงานการถือครองหุ้นของผู้บริหาร คู่สมรส และบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563

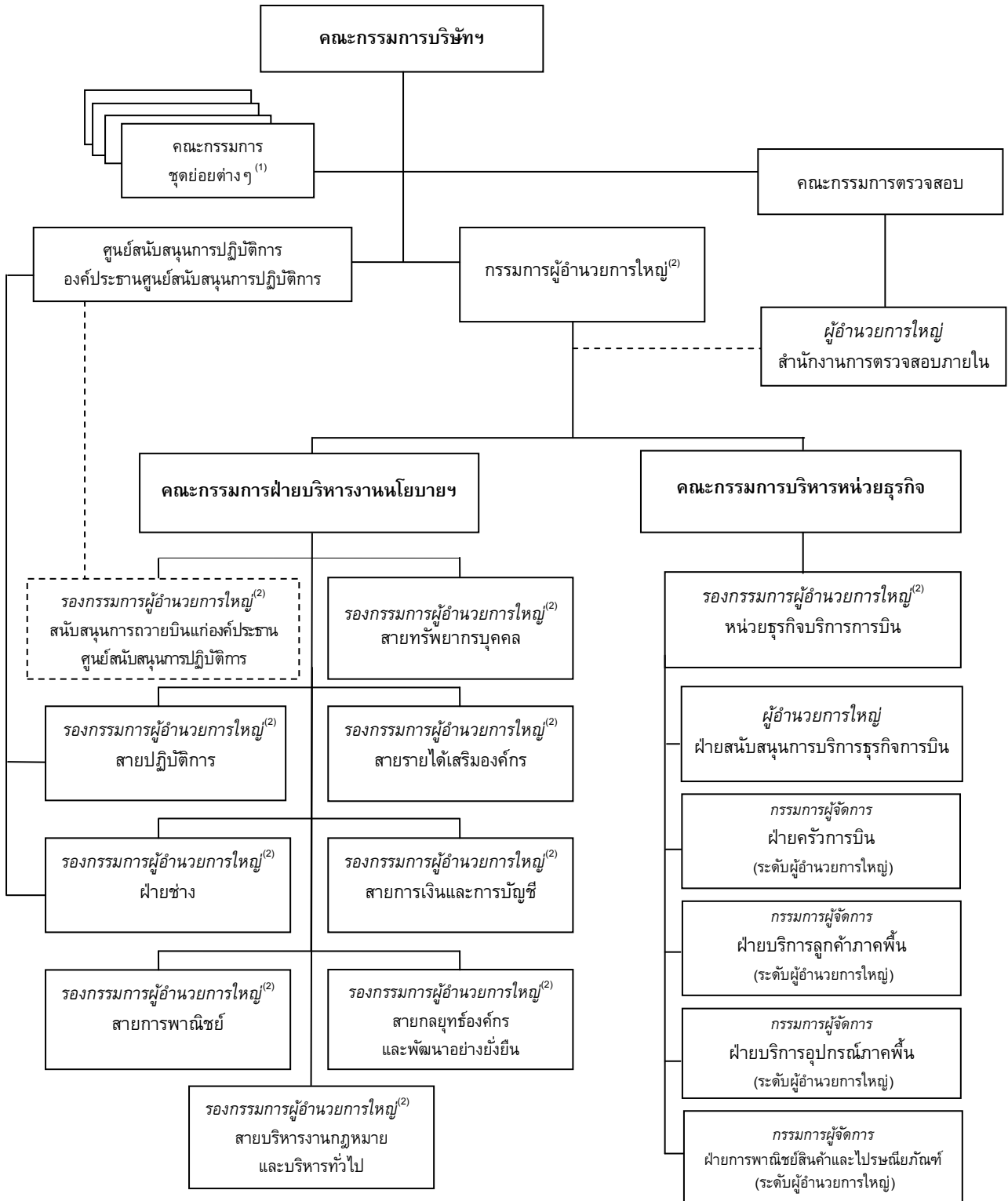
รายชื่อผู้บริหาร	จำนวนหุ้นสามัญ		
	ณ วันที่ 1 ม.ค. 2563 หรือวันที่เข้าดำรงตำแหน่ง	ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2563	เพิ่ม / ลด ระหว่างปี
1. นายชาญศิลป์ ตรีนุชกร เข้าดำรงตำแหน่ง 2 กรกฎาคม 2563 คู่สมรส / บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	- -	- -	- -
2. นาวาอากาศตรี อนิรุต แสงฤทธิ์ เข้าดำรงตำแหน่ง 1 ตุลาคม 2563 คู่สมรส / บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	- -	- -	- -
3. นายชาญศิลป์ ตรีนุชกร เข้าดำรงตำแหน่ง 20 กรกฎาคม 2563 คู่สมรส / บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	- -	- -	- -
4. นายนนท์ กลินทะ เข้าดำรงตำแหน่ง 8 กรกฎาคม 2563 คู่สมรส / บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	- -	- -	- -
5. นายวิวัฒน์ ปิยะวิโรจน์ เข้าดำรงตำแหน่ง 1 มิถุนายน 2563 คู่สมรส / บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	- -	- -	- -
6. นายชาย เอี่ยมศิริ เข้าดำรงตำแหน่ง 20 กรกฎาคม 2563 คู่สมรส / บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	- -	- -	- -
7. นายเชิดพันธ์ โชติคุณ เข้าดำรงตำแหน่ง 22 มกราคม 2563	-	-	-
8. นายสุวรรธนะ สีนุญเรือง เข้าดำรงตำแหน่ง 22 กันยายน 2563	-	-	-
9. นางสาวปิยาณี สังข์ทอง เข้าดำรงตำแหน่ง 20 กรกฎาคม 2563	-	-	-

รายชื่อผู้บริหาร	จำนวนหุ้นสามัญ		
	ณ วันที่ 1 ม.ค. 2563 หรือวันที่เข้า ดำรงตำแหน่ง	ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2563	เพิ่ม / ลด ระหว่างปี
10. นายกฤษณะ แจ่มกระจ่าง เข้าดำรงตำแหน่ง 9 ธันวาคม 2563 คู่สมรส / บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	- -	- -	- -
11. นางเจดโฉม เทอดสถียรศักดิ์ เข้าดำรงตำแหน่ง 4 พฤศจิกายน 2563 คู่สมรส / บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	- -	- -	- -



**โครงสร้างการบริหารจัดการ**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 โครงสร้างการจัดการของบริษัทฯ ประกอบด้วยคณะกรรมการบริษัทฯ คณะกรรมการ ชุดย่อย และเจ้าหน้าที่บริหาร ตามโครงสร้างสายการบริหารงาน ดังนี้



หมายเหตุ :

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

### 8.3 เลขานุการบริษัท

คณะกรรมการบริษัท เล็งเห็นถึงความสำคัญของบทบาทและหน้าที่ของเลขานุการบริษัท และได้ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2551 มาตรา 89/15 ซึ่งกำหนดให้คณะกรรมการบริษัทต้องจัดให้มีเลขานุการบริษัทเพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการในนามบริษัท ที่ประชุมคณะผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการบริษัท ครั้งที่ 2/2563 เมื่อวันที่ 23 กันยายน 2563 ได้มีมติแต่งตั้ง นางจิลลดา ณ เชียงใหม่ รักษาการ ผู้อำนวยการใหญ่ สำนักเลขานุการบริษัท เป็นเลขานุการบริษัท มีผลตั้งแต่วันที่ 2 ตุลาคม 2563 เป็นต้นไป

เลขานุการบริษัท ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ความระมัดระวัง ความซื่อสัตย์สุจริต รวมทั้งต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับบริษัท มติคณะกรรมการบริษัท ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ทั้งนี้ หน้าที่ของเลขานุการบริษัท 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 2563 หน้าที่อื่นของเลขานุการบริษัท มีดังนี้

1. เป็นเลขานุการคณะกรรมการชด้อยตามที่คณะกรรมการมอบหมาย เลขานุการคณะกรรมการบริหารบริษัท เลขานุการฝ่ายบริหารงานนโยบายบริษัท เลขานุการคณะกรรมการกำกับและติดตามแผนยุทธศาสตร์ และเลขานุการคณะกรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อมและธรรมาภิบาล และทำหน้าที่เลขานุการในการประชุมผู้ถือหุ้น

2. อำนวยการการประชุมของฝ่ายบริหาร คณะกรรมการ และผู้ถือหุ้นของบริษัท ให้ครบถ้วนสมบูรณ์ภายในกำหนดเวลาของกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งแจ้งมติที่เกี่ยวข้องหากจำเป็น และติดตามการดำเนินการตามมติที่ประชุม

3. กำกับดูแลและบริหารโครงการของแผนปฏิรูปให้เป็นไปตามเป้าหมายของโครงการ

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

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

6. กำกับดูแลการจัดทำและเปิดเผยสารสนเทศที่สำคัญของบริษัท ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ต่อสาธารณชนผ่านระบบของตลาดหลักทรัพย์ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และทันเวลาที่กำหนด

7. กำกับดูแลการให้คำปรึกษา อำนาจความสะดวกในด้านงานทะเบียนหลักทรัพย์ของบริษัท แก่ผู้ถือหุ้น

8. กำกับดูแลการดำเนินการจัดประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัท พร้อมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมายและหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

9. กำกับดูแลการจัดทำแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) และรายงานประจำปี เพื่อให้ผู้ถือหุ้น นักลงทุน นักวิเคราะห์ ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และทันเวลาที่กำหนด
10. การประสานงานกับที่ปรึกษากฎหมายในส่วนที่เกี่ยวกับกฎหมายด้านหลักทรัพย์
11. ให้คำแนะนำเบื้องต้นแก่กรรมการและผู้บริหารบริษัท เพื่อให้ปฏิบัติตามข้อกำหนด หลักเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับของตลาดหลักทรัพย์ฯ และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
12. กำกับดูแลการจัดการด้าน Logistics Support ที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการบริษัท ได้แก่ การดำเนินการและ ประสานเรื่องสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ของคณะกรรมการบริษัท รวมถึงการจัดทำงบประมาณในการดำเนินการต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับกรรมการบริษัท ด้วย อีกทั้งการแจ้งและประสานงานกับกรรมการบริษัท ในกรณีมีพิธีการ และกิจกรรม ต่าง ๆ ที่คณะกรรมการบริษัท ต้องเข้าร่วม
13. กำกับดูแลการบริหารงานสารบรรณ
14. กำกับดูแลและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานในบังคับบัญชาเพื่อให้การดำเนินการกิจการในความรับผิดชอบ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัท ตลอดจนสอดคล้องกับระเบียบและหลักเกณฑ์ของบริษัท และที่ผู้มีอำนาจหน้าที่ ที่เกี่ยวข้องกำหนด
15. จัดทำคู่มือกรรมการ จัดให้มีการปฐมนิเทศ และให้คำแนะนำแก่กรรมการที่ได้รับแต่งตั้งใหม่
16. กำกับดูแลติดตาม การแต่งตั้งกรรมการผู้แทนบริษัท ในบริษัทในเครือ
17. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท หรือกรรมการผู้ำนวยการใหญ่แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ สามารถดูประวัติเลขานุการบริษัท ได้ที่เอกสารแนบ 1

#### 8.4 ค่าตอบแทนกรรมการและเจ้าหน้าที่บริหาร

- ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

- ค่าตอบแทนกรรมการบริษัท

ที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2563 เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2563 ได้มีมติกำหนดค่าตอบแทน กรรมการบริษัท ในส่วนของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ดังนี้

1. ให้กรรมการบริษัท ได้รับค่าตอบแทนคนละ 50,000 บาทต่อเดือน เป็นประจำทุกเดือน และได้รับเบี้ย ประชุม คนละ 30,000 บาทต่อครั้ง
2. ในกรณีกรรมการบริษัท ได้รับแต่งตั้งโดยบทบัญญัติแห่งกฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี หรือ คณะกรรมการบริษัท ให้เป็นคณะกรรมการชุดย่อย/คณะอนุกรรมการ/คณะทำงานอื่นของบริษัท ให้กรรมการบริษัท ที่ ได้รับการแต่งตั้งดังกล่าว ได้รับค่าตอบแทนเพิ่มเป็นเบี้ยประชุมอีกคนละ 10,000 บาทต่อครั้ง
3. ให้คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) ได้รับค่าตอบแทนเป็นรายเดือนเท่ากับเบี้ยประชุม กรรมการบริษัท โดยให้ประธานกรรมการตรวจสอบได้รับค่าตอบแทนสูงกว่ากรรมการตรวจสอบในอัตราร้อยละ 25 โดยใน เดือนใดไม่มีการประชุมคงให้ได้รับค่าตอบแทนด้วย
4. คณะกรรมการบริษัท มีมติไม่เสนอ เรื่องสิทธิประโยชน์ด้านบัตรโดยสาร สำหรับกรรมการบริษัท สำหรับปี 2563 ทั้งนี้ อัตราค่าตอบแทนและเบี้ยประชุมดังกล่าว เป็นอัตราเดียวกับที่ที่ประชุมผู้ถือหุ้น ได้อนุมัติในการประชุม สามัญผู้ถือหุ้น ประจำปี 2562
5. คณะกรรมการบริษัท มีความเข้าใจในสถานการณ์ที่บริษัท กำลังเผชิญอยู่ และมุ่งหวังให้บริษัท ก้าวพ้นวิกฤตต่างๆ ไปให้ได้ จึงสมัครใจปรับลดค่าตอบแทนลงร้อยละ 50 ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2563 เป็นต้นไป และเมื่อบริษัท

ไต่ยื่นคำขอฟื้นฟูกิจการ คณะกรรมการบริษัท จึงเห็นชอบร่วมกันที่จะไม่รับค่าตอบแทนประจำเดือน โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2563

ตารางแสดงค่าตอบแทนสำหรับกรรมการบริษัท และเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัท ในปี 2563

สิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563

หน่วย : ล้านบาท

คณะกรรมการ	จำนวน (ราย)	ค่าตอบแทน (คณะกรรมการ บริษัท)	เบี้ยประชุม (คณะกรรมการ บริษัท)	เบี้ยประชุม (คณะกรรมการ ชุดย่อย)	เงินรางวัล ประจำปี	รวม
คณะกรรมการบริษัท <sup>(1)</sup>	19	5.38	2.99	.74	บริษัท งดจ่าย	9.11
คณะกรรมการตรวจสอบ <sup>(2)</sup>	4	.91	-	-	-	.91
เจ้าหน้าที่บริหารบริษัท <sup>(3)</sup>	14	25.96	-	-	-	25.96

- หมายเหตุ :
- (1) คณะกรรมการบริษัท ประกอบด้วย ค่าตอบแทนคณะกรรมการบริษัท, ค่าตอบแทนคณะผู้ทำแผนฟื้นฟูบริษัท, ค่าตอบแทนรักษาการ DD, ค่าตอบแทนที่ปรึกษาบริษัท และเบี้ยประชุมคณะกรรมการบริษัท, เบี้ยประชุมคณะผู้ทำแผนฟื้นฟูบริษัท, เบี้ยประชุมคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ สำหรับเงินรางวัลประจำปี 2562 บริษัท งดจ่าย
  - (2) คณะกรรมการตรวจสอบ ประกอบด้วย ค่าตอบแทนเฉพาะกรรมการบริษัท เท่านั้น
  - (3) เจ้าหน้าที่บริหารจำนวน 14 ราย รวมเจ้าหน้าที่บริหารที่เกี่ยวข้องและลาออกก่อนวันที่ 31 ธันวาคม 2563

## ตารางแสดงผลตอบแทนคณะกรรมการบริษัทฯ ประจำปี 2563 สิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563

รายชื่อคณะกรรมการบริษัทฯ	ตำแหน่งที่ได้รับค่าตอบแทนและเบี้ยประชุม	ค่าตอบแทนรวมเบี้ยประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ (บาท)	เบี้ยประชุมกรรมการชุดย่อย (บาท)	ค่าตอบแทนคณะกรรมการตรวจสอบ (บาท)	รวมผลตอบแทน (บาท)
1. พลอากาศเอก ชัยพฤกษ์ ดิษยะศริน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประธานกรรมการบริษัทฯ</li> <li>- อธิการประธานกรรมการบริษัทฯ</li> <li>- คณะผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)</li> </ul>	957,889.78	-	-	957,889.78
2. พลอากาศเอก ชาญยุทธ ศิริธรรมกุล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รองประธานกรรมการบริษัทฯ</li> <li>- อดีตกรรมการบริษัทฯ</li> <li>- ประธานกรรมการกิจการสัมพันธ์</li> <li>- ประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน</li> <li>- กรรมการกำกับดูแลโครงการศูนย์ซ่อมอากาศยานและโครงการพัฒนารูทกิจของบริษัทฯ ณ ท่าอากาศยานอู่ตะเภา</li> <li>- กรรมการตรวจสอบ</li> <li>- ที่ปรึกษาบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)</li> </ul>	631,250.00	120,000.00	253,000.00	1,004,250.00
3. นายพีระพล ถาวรสุภเจริญ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการบริษัทฯ</li> <li>- ประธานกรรมการบริหาร</li> <li>- ประธานกรรมการดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล</li> <li>- กรรมการกำกับดูแลโครงการศูนย์ซ่อมอากาศยานและโครงการพัฒนารูทกิจของบริษัทฯ ณ ท่าอากาศยานอู่ตะเภา</li> </ul>	415,000.00	140,000.00	-	555,000.00
4. นายจักรกฤตย์ พาราพันธกุล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รองประธานกรรมการบริษัทฯ</li> <li>- อดีตกรรมการบริษัทฯ</li> <li>- กรรมการบริหารความเสี่ยง</li> <li>- ประธานกรรมการกำกับและติดตามแผนยุทธศาสตร์</li> <li>- ประธานอนุกรรมการกำกับดูแลโครงการศูนย์ซ่อมอากาศยานและโครงการพัฒนารูทกิจของบริษัทฯ ณ ท่าอากาศยานอู่ตะเภา</li> <li>- คณะผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)</li> </ul>	700,389.78	80,000.00	-	780,389.78

รายชื่อคณะกรรมการบริษัท	ตำแหน่งที่ได้รับค่าตอบแทนและเบี้ยประชุม	ค่าตอบแทนรวมเบี้ยประชุมคณะกรรมการบริษัท (บาท)	เบี้ยประชุมกรรมการชุดย่อย (บาท)	ค่าตอบแทนคณะกรรมการตรวจสอบ (บาท)	รวมผลตอบแทน (บาท)
5. นายวัชรดา ตันตริยานนท์	- กรรมการบริษัท - กรรมการบริหาร - ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง - กรรมการกำกับและติดตามแผนยุทธศาสตร์	445,000.00	160,000.00	-	605,000.00
6. พลอากาศเอก อำนาจ จิระมณีเมัย	- กรรมการบริษัท - ที่ปรึกษาบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	265,000.00	-	-	265,000.00
7. นายชาญศิลป์ ตรีนุชกร	- กรรมการบริษัท - คณะผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) - รักษาการแทนกรรมการผู้อำนวยการใหญ่	2,417,096.77	-	-	2,417,096.77
8. นายพีระพันธุ์ สาลีรัฐวิภาค	- กรรมการบริษัท - คณะผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	429,623.65	-	-	429,623.65
9. นายปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์	- กรรมการบริษัท - คณะผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	393,978.49	-	-	393,978.49
10. นายพินิจ พัวพันธ์	- อดีตกรรมการบริษัท - อดีตกรรมการบริหาร - อดีตกรรมการบริหารความเสี่ยง - อดีตกรรมการกำกับและติดตามแผนยุทธศาสตร์	158,275.86	40,000.00	-	198,275.86
11. นางสาวศิริกุล เลากัยกุล	- อดีตกรรมการบริษัท - อดีตกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน - อดีตประธานกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม - อดีตประธานกรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล	160,000.00	49,000.00	-	209,000.00

รายชื่อคณะกรรมการบริษัท	ตำแหน่งที่ได้รับค่าตอบแทนและเบี้ยประชุม	ค่าตอบแทน รวมเบี้ยประชุม คณะกรรมการ บริษัท (บาท)	เบี้ยประชุม กรรมการชุด ย่อย (บาท)	ค่าตอบแทน คณะกรรมการ ตรวจสอบ (บาท)	รวมผลตอบแทน (บาท)
12. นายอนุชา พิษยนันท์	- อดีตกรรมการบริษัท - อดีตกรรมการบริหารความเสี่ยง - อดีตประธานกรรมการกำกับดูแลโครงการศูนย์ซ่อมอากาศยานและโครงการพัฒนาธุรกิจ ของบริษัท ณ ท่าอากาศยานอุตะเภา	50,000.00	10,000.00	-	60,000.00
13. นางสาวนิตยา ดิเรกสถาพร	- อดีตกรรมการบริษัท - อดีตกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน - อดีตกรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล - อดีตประธานกรรมการตรวจสอบ	445,000.00	80,000.00	316,250.00	841,250.00
14. นายพงษ์ชัย อมตานนท์	- อดีตกรรมการบริษัท - อดีตกรรมการกำกับและติดตามแผนยุทธศาสตร์ - อดีตกรรมการตรวจสอบ	211,774.20	30,000.00	86,129.03	327,903.23
15. รองศาสตราจารย์ ดร. สัญลักษณ์ ปัญวัฒน์ลิขิต	- อดีตกรรมการบริษัท - อดีตกรรมการตรวจสอบ - อดีตประธานกรรมการด้านกฎหมาย - อดีตที่ปรึกษาบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	440,000.00	20,000.00	253,000.00	713,000.00
16. นายสุเมธ ดำรงชัยธรรม	- อดีตกรรมการบริษัท	250,333.33	-	-	250,333.33
17. นายบัณฑิตพันธ์ เทพปฏิมาภรณ์	- อดีตประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน	-	9,000.00	-	9,000.00

- ค่าตอบแทนอื่น ๆ
  - สิทธิประโยชน์ด้านบัตรโดยสาร

**คณะกรรมการบริษัทฯ**

บริษัทฯ ได้ยกเลิกสิทธิประโยชน์ด้านบัตรโดยสารสำหรับคณะกรรมการบริษัทฯ แล้ว ตั้งแต่วันที่ 20 มิถุนายน 2557 เป็นต้นมา โดยมีได้มีการนำเสนอสิทธิประโยชน์ด้านบัตรโดยสารต่อที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นอีก

**เจ้าหน้าที่บริหารและพนักงาน**

เจ้าหน้าที่บริหารและพนักงานของบริษัทฯ รวมทั้งคู่สมรสและบุตร จะได้รับสิทธิประโยชน์ด้านบัตรโดยสารแบบสำรองที่นั่งได้และแบบสำรองที่นั่งไม่ได้ตามระเบียบบริษัทฯ

**กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ**

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

**กองทุนบำเหน็จพนักงาน**

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

พนักงานที่อยู่ในกองทุนบำเหน็จ จะต้องมียูงานตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป จึงจะมีสิทธิได้รับเงินบำเหน็จตามอายุงาน เมื่อพ้นสภาพจากการเป็นพนักงานโดยไม่มี ความผิด หรือมีความผิด แต่ไม่ถูกกลงโทษถึงไล่ออก ทั้งนี้ เมื่อบริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพมีผลตั้งแต่วันที่ 26 มิถุนายน 2535 เป็นต้นมา พนักงานที่เข้าทำงานนับจากวันดังกล่าว จะสามารถเข้าเป็นสมาชิกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพได้อย่างเดียว ดังนั้นกองทุนบำเหน็จพนักงานจึงไม่มีสมาชิกเพิ่มตั้งแต่วันที่เริ่มจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพและเงินบำเหน็จที่ให้แก่เจ้าหน้าที่บริหารในปี 2563 สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563

	เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ		เงินบำเหน็จ	
	จำนวน (ราย)	จำนวนเงิน (ล้านบาท)	จำนวน (ราย)	จำนวนเงิน (ล้านบาท)
เจ้าหน้าที่บริหาร <sup>(1)</sup>	11	1.43	1	0.08

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> เจ้าหน้าที่บริหารจำนวน 12 รายรวมเจ้าหน้าที่บริหารที่เกษียณอายุและลาออกก่อนวันที่ 31 ธันวาคม 2563

**8.5 บุคลากร**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัทฯ มีพนักงานที่ กรุงเทพฯ สถานที่อื่นในประเทศไทย และต่างประเทศรวมทั้งหมด จำนวน 21,367 คน โดยทั่วไป พนักงานของบริษัทฯ จะสิ้นสุดสภาพการเป็นพนักงานเมื่อสิ้นสุดรอบปีงบประมาณของทางการ (วันที่ 30 กันยายน) ที่พนักงานมีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ ทั้งนี้ แนวปฏิบัติในเรื่องการบริหารบุคลากรภายในของบริษัทฯ ได้กำหนดให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 ของประเทศไทย



## ตารางแสดงจำนวนพนักงานแยกตามสถานที่ปฏิบัติงานและตามหน้าที่ ณ วันสิ้นปีที่แสดงไว้

	จำนวนพนักงาน (คน)		
	ปี 2563	ปี 2562	ปี 2561
<b>จำนวนพนักงานทั้งหมด</b>	18,361	21,367	22,054
<b>แบ่งตามสถานที่ปฏิบัติงาน</b>			
▪ กรุงเทพฯ	16,185	18,783	19,370
▪ สถานที่อื่นในประเทศไทย	969	1,183	1,217
▪ ต่างประเทศ	1,207	1,401	1,467
<b>แบ่งตามหน้าที่</b>			
▪ ลูกเรือบนเที่ยวบิน			
- นักบิน	1,346	1,432	1,438
- พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	4,942	5,749	5,950
▪ ฝ่ายช่าง	2,864	3,461	3,590
▪ สายการพาณิชย์	1,474	1,638	1,690
▪ หน่วยธุรกิจการบริการภาคพื้น	6,063	7,064	7,322
▪ ฝ่ายอื่นๆ	1,672	2,023	2,064

**นโยบายค่าตอบแทนพนักงานที่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ**

บริษัทฯ ได้ทำการทบทวนนโยบายค่าตอบแทนโดยได้ออกโครงการเพื่อปรับลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ โดยได้มีการจัดโครงการการลาหยุดโดยไม่รับเงินเดือนและค่าตอบแทน (Together We Can) รวมถึงโครงการร่วมใจเสียสละเพื่อองค์กร ซึ่งประกอบด้วยโครงการระยะยาว (LW20) และ เปิดโอกาสให้พนักงานที่สมัครใจลาออกเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กร (MSP)

บริษัทฯ อยู่ระหว่างการปรับปรุงโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนของพนักงานในภาพรวม โดยการจัดทำโครงสร้างบัญชีอัตราเงินเดือน ภายใต้เงื่อนไขที่พนักงานรับภาระภาษีเงินได้เอง รวมทั้งพิจารณาจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนของกลุ่มนักบินและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ตามแนวปฏิบัติของสายการบินชั้นนำในปัจจุบัน เพื่อจูงใจให้เกิดผลผลิตภาพและสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานตามที่องค์กรคาดหวังไปพร้อมกันด้วย

## ตารางแสดงผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่จ่ายให้แก่พนักงานตามปีหรือรอบระยะเวลาที่แสดงไว้

หน่วย : ล้านบาท

ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินแก่พนักงาน	ปี 2563	ปี 2562	ปี 2561
พนักงานทั่วไป	13,658	20,830	19,879
นักบิน	3,631	6,617	6,132
พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	3,564	7,439	7,854
<b>รวม</b>	<b>20,853</b>	<b>34,886</b>	<b>33,865</b>

## นโยบายการพัฒนาพนักงาน

บริษัทฯ ได้มีการดำเนินนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง โดยได้มีการปรับแนวคิด และวิธีการ เพื่อให้สอดคล้องต่ออนาคตของการดำเนินธุรกิจตามแผนฟื้นฟูกิจการ ได้มีการส่งเสริมการพัฒนาความรู้ และทักษะเดิมให้สูงขึ้น (up skill) การเรียนรู้ทักษะใหม่ (re skill) และการเรียนรู้เรื่องเทคโนโลยีดิจิทัล พร้อมทั้งจัดทำโครงการต่างๆ เช่น โครงการ 'Join The Force' เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาการทำงานร่วมกัน (Collaboration) และ โครงการ 'Leadership Program: Chansin Camp' เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารและหัวหน้างาน ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อเตรียมพร้อมบุคลากรเข้าสู่กระบวนการทำงานในยุคใหม่ตามแผนกลยุทธ์การฟื้นฟูกิจการ บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญต่อเนื่องต่อการพัฒนาสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency) อันเป็นการพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านรวมทั้งการฝึกอบรมตามกฎหมาย มาตรฐานและข้อบังคับสากลต่างๆ เนื่องจากพนักงานบางกลุ่มจะต้องเป็นผู้ที่ถือใบอนุญาตตามกฎหมาย (Personal Licensing) เช่นนักบิน ช่างซ่อมอากาศยาน และเจ้าหน้าที่ภาคพื้น เป็นต้น รวมทั้งได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพด้านภาษาอังกฤษของพนักงานตามความจำเป็นเฉพาะงาน (English for Specific Purpose/ESP) โดยการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการสอนเฉพาะเพื่อเพิ่มศักยภาพในการใช้ภาษาอังกฤษของพนักงาน

## ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาพนักงาน

หน่วย : ล้านบาท

รายจ่ายในการพัฒนาพนักงาน	ปี 2563	ปี 2562	ปี 2561
รายจ่ายในการพัฒนาพนักงานทั่วไป	13	65	88
รายจ่ายในการพัฒนานักบิน	175	292	368
รายจ่ายในการพัฒนาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	1	1	4
<b>รวม</b>	<b>189</b>	<b>358</b>	<b>460</b>



### แนวทางด้านแรงงานสัมพันธ์ของบริษัทฯ

บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 โดยบริษัทฯ ใช้รูปแบบการปรึกษาหารือร่วมกันผ่านคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ ซึ่งเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด และให้มีการประชุมร่วมกันอย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้ง โดยมีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบริษัทฯ ตลอดจนส่งเสริมและพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ หาทางปรองดองและระงับข้อขัดแย้งในบริษัทฯ พิจารณาปรับปรุงระเบียบข้อบังคับในการทำงาน อันเป็นประโยชน์ต่อนายจ้าง ลูกจ้าง และบริษัทฯ ร่วมกันปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาตามคำร้องทุกข์ของลูกจ้าง หรือสหภาพแรงงานฯ รวมถึงการร้องทุกข์ที่เกี่ยวกับการลงโทษทางวินัย ตลอดจนปรึกษาหารือเพื่อพิจารณาปรับปรุงสภาพการจ้าง จากการประชุมคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ที่ผ่านมา ทางกรรมการผู้แทนฝ่ายลูกจ้างในคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ได้มีการยื่นข้อเรียกร้องผ่านคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ ซึ่งเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดโดยสามารถเจรจาทำความเข้าใจและตกลงกันได้ด้วยดีเสมอมาตามกระบวนการและขั้นตอนที่กฎหมายกำหนด อีกทั้งบริษัทฯ ยังได้ให้ความร่วมมือและสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ของลูกจ้างอย่างต่อเนื่องเสมอมา

### แนวทางด้านการคุ้มครองแรงงาน

บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญและคำนึงถึงความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงาน เนื่องจากลักษณะงานที่มีความแตกต่างกันในแต่ละสายงาน จึงจัดให้มีคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานในแต่ละพื้นที่ ซึ่งคณะกรรมการฯ ประกอบด้วยผู้แทนฝ่ายบริหารและผู้แทนฝ่ายลูกจ้างจากหน่วยงานต่าง ๆ โดยมีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาหาแนวทางและดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายกำหนด รวมถึงร่วมกันตรวจสอบและจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความปลอดภัย เพื่อป้องกันหรือลดการเกิดอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นได้ในขณะปฏิบัติงาน อีกทั้งมีการรณรงค์ให้พนักงานได้ทราบถึงแนวทางและกระบวนการที่บริษัทฯ ได้ดำเนินการให้ความคุ้มครองแรงงาน กรณีพนักงานประสบอันตรายหรือเจ็บป่วยอันเนื่องมาจากการทำงาน โดยดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลและเงินทดแทนตามที่กฎหมายกำหนด เพื่อให้พนักงานมีความมั่นใจและรู้สึกปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

## 9. การกำกับดูแลกิจการ

บริษัทฯ ให้ความสำคัญและยึดถือแนวทางการบริหารจัดการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี หลักธรรมาภิบาล และจริยธรรมธุรกิจ การบริหารงานอย่างโปร่งใส คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจให้แก่ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า กรรมการ ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ เพื่อให้บริษัทฯ มีความก้าวหน้าและเติบโตอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จัดทำคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อรวบรวมหลักการและนโยบายที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งแนวปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้กรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานทุกคน ศึกษาทำความเข้าใจและยึดถือเป็นแนวทางและบรรทัดฐานในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยจริยธรรมอันเป็นพื้นฐานที่นำไปสู่ธรรมาภิบาล

### 9.1 นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 หรือ Corporate Governance Code for Listed Companies 2017 (CG Code) ดังนี้

- 1) ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ นโยบาย แผนธุรกิจ งบประมาณ ตลอดจนกำกับดูแล ให้กรรมการ และผู้บริหาร ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบระมัดระวัง (Duty of Care) ซื่อสัตย์ สุจริต (Duty of Loyalty) และเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น
- 2) กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน กำหนดและกำกับดูแล ให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของบริษัทฯ สอดคล้องกัน โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างคุณค่าให้กับบริษัทฯ ผู้มีส่วนได้เสียและสังคมโดยรวมอย่างยั่งยืน
- 3) เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ กำหนดและทบทวน โครงสร้างของคณะกรรมการ สัดส่วนกรรมการอิสระ กำกับดูแลการสรรหา การกำหนดค่าตอบแทน และการประเมินผลคณะกรรมการ และคณะกรรมการชุดย่อย สร้างกลไกการกำกับดูแลบริษัทย่อย รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อใช้เป็นกรอบในการตรวจสอบ และนำมาพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่
- 4) สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร กำกับดูแล ระบบการสรรหา พัฒนา และประเมินผล ผู้บริหารระดับสูง ให้มีความเหมาะสม โปร่งใส และเป็นธรรม รวมทั้งกำกับดูแลให้มีการพิจารณากำหนดบุคคลลงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงให้เหมาะสมตามสายงานบริหาร (Succession Plan)
- 5) ส่งเสริมนวัตกรรม และการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ ให้ความสำคัญและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่ธุรกิจ และมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จัดสรรและจัดการทรัพยากรของบริษัทฯ ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งกำกับดูแลให้มีนโยบายและมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศ และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ
- 6) ดูแลให้มีระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม กำกับดูแลให้บริษัทฯ มีระบบการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน รวมทั้งการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ อย่างเหมาะสมและเพียงพอ รวมทั้งให้มีการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการ

ต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน โดยมีการกำหนดกระบวนการ ขั้นตอน การร้องเรียนและรับเรื่องร้องเรียนอย่างชัดเจน และมีการสื่อสารให้ทั่วถึงทั้งองค์กร รวมถึงบุคคลภายนอก

7) รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล

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

8) สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น

ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของผู้ถือหุ้น ตลอดจนอำนวยความสะดวกแก่ผู้ถือหุ้นในการใช้สิทธิในเรื่องต่างๆ โดยไม่เลือกปฏิบัติ รวมทั้งกำกับดูแลให้มีการจัดทำมติและรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น เป็นไปอย่างถูกต้องครบถ้วน

## 9.2 คณะกรรมการชุดย่อย

- **โครงสร้างคณะกรรมการบริษัท**

โครงสร้างคณะกรรมการบริษัท เป็นไปตามข้อบังคับของบริษัทฯ พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 และพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 และ พ.ศ. 2551 รวมถึงกฎ ข้อบังคับ และประกาศที่เกี่ยวข้อง

- **องค์ประกอบของคณะกรรมการบริษัท**

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

- **การกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการบริษัท**

กรรมการบริษัท มีวาระการดำรงตำแหน่งที่แน่นอน ตามข้อบังคับบริษัทฯ ที่กำหนดไว้ว่า ในการประชุมสามัญประจำปีทุกครั้ง ให้กรรมการจำนวน 1 ใน 3 ออกจากตำแหน่ง โดยให้กรรมการที่ดำรงตำแหน่งนานที่สุดเป็นผู้ออกจากตำแหน่ง

ที่ประชุมผู้ถือหุ้นอาจลงมติให้กรรมการคนใดออกจากตำแหน่งก่อนถึงคราวออกตามวาระได้ ด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนผู้ถือหุ้นซึ่งมาประชุมและมีสิทธิออกเสียง และมีหุ้นนับรวมกันได้ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนหุ้นที่ถือโดยผู้ถือหุ้นที่มาประชุมและมีสิทธิออกเสียงในการประชุมนั้น

- **การรวมหรือการแยกตำแหน่ง**

คณะกรรมการบริษัท มีอำนาจเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานกรรมการ ตามข้อบังคับบริษัทฯ และมีอำนาจแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ โดยประธานกรรมการบริษัท เป็นกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร ไม่เป็นบุคคลเดียวกับกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และไม่มีความสัมพันธ์ใดๆ กับฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้แบ่งแยกบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัท และฝ่ายบริหารออกจากกันอย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัทฯ มีกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร 8 ท่าน หรือร้อยละ 89 กรรมการที่เป็นผู้บริหาร 1 ท่าน และมีกรรมการอิสระ 7 ท่าน หรือร้อยละ 78 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด ซึ่งเป็นจำนวนที่มากพอที่จะสามารถสร้างกลไกถ่วงดุลอำนาจได้อย่างเหมาะสม

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากบริษัทฯ อยู่ระหว่างการฟื้นฟูกิจการ อำนาจและหน้าที่ของกรรมการบริษัทฯ ในการจัดการกิจการและทรัพย์สินทั้งหมดจึงตกแก่คณะผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการที่ได้รับแต่งตั้งโดยศาลล้มละลายกลาง แต่ทั้งนี้ บริษัทฯ มีกรรมการอิสระทำการกำกับดูแล ตรวจสอบการบริหารงานให้เป็นไปตามแนวทางและสอดคล้องกับแผนฟื้นฟูกิจการที่กำหนดไว้

### 9.2.1 คณะกรรมการบริษัทฯ

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

#### • บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจอนุมัติของกรรมการ

คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้อยู่ภายใต้เงื่อนไขข้อบังคับของบริษัทฯ และมติที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและข้อพึงปฏิบัติที่ดีสำหรับกรรมการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างเคร่งครัด ซึ่งคณะกรรมการบริษัทฯ มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจอนุมัติในเรื่องต่างๆ สรุปได้ดังนี้

1. กำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่าหลัก และกลยุทธ์ของบริษัทฯ
2. กำหนดทิศทางการดำเนินงานของบริษัทฯ และกำกับ ควบคุม ดูแลให้ฝ่ายบริหารดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. รักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น มีการเปิดเผยข้อมูลต่อผู้ลงทุนอย่างถูกต้อง ครบถ้วน มีมาตรฐานและโปร่งใส
4. ติดตามการดำเนินงานกิจการของบริษัทฯ เพื่อรับรู้ถึงการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดในสัญญาที่เกี่ยวข้องของบริษัทฯ
5. ดำเนินการให้บริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน และการกำกับดูแลกิจการที่ดี
6. กรรมการอิสระใช้ดุลยพินิจของตนเองเป็นอิสระในการพิจารณาเรื่องต่างๆ
7. ไม่ประกอบกิจการอันมีสภาพอย่างเดียวกัน และเป็นการแข่งขันกับกิจการของบริษัทฯ และแจ้งให้บริษัทฯ ทราบโดยไม่ชักช้า เมื่อมีกรณีดังต่อไปนี้ 1) มีส่วนได้เสีย ไม่ว่าจะโดยตรงหรือโดยอ้อมในสัญญาใดๆ ที่บริษัทฯ ทำขึ้น 2) ถือหุ้นหรือหุ้นกู้ในบริษัทฯ หรือบริษัทในเครือ
8. มีอำนาจในการแต่งตั้งบุคคลอื่น เพื่อให้ดำเนินการกิจการของบริษัทฯ ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริษัทฯ หรือกรรมการผู้จัดการ
9. มีอำนาจกำหนดชื่อกรรมการผู้มีอำนาจลงนามผูกพันบริษัทฯ ตลอดจนแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อย
10. มีอำนาจแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูง รวมถึงเลขานุการบริษัทฯ
11. มีอำนาจอนุมัติงบประมาณของบริษัทฯ
12. มีอำนาจอนุมัติทางการเงินและการจัดหาพัสดุดตามระเบียบบริษัทฯ

- **กรรมการผู้มีอำนาจลงนามผูกพันบริษัท**

กรรมการที่มีอำนาจลงลายมือแทนบริษัท คือ พลอากาศเอก ชัยพฤกษ์ ดิษยะศริน และนายชาญศิลป์ ตรีนุชกร สองคนลงลายมือชื่อร่วมกัน และประทับตราสำคัญของบริษัท หรือ พลอากาศเอก ชัยพฤกษ์ ดิษยะศริน ลงลายมือชื่อร่วมกับ นายบุญทักษ์ หวังเจริญ หรือ นายพีระพันธุ์ สาลีรัฐวิภาค หรือ พลอากาศเอก อำนาจ จีระมณีมัย อีกหนึ่งคน และประทับตราสำคัญของบริษัท หรือ นายชาญศิลป์ ตรีนุชกร ลงลายมือชื่อร่วมกับ นายบุญทักษ์ หวังเจริญ หรือ นายพีระพันธุ์ สาลีรัฐวิภาค หรือ พลอากาศเอก อำนาจ จีระมณีมัย อีกหนึ่งคน และประทับตราสำคัญของบริษัท

- **บทบาทของประธานกรรมการ**

ประธานกรรมการมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจกำหนดทิศทางและนโยบายการดำเนินงานที่สำคัญๆ ของบริษัท มีความเป็นผู้นำ เป็นกลาง ส่งเสริมธรรมาภิบาล รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่องู้อถือหุ้น และมีส่วนร่วมได้เสียของบริษัท พิจารณาการจั้ตวาระการประชุมและทำหน้าที่ประธานในที่ประชุมคณะกรรมการและที่ประชุมผู้ถือหุ้นอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นผู้นำของคณะกรรมการที่มีกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ที่เป็นหัวหน้าของฝ่ายบริหารร่วมเป็นกรรมการอยู่ด้วย อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ การกำกับดูแล และการรับนโยบายของคณะกรรมการมาถ่ายทอดให้ฝ่ายบริหารนำไปดำเนินการให้สัมฤทธิ์ผล

- **การประชุมคณะกรรมการ**

บริษัท มีกำหนดการประชุมคณะกรรมการบริษัท ไว้อย่างเป็นทางการล่วงหน้าตลอดทั้งปี โดยกำหนดการประชุมเดือนละ 1 ครั้ง และมีการประชุมวาระพิเศษเฉพาะคราวเพิ่มตามความจำเป็น โดยมีการกำหนดระเบียบวาระการประชุมที่ชัดเจน และมีวาระพิจารณาติดตามผลการดำเนินงานเป็นประจำ สำนักเลขานุการบริษัท จะจัดส่งหนังสือเชิญ พร้อมระเบียบวาระการประชุมและเอกสารให้กรรมการแต่ละท่านล่วงหน้าก่อนการประชุมเป็นเวลา 7 วัน เพื่อให้คณะกรรมการได้มีเวลาศึกษาข้อมูลอย่างเพียงพอก่อนเข้าร่วมประชุม และเลขานุการบริษัท มีการจดบันทึกและจัดทำรายงานการประชุมเป็นลายลักษณ์อักษรทุกครั้ง และนำเสนอคณะกรรมการบริษัท พิจารณาร่างรายงานการประชุมดังกล่าว เพื่อทำการรับรองในการประชุมครั้งต่อไป รวมทั้งได้มีการจัดเก็บรายงานการประชุมของคณะกรรมการบริษัท ที่ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการบริษัท ให้พร้อมสำหรับการตรวจสอบจากคณะกรรมการบริษัท และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

เมื่อวันที่ 14 กันยายน 2563 ศาลล้มละลายกลางได้มีคำสั่งให้บริษัท ดำเนินการฟื้นฟูกิจการและตั้งคณะผู้ทำแผนตามที่บริษัท เสนอ ตามคำสั่งศาลล้มละลายกลาง อำนาจและหน้าที่ของกรรมการบริษัท ในการจัดการกิจการและทรัพย์สินทั้งหมดตกแก่คณะผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการ ดังนั้น การดำเนินการใดๆ ในกิจการของบริษัท จะเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในแผนฟื้นฟูกิจการ โดยคณะผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการบริษัท ได้กำหนดให้มีการประชุมเป็นประจำทุกสัปดาห์

### 9.2.2 กรรมการอิสระ

เพื่อเป็นไปตามข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) คณะกรรมการบริษัท ได้แต่งตั้งกรรมการอิสระ โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 มีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. พลอากาศเอก ชัยพฤกษ์ ดิษยะศริน
2. พลอากาศเอก ชาญยุทธ ศิริธรรมกุล
3. พลอากาศเอก อำนาจ จีระมณีมัย
4. นายวัชรานันท์ ตันตริยานนท์

5. นายพีระพันธ์ุ สาลีรัฐวิภาค
6. นายบุญทักษ์ หวังเจริญ
7. นายปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์

- **บทบาทและหน้าที่ของกรรมการอิสระ**

แสดงความคิดเห็น และ/หรือรายงานผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท ได้อย่างเสรี รวมทั้งดูแลรักษาผลประโยชน์ของบริษัท โดยรวม เพื่อให้ผู้ถือหุ้นทุกรายโดยเฉพาะผู้ถือหุ้นรายย่อยได้รับผลประโยชน์อย่างเท่าเทียมกัน โดยใช้ดุลยพินิจที่เป็นอิสระ ทักษะและประสบการณ์ของตน ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ กำกับดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร เพื่อคุ้มครองผลประโยชน์ของภาครัฐ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน

ทั้งนี้ กรรมการอิสระได้ทำหน้าที่ โดยการแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ รวมทั้งกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร เพื่อรักษาผลประโยชน์ต่าง ๆ ให้ทั้งองค์กร ผู้มีส่วนได้เสียและผู้ถือหุ้นทุกราย โดยเฉพาะผู้ถือหุ้นรายย่อยได้เป็นอย่างดี ในปี 2563 มีการประชุมกรรมการอิสระจำนวน 1 ครั้ง เมื่อวันที่พฤหัสบดีที่ 16 มกราคม 2563

ในปี 2563 คณะกรรมการบริษัท ได้แต่งตั้งกรรมการที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญที่เหมาะสม เพื่อดำรงตำแหน่งกรรมการในคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ เพื่อช่วยศึกษารายละเอียด และกลั่นกรองงานเฉพาะเรื่อง ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล และคณะกรรมการกำกับและติดตามแผนยุทธศาสตร์ โดยมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นไปตามกฎบัตรของคณะกรรมการแต่ละชุด ซึ่งได้เผยแพร่บนเว็บไซต์ของบริษัท

เมื่อวันที่ 14 กันยายน 2563 ศาลล้มละลายกลางได้มีคำสั่งให้บริษัท ดำเนินการฟื้นฟูกิจการและตั้งคณะผู้ทำแผนตามที่บริษัท เสนอ ตามคำสั่งศาลล้มละลายกลาง อำนาจและหน้าที่ในการจัดการกิจการและทรัพย์สินทั้งหมดตกแก่คณะผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการ แต่ทั้งนี้ คณะผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการบริษัท ในการประชุมครั้งที่ 9/2563 วันที่ 11 พฤศจิกายน 2563 ได้มีมติมอบหมายให้ นายจักรกฤษณ์ พาราพันธกุล ผู้ทำแผน และผู้แทนจากบริษัท อีวาย คอร์ปอเรท เซอร์วิส เซส จำกัด โดย นางสาวชุตินา ปัญจโกคากิจ ผู้ทำแผน เป็นผู้กำกับดูแลงานในขอบเขตของคณะกรรมการตรวจสอบเดิม

### **9.3 การสรรหาและการแต่งตั้งกรรมการและผู้บริหารระดับสูงสุด**

#### **9.3.1 การสรรหากรรมการอิสระ**

คณะกรรมการบริษัท ดำเนินการสรรหากรรมการอิสระตามเกณฑ์การสรรหากรรมการบริษัท โดยกรรมการอิสระของบริษัท จะตรวจสอบและรับรองคุณสมบัติความเป็นอิสระของตนเองว่ามีคุณสมบัติครบถ้วนและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กฎหมายกำหนด และเป็นไปตามเกณฑ์ที่บริษัท กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ดังนี้

1. ถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 0.5 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมบริษัท ทั้งนี้ ให้นับรวมการถือหุ้นของผู้ที่เกี่ยวข้องของกรรมการอิสระรายนั้นๆ ด้วย (กำหนดไว้เข้มกว่าคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ตามประกาศคณะกรรมการตลาดทุน)
2. ไม่เป็นหรือเคยเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่ได้รับเงินเดือนประจำ หรือผู้มีอำนาจควบคุมบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือของผู้มีอำนาจ



ควบคุมของบริษัทฯ เว้นแต่จะได้ออกจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี ทั้งนี้ ลักษณะต้องห้ามดังกล่าวไม่รวมถึงกรณีที่เกิดจากการอิสระเคยเป็นข้าราชการ หรือที่ปรึกษาของส่วนราชการซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ

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

4. ไม่มีหรือเคยมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ ในลักษณะที่อาจเป็นการขัดขวางการพิจารณาอนุญาตอย่างอิสระของตน รวมทั้งไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย หรือผู้มีอำนาจควบคุมของผู้ที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ เว้นแต่จะได้ออกจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

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

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

7. ไม่เป็นกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นเพื่อเป็นตัวแทนของกรรมการของบริษัทฯ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่

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

9. ไม่มีลักษณะอื่นใดที่ทำให้ไม่สามารถให้ความเห็นอย่างเป็นอิสระเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัทฯ

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

ในกรณีที่บุคคลที่บริษัทฯ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระเป็นบุคคลที่มีหรือเคยมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจตามข้อ 4 หรือมีการให้บริการทางวิชาชีพเกินมูลค่าที่กำหนดตามข้อ 6 คณะกรรมการบริษัทฯ อาจพิจารณาผ่อนผันให้ได้ หากเห็นว่า การแต่งตั้งบุคคลดังกล่าวไม่มีผลกระทบต่อปฏิบัติหน้าที่และการให้ความเห็นที่เป็นอิสระ

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

#### การกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระ

กรรมการอิสระของบริษัทฯ ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระได้ไม่เกิน 9 ปี โดยเริ่มนับตั้งแต่วันที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการอิสระ และเมื่อครบกำหนดระยะเวลา 9 ปี คณะกรรมการบริษัทฯ อาจเสนอชื่อกรรมการดังกล่าว กลับเข้าเป็นกรรมการต่อไปได้แต่ไม่สามารถดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระได้อีก

### 9.3.2 การสรรหากรรมการบริษัท

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

คณะกรรมการบริษัทฯ กำหนดหลักเกณฑ์การดำเนินการสรรหากรรมการบริษัทฯ เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ในการสรรหากรรมการบริษัทฯ ให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามที่กระทรวงการคลังและตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนด ด้วยความโปร่งใส ตามหลักธรรมาภิบาล หลักเกณฑ์การดำเนินการสรรหากรรมการบริษัทฯ ดังกล่าวสรุปได้ดังนี้

#### 1. ดำเนินการกำหนดคุณสมบัติของกรรมการบริษัทฯ ที่ต้องการสรรหา โดยกรรมการมีคุณสมบัติดังนี้

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

1.2 ผู้ที่ได้รับการสรรหาเป็นผู้ที่มั่นใจได้ว่าจะสามารถปฏิบัติหน้าที่กรรมการตามหลัก Fiduciary Duty ที่สำคัญ คือ การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรอบคอบระมัดระวัง และด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมและความรับผิดชอบ ตัดสินใจด้วยข้อมูลและเหตุผล ฯลฯ

1.3 มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กฎหมาย กฏ ระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้องกำหนด

1.4 ความเป็นอิสระของกรรมการอิสระแต่ละคนตามที่กฎหมาย กฏ ระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้องกำหนด

1.5 ความสามารถในการอุทิศเวลาของกรรมการบริษัทฯ อาจพิจารณาจากจำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งอยู่ ฯลฯ เพื่อให้มีเวลาอย่างเพียงพอในการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการดูแลและการติดตามการดำเนินงานของบริษัทฯ

1.6 ในปี 2561 คณะกรรมการบริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายจำกัดจำนวนบริษัทจดทะเบียนที่กรรมการแต่ละคนจะดำรงตำแหน่งกรรมการได้ไม่เกิน 5 แห่ง

#### 2. กระบวนการในการสรรหากรรมการบริษัทฯ

2.1 คณะกรรมการสรรหาฯ จะดำเนินการสรรหาบุคคลที่เหมาะสมที่จะมาดำรงตำแหน่งกรรมการฯ

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

กรณีที่ 2 ตำแหน่งกรรมการว่างลงเพราะเหตุอื่นนอกจากถึงคราวออกตามวาระ คณะกรรมการสรรหาฯ จะดำเนินการสรรหาเมื่อคณะกรรมการบริษัทฯ มีมติให้แต่งตั้งทดแทน โดยอาจพิจารณารายชื่อบุคคลที่เหมาะสมจาก (1) บัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตามประกาศของกระทรวงการคลัง (Director's Pool) จำนวนไม่น้อยกว่า 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการ (2) การเสนอชื่อของผู้ถือหุ้น (ถ้ามี) (3) การเสนอชื่อของประธานกรรมการบริษัทฯ กรรมการบริษัทฯ ฯลฯ (4) การเสาะหาบุคคลที่มี

ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับบริษัทฯ ตามตาราง Skill Matrix ที่กำหนดให้เหมาะสมกับธุรกิจและกลยุทธ์ของบริษัทฯ

- 2.2 คณะกรรมการสรรหาฯ กลั่นกรองให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับเกณฑ์คุณสมบัติที่กำหนดไว้
- 2.3 เลขานุการคณะกรรมการสรรหาฯ ดำเนินการตรวจสอบคุณสมบัติของบุคคลที่จะได้รับการเสนอชื่อให้เป็นการสรรหาฯ ตามวิธีการที่ได้กำหนดไว้ในหลักเกณฑ์การดำเนินการสรรหากรรมการบริษัทฯ
- 2.4 คณะกรรมการสรรหาฯ พิจารณาและนำเสนอชื่อเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ

### 3. การแต่งตั้งกรรมการบริษัทฯ

3.1 กรณีตำแหน่งกรรมการว่างลงเนื่องจากครบวาระ ที่ประชุมผู้ถือหุ้นเป็นผู้แต่งตั้งกรรมการโดยใช้เสียงข้างมากตามหลักเกณฑ์และวิธีการ ดังนี้

1. ผู้ถือหุ้นคนหนึ่งมีคะแนนเสียงเท่ากับหนึ่งหุ้นต่อหนึ่งเสียง
2. ผู้ถือหุ้นแต่ละคนจะต้องใช้คะแนนเสียงที่มีอยู่ทั้งหมดเลือกตั้งบุคคลคนเดียวหรือหลายคนเป็นกรรมการก็ได้ แต่จะแบ่งคะแนนเสียงให้แก่ผู้ใดมากน้อยเพียงใดไม่ได้
3. บุคคลซึ่งได้รับคะแนนเสียงสูงสุดตามลำดับลงมา เป็นผู้ได้รับการเลือกตั้งเป็นกรรมการเท่าจำนวนกรรมการที่จะพึงมีหรือจะพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น ในกรณีที่บุคคลซึ่งได้รับการเลือกตั้งในลำดับถัดลงมา มีคะแนนเสียงเท่ากับกันเกินจำนวนกรรมการที่จะพึงมีหรือจะพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น ให้เลือกด้วยวิธีจับสลากเพื่อให้ได้ตามจำนวนกรรมการที่จะพึงมี

3.2 กรณีที่ตำแหน่งกรรมการว่างลงเพราะเหตุอื่นนอกจากถึงคราวออกตามวาระ ให้คณะกรรมการเลือกบุคคลหนึ่งซึ่งมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมาย เข้าเป็นกรรมการแทนในการประชุมคณะกรรมการคราวถัดไปด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนกรรมการที่ยังเหลืออยู่ เว้นแต่วาระของกรรมการจะเหลือน้อยกว่า 2 เดือน บุคคลซึ่งเข้าเป็นกรรมการแทนดังกล่าว จะอยู่ในตำแหน่งกรรมการได้เพียงเท่าวาระที่ยังเหลืออยู่ของกรรมการที่ตนแทน

### 9.3.3 การสรรหาผู้บริหารระดับสูงสุด

การแต่งตั้งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ซึ่งเป็นตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารสูงสุดของบริษัทฯ นั้น คณะกรรมการบริษัทฯ จะแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ซึ่งประกอบด้วยกรรมการ 5 คน โดยมีรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายทรัพยากรบุคคลเป็นเลขานุการ คณะกรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา และดำเนินการสรรหาผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ที่เหมาะสม และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และเสนอชื่อผู้ที่ผ่านการคัดเลือกที่สมควรได้รับการแต่งตั้งต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณาต่อไป

ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายการไปดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทอื่นของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ไว้อย่างชัดเจน ดังนี้

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

โดยการไปดำรงตำแหน่งกรรมการที่บริษัทอื่น ให้กรรมการผู้อำนวยการใหญ่เสนอขออนุมัติการเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทอื่นจากคณะกรรมการบริษัทฯ

ทั้งนี้ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ซึ่งเป็นกรรมการที่เป็นผู้บริหารของบริษัทฯ ไม่เป็นกรรมการในบริษัทจดทะเบียนอื่นที่มีใช้บริษัทในเครือ

#### 9.4 การกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง

บริษัทฯ ในฐานะผู้ถือหุ้นได้ส่งผู้แทนบริษัทฯ ตามสัดส่วนเพื่อเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำหน้าที่ดูแลผลประโยชน์ ตลอดจนประสานงานในการร่วมมือทำธุรกิจระหว่างบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง โดยผู้แทนบริษัทฯ จะเป็นผู้ที่ได้รับการอนุมัติจากคณะผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการบริษัทฯ หรือ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง ซึ่งกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้แทนนั้น ประกอบด้วย กรรมการบริษัทฯ ฝ่ายบริหาร หรือบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจ สามารถให้แนวทางบริหารที่จะเป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ ได้ และต้องมีคุณสมบัติเป็นไปตามหลักเกณฑ์การแต่งตั้งผู้แทน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นกรรมการในบริษัทย่อย บริษัทร่วม หรือบริษัทที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้จัดทำคู่มือในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้แทนบริษัทฯ เพื่อให้ผู้แทนบริษัทฯ ได้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และแนวทางที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน สอดคล้องกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งในคู่มือนี้ได้กำหนดถึง ข้อพึงปฏิบัติที่ดีของกรรมการผู้แทน ข้อพึงระมัดระวัง หน้าที่และความรับผิดชอบโดยให้ยึดถือปฏิบัติตามกฎหมาย วัตถุประสงค์และข้อบังคับ ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อรักษาประโยชน์ของบริษัทฯ ในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง สำหรับในเรื่องนโยบายที่สำคัญ ให้ผู้แทนบริษัทฯ ขอรับนโยบายจากบริษัทฯ ก่อนเสนอความเห็นในที่ประชุมบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง เช่น การจัดสรรกำไร การจ่ายเงินปันผล หรือนำส่งเงินรายได้แผ่นดิน การเลือกตั้งกรรมการแทนกรรมการที่ลาออกตามวาระ การเพิ่ม-ลดทุน การเลิก-ควบรวมกิจการ ทั้งนี้ ผู้แทนบริษัทฯ ต้องรายงานข้อมูลต่างๆ ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดต่อฝ่ายบริหาร และคณะกรรมการบริษัทฯ

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

#### 9.5 การดูแลเรื่องการใช้ข้อมูลภายใน

บริษัทฯ 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 ไม่ว่าจะกระทำเพื่อประโยชน์ตนเองหรือผู้อื่น หรือการนำข้อมูลภายในไปเปิดเผยให้ผู้อื่นกระทำการดังกล่าว โดยห้ามกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน รวมถึงกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานที่พ้นจากตำแหน่งในช่วงเวลา 6 เดือน ซึ่งรู้หรือครอบครองข้อมูลภายใน ห้ามทำการซื้อขายหลักทรัพย์ที่ออกโดยบริษัทฯ ก่อนการประกาศงบการเงิน 1 เดือน และหลังประกาศ 3 วัน

นโยบายดังกล่าวยังได้กำหนดให้ทุกหน่วยงาน มีระบบบริหารจัดการในการกำกับดูแลการใช้ข้อมูลภายใน และข้อมูลลับที่ดี เพื่อป้องกันมิให้ข้อมูลลับของบริษัทฯ รั่วไหล ซึ่งจะทำให้บริษัทฯ เสียหาย หรือถูกนำไปใช้เพื่อประโยชน์ในทางมิชอบ อันเป็นการเอาเปรียบผู้ลงทุน และในปี 2563 บริษัทฯ ได้ทำการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ให้ความรู้เกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการเปิดเผยและรักษาข้อมูลที่มีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์ ให้แก่ กรรมการ ผู้บริหาร พนักงานในหน่วยงานต่างๆ ของบริษัทฯ เพื่อให้เกิดการตระหนักรู้และสามารถนำไปปฏิบัติได้

นอกจากนั้น ยังจัดทำระเบียบวาระแจ้งคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารทุกเดือนเรื่องรายงานการถือครองหุ้น การบินไทยของกรรมการบริษัทฯ และผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งของคู่สมรส และบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ เพื่อแจ้งให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงการถือครองหุ้นของคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหาร รวมทั้งแจ้งบทลงโทษ กรณีไม่ได้จัดทำรายงานการเปลี่ยนแปลงการถือหลักทรัพย์ต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ภายในระยะเวลาที่กำหนด

## 9.6 ค่าตอบแทนของผู้สอบบัญชี

### ค่าตอบแทนจากการสอบบัญชี

บริษัทฯ และบริษัทย่อย จ่ายค่าตอบแทนการสอบบัญชีให้แก่ บริษัท ดีลอยท์ ทูช โธมัทสு ไชยยศ สอบบัญชี จำกัด ซึ่งเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา มีจำนวนเงินรวม 4,428,000 บาท

### ค่าบริการอื่น

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

## 9.7 การนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 ไปปรับใช้

คณะกรรมการบริษัทฯ ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบในฐานะผู้นำองค์กร โดยให้ความสำคัญกับการนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 (Corporate Governance Code for Listed Companies 2017 : CG Code) ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ มาปรับใช้อย่างเหมาะสมตามบริบทธุรกิจของบริษัทฯ และคณะกรรมการบริษัทฯ ได้ให้ฝ่ายจัดการพิจารณาทบทวนการนำหลักปฏิบัติตาม CG Code ไปปรับใช้ตามบริบทธุรกิจของบริษัทฯ ในหัวข้อที่ยังปฏิบัติได้ไม่ครบถ้วน ทั้งนี้ ได้มอบหมายให้คณะกรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล กำกับดูแลและติดตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ

## 9.8 การปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในเรื่องอื่น ๆ

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

โดยในปี 2563 บริษัทฯ ได้ดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังนี้

### 1) สิทธิของผู้ถือหุ้น

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับผู้ถือหุ้นและสิทธิของผู้ถือหุ้น การทำให้ผู้ถือหุ้นไว้วางใจและมั่นใจในการลงทุนกับบริษัทฯ คือ การที่บริษัทฯ มีนโยบาย หรือการดำเนินการที่ปกป้องและรักษาสิทธิขั้นพื้นฐานของผู้ถือหุ้นที่พึงได้รับ ได้แก่ สิทธิในการซื้อขาย การโอนหลักทรัพย์ที่ตนถืออยู่ สิทธิในการมีส่วนแบ่งผลกำไรของบริษัทฯ สิทธิการได้รับข้อมูลของบริษัทฯ อย่างเพียงพอและทันเวลา สิทธิต่างๆ ในการเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้น สิทธิการมอบฉันทะให้บุคคลอื่นเข้าประชุมและออกเสียงลงคะแนนแทน สิทธิการแสดงความคิดเห็นและซักถามในการประชุมผู้ถือหุ้น สิทธิในการเสนอเรื่องเพื่อบรรจุเป็นระเบียบวาระ

การประชุมและเสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อรับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการบริษัท สิทธิในการร่วมตัดสินใจในเรื่องสำคัญของบริษัท เช่น การเลือกตั้งกรรมการ การอนุมัติธุรกรรมที่สำคัญและมีผลต่อทิศทางการดำเนินธุรกิจของบริษัท การแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิและข้อบังคับของบริษัท เป็นต้น

### การประชุมผู้ถือหุ้น

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

- การกำหนดวัน เวลา สถานที่ในการประชุม (REF.กบแจ้ง SET 01-1/103 24มี.ค.63, กบแจ้ง DBD 01/309 13พ.ค.63)

คณะกรรมการบริษัท ในการประชุมครั้งที่ 2/2563 เมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2563 ได้มีมติกำหนดวันประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้น ประจำปี 2563 ในวันที่ 24 เมษายน 2563 ณ หอประชุมกองทัพอากาศ (อาคารทองใหญ่) ถนนพหลโยธิน เขตสายไหม กรุงเทพมหานคร ซึ่งอยู่ภายในระยะเวลา 4 เดือนนับแต่วันสิ้นสุดรอบปีบัญชีของบริษัท

สืบเนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19 (COVID-19) ประกอบกับมติคณะรัฐมนตรี ลงวันที่ 18 มีนาคม 2563 และประกาศกรุงเทพมหานคร ลงวันที่ 21 มีนาคม 2563 เรื่อง สั่งปิดสถานที่เป็นการชั่วคราว (ฉบับที่ 3) ได้ขอความร่วมมืองดการจัดกิจกรรมที่มีลักษณะเป็นการรวมกันของคนหมู่มากออกไปก่อน เพื่อลดการแพร่ระบาดไปสู่บุคคลจำนวนมาก และอาจส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการ รวมทั้งเป็นการปฏิบัติตามมาตรการของกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ในการป้องกันและลดการแพร่ระบาดของโรคดังกล่าว นอกจากนี้ ยังเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม จากเหตุผลและความจำเป็นดังกล่าวข้างต้น ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท พิเศษครั้งที่ 4-1/2563 เมื่อวันที่ 23 มีนาคม 2563 จึงได้มีมติให้เลื่อนการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้น ประจำปี 2563 ของบริษัท ออกไปไม่มีกำหนด

ต่อมา คณะกรรมการบริษัท ในการประชุมครั้งที่ 6/2563 เมื่อวันที่ 19 มิถุนายน 2563 ได้มีมติกำหนดให้จัดการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2563 ในวันที่ 31 กรกฎาคม 2563 ณ ห้องประชุม อาคาร 3 ชั้น 11 สำนักงานใหญ่ เลขที่ 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ซึ่งบริษัทฯ ได้จัดทำหนังสือชี้แจงเหตุผลการไม่สามารถจัดประชุมหรือประชุมล่าช้าเกินกว่าระยะเวลาที่กฎหมายกำหนด ยื่นต่อนายทะเบียน ตามประกาศของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า เรื่อง มาตรการรองรับการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือโรคโควิด 19 ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการจัดประชุมของนิติบุคคล 2563 ด้วยแล้ว

ทั้งนี้ บริษัทฯ เปิดเผยมติดังกล่าวในเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์ฯ และเผยแพร่คำบอกกล่าวเรียกประชุมผู้ถือหุ้น ในเว็บไซต์ของบริษัทฯ ตั้งแต่วันที่ 9 กรกฎาคม 2563 โดยการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2563 มีผู้ถือหุ้นและผู้รับมอบฉันทะจำนวน 356 ราย (ณ เวลาเปิดการประชุม) ถือหุ้นรวมกันทั้งสิ้น 1,527,122,988 หุ้น คิดเป็นร้อยละ 69.96 ของจำนวนหุ้นทั้งหมดของบริษัทฯ เข้าร่วมประชุมครบเป็นองค์ประชุมตามข้อบังคับของบริษัทฯ โดยมีประธานกรรมการบริษัท ประธานคณะกรรมการชุดย่อย กรรมการและผู้บริหารบริษัทฯ เลขานุการบริษัทฯ ผู้สอบบัญชี และที่ปรึกษากฎหมาย เข้าร่วมประชุมอย่างพร้อมเพรียงกัน ทั้งนี้ รายละเอียดในการดำเนินการประชุมมีดังนี้

### ก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้น

ในการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2563 เพื่อเป็นการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีเกี่ยวกับการดูแลสิทธิของผู้ถือหุ้น บริษัทฯ ได้เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นเสนอเรื่องเพื่อพิจารณาบรรจุเป็นระเบียบวาระการประชุมและให้เสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อรับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการบริษัทฯ เป็นการล่วงหน้าก่อนที่บริษัทฯ จะส่งหนังสือเชิญประชุม คือ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม – 31 ธันวาคม 2562 โดยได้เปิดเผยรายละเอียด หลักเกณฑ์ และวิธีการไว้บนเว็บไซต์ของบริษัทฯ และบริษัทฯ ได้ลงประกาศทางหนังสือพิมพ์ข่าวหุ้น (รายวัน) ฉบับลงวันที่ 2-4 ตุลาคม 2562 และหนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ ฉบับลงวันที่ 3-5 ตุลาคม 2562 พร้อมทั้งได้มีหนังสือแจ้งตลาดหลักทรัพย์ฯ ในเรื่องดังกล่าว ทั้งนี้ ปรากฏว่ามีผู้ถือหุ้น 1 ราย เสนอเรื่องเพื่อพิจารณาบรรจุเป็นระเบียบวาระการประชุม ซึ่งคณะกรรมการได้พิจารณากลับกรองตามหลักเกณฑ์การให้สิทธิผู้ถือหุ้นแล้วเห็นควรให้บริษัทฯ สงวนสิทธิที่จะไม่บรรจุเรื่องที่เสนอเป็นระเบียบวาระการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2563 เนื่องจากเป็นเรื่องที่ไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของผู้ถือหุ้น อีกทั้งเรื่องดังกล่าวเป็นงานประจำ หรืออำนาจการบริหารจัดการธุรกิจปกติของบริษัทฯ โดยเลขานุการบริษัทฯ ได้จัดทำหนังสือแจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบผลการพิจารณาภายหลังจากการประชุมคณะกรรมการพร้อมทั้งชี้แจงเหตุผล และแจ้งต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นให้ทราบแล้ว

- การส่งเอกสารการประชุมและการมอบฉันทะ

บริษัทฯ ได้จัดส่งหนังสือเชิญประชุม ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (QR Code) ซึ่งบรรจุระเบียบวาระที่สำคัญอย่างครบถ้วนตามกฎหมาย ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ และข้อบังคับของบริษัทฯ อาทิ รายละเอียดระเบียบวาระการประชุมที่เพียงพอที่จะประกอบการตัดสินใจ ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ระบุอย่างชัดเจนในแต่ละระเบียบวาระที่นำเสนอว่า เป็นเรื่องที่น่าเสนอเพื่อทราบ เพื่ออนุมัติ หรือเพื่อพิจารณา รวมทั้งนำเสนอความเห็นของคณะกรรมการบริษัทฯ ในแต่ละระเบียบวาระอย่างชัดเจน รายงานประจำปี พร้อมทั้งเอกสารประกอบการประชุม เอกสารที่ต้องใช้ในการมอบฉันทะ และระบุวิธีการไว้ชัดเจนให้แก่ผู้ถือหุ้น ได้พิจารณาล่วงหน้าก่อนการประชุม ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ สำหรับผู้ถือหุ้นชาวไทยและชาวต่างชาติ และได้ประกาศในหนังสือพิมพ์รายวันภาษาไทย เรื่องคำบอกกล่าวเรียกประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นติดต่อกันไม่น้อยกว่า 3 วัน และก่อนวันประชุม ไม่น้อยกว่า 3 วัน รวมถึงได้เผยแพร่หนังสือเชิญประชุมพร้อมทั้งเอกสารประกอบการประชุมในเว็บไซต์ของบริษัทฯ ล่วงหน้าก่อนวันประชุม (เริ่มตั้งแต่วันที่ 9 กรกฎาคม 2563) เพื่อบอกกล่าวผู้ถือหุ้นล่วงหน้าในเวลาที่เหมาะสมสำหรับเตรียมตัวศึกษาข้อมูลในการพิจารณาเกี่ยวกับระเบียบวาระการประชุมก่อนมาเข้าร่วมประชุม หนังสือเชิญประชุมได้จัดส่งให้กับผู้ถือหุ้นทุกรายที่มีรายชื่อปรากฏในสมุดทะเบียนผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ รวมทั้งได้แต่งตั้งกรรมการอิสระ เป็นผู้รับมอบฉันทะแทนผู้ถือหุ้น ในกรณีที่ผู้ถือหุ้นประสงค์จะมอบฉันทะให้ผู้อื่นมาประชุมแทน สามารถเลือกมอบฉันทะให้บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกรรมการอิสระของบริษัทฯ เข้าร่วมประชุมแทนได้

### วันประชุมผู้ถือหุ้น

#### การเข้าร่วมประชุมและการลงทะเบียน

บริษัทฯ ได้แจ้งในเอกสารประกอบการประชุมที่จัดส่งพร้อมหนังสือเชิญประชุม เพื่อให้ผู้ถือหุ้นทราบถึงกระบวนการและขั้นตอนในการเข้าร่วมประชุม การตรวจสอบเอกสารหรือหลักฐานเพื่อแสดงสิทธิในการเข้าร่วมประชุม บริษัทฯ ได้อำนวยความสะดวกให้กับผู้ถือหุ้น โดยได้กำหนดวันเวลาการประชุม สถานที่ประชุมที่มั่นใจในด้านการรักษาความปลอดภัยให้กับผู้ถือหุ้น จัดเจ้าหน้าที่ลงทะเบียน และกำหนดจุดบริการรับลงทะเบียนให้แก่ผู้ถือหุ้นทั่วไป ผู้ถือหุ้นสูงอายุ และผู้รับมอบฉันทะที่เข้าร่วมประชุมอย่างเหมาะสมและเพียงพอ โดยผู้ถือหุ้นสามารถลงทะเบียนเข้าร่วมประชุมได้ล่วงหน้าก่อนเวลาประชุม 2 ชั่วโมง และต่อเนื่องจากว่าการประชุมผู้ถือหุ้นจะแล้วเสร็จ รวมทั้งบริษัทฯ ได้นำเทคโนโลยีระบบ Barcode มาใช้ในการลงทะเบียนและลงคะแนนเสียงในการประชุม เพื่อความสะดวกรวดเร็วด้วย

- การเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นซักถามและแสดงความคิดเห็น การลงมติ และการบันทึกรายงานการประชุม ในการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2563 ก่อนดำเนินการประชุม เลขานุการบริษัทฯ ได้มีการแจ้งรายละเอียดขององค์ประชุม อธิบายวิธีการลงคะแนน การใช้บัตรลงคะแนน การเก็บบัตรลงคะแนน การนับคะแนนเสียง และเปิดเผยผลการนับคะแนนในแต่ละระเบียบวาระอย่างชัดเจน โปร่งใส รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นซักถาม หรือแสดงความคิดเห็นอย่างเหมาะสมและเพียงพอ และให้ฝ่ายบริหารที่เกี่ยวข้องชี้แจงและให้ข้อมูลต่างๆ แก่ผู้ถือหุ้นอย่างครบถ้วนและชัดเจน สำหรับการลงคะแนนและนับคะแนนเสียง บริษัทฯ ปฏิบัติตามข้อบังคับของบริษัทฯ ที่กำหนดให้หุ้น 1 หุ้นมีเสียง 1 เสียง และมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ให้ถือคะแนนเสียงข้างมากของผู้ถือหุ้นซึ่งมาประชุมและมีสิทธิออกเสียงลงคะแนน ถ้ามีคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด การนับคะแนนในกรณีระเบียบวาระทั่วไป จะบันทึกคะแนนจากบัตรลงคะแนนที่ไม่เห็นด้วยและงดออกเสียง ส่วนที่เหลือนับเป็นคะแนนเสียงเห็นด้วย สำหรับระเบียบวาระเลือกตั้งกรรมการ จะบันทึกคะแนนบัตรลงคะแนนทุกใบ โดยแยกคะแนนเป็น เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย งดออกเสียง และส่วนที่เหลือนับเป็นไม่ส่งบัตรลงคะแนน

รวมทั้งบริษัทฯ มีการจดบันทึกรายงานการประชุมอย่างครบถ้วนและมีการบันทึกภาพการประชุมในลักษณะสื่อวิดิทัศน์ พร้อมให้บริการเผยแพร่แก่ผู้ถือหุ้นที่สนใจ

#### ภายหลังวันประชุมผู้ถือหุ้น

- การแจ้งมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น

บริษัทฯ ได้แจ้งมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นผ่านระบบข่าวของตลาดหลักทรัพย์ฯ ภายหลังจากการประชุมผู้ถือหุ้นในวันเดียวกัน ซึ่งมติดังกล่าวได้ระบุผลของมติ (เห็นชอบ/ไม่เห็นชอบ) และผลของการลงคะแนนเสียง (เห็นด้วย/ไม่เห็นด้วย/งดออกเสียง) ในแต่ละระเบียบวาระ และจัดส่งรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น ซึ่งจดบันทึกรายชื่อกรรมการ/ผู้บริหารที่เข้าร่วมประชุม ผลของมติ (เห็นชอบ/ไม่เห็นชอบ) และผลของการลงคะแนนเสียง (เห็นด้วย/ไม่เห็นด้วย/งดออกเสียง) ในระเบียบวาระที่ขอรับรอง/อนุมัติจากผู้ถือหุ้น รวมทั้งประเด็นอภิปรายที่สำคัญ ข้อซักถามของผู้ถือหุ้นในแต่ละ ระเบียบวาระและการชี้แจงของบริษัทฯ อย่างละเอียดให้ตลาดหลักทรัพย์ฯ และเผยแพร่บนเว็บไซต์ของบริษัทฯ ภายในระยะเวลา 14 วันนับแต่วันประชุมผู้ถือหุ้น และจัดส่งให้ผู้ถือหุ้นที่อภิปรายในที่ประชุม พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับรายงานการประชุมดังกล่าวได้ภายในเวลา 30 วันนับจากวันที่เผยแพร่ นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้เผยแพร่วิดิทัศน์ภาพและเสียงของการประชุมบนเว็บไซต์ของบริษัทฯ ไว้ด้วยแล้ว

เพื่อให้ผู้ถือหุ้นต่างชาติได้รับข้อมูลอย่างทั่วถึง บริษัทฯ ได้จัดทำมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นฉบับภาษาอังกฤษ ซึ่งส่งผ่านระบบข่าวของตลาดหลักทรัพย์ฯ และเผยแพร่รายงานการประชุมผู้ถือหุ้นฉบับภาษาอังกฤษบนเว็บไซต์ของบริษัทฯ ด้วย ทั้งนี้ บริษัทฯ ไม่มีการกีดกันหรืออุปสรรคในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันของผู้ถือหุ้น

## **2) การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน**

นโยบายของบริษัทฯ คือการอำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้น และปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน เป็นธรรม และเป็นไปตามข้อกำหนดกฎหมาย รวมทั้งมีมาตรการป้องกันกรณีที่เกิดกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานใช้ข้อมูลภายในเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือพวกพ้องในทางมิชอบ อาทิ การซื้อขายหลักทรัพย์โดยใช้ข้อมูลภายใน (Insider Trading) การนำข้อมูลภายในไปเปิดเผยกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกรรมการ และผู้บริหาร เพื่อสร้างความมั่นใจในการลงทุนกับบริษัทฯ ตามแนวทางโครงการประเมินคุณภาพการจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้น (AGM Checklist) ได้แก่ การป้องกันสิทธิขั้นพื้นฐานของผู้ถือหุ้น การกำหนดให้สิทธิออกเสียงในที่ประชุมเป็นไปตามจำนวนหุ้นที่ถืออยู่โดยหนึ่งหุ้นมีสิทธิเท่ากับหนึ่งเสียง การกำหนดให้กรรมการอิสระเป็นผู้มีหน้าที่ดูแลผู้ถือหุ้นส่วนน้อย การให้บริษัทศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ เป็นนายทะเบียนหลักทรัพย์ การดำเนินการ



ประชุมตามลำดับระเบียบวาระที่ได้แจ้งไว้ในหนังสือเชิญประชุม การเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นมีสิทธิมอบฉันทะให้ผู้อื่นมาประชุมและลงมติแทน การจัดสรรเวลาประชุมอย่างเพียงพอเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นมีสิทธิอย่างเท่าเทียมกันในการแสดงความคิดเห็นและตั้งคำถาม และการเปิดเผยข้อมูลผ่านเว็บไซต์ของบริษัท เพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้รับข้อมูลข่าวสารสำคัญที่มีการเปลี่ยนแปลง บริษัทฯ มีการส่งหนังสือเชิญประชุมและเอกสารประกอบการประชุมเป็นภาษาอังกฤษให้กับผู้ถือหุ้นต่างชาติ และภายหลังการประชุม ฝ่ายบริหารได้มอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำเสนอแนะของผู้ถือหุ้นไปพิจารณาว่าสามารถดำเนินการได้หรือไม่

### 3) บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย

บริษัทฯ ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน ที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การสร้างมูลค่าเพิ่ม และสร้างกำไรให้กับบริษัทฯ จึงมีแนวปฏิบัติที่เป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน โดยยึดหลักผลประโยชน์ร่วมกันอย่างยั่งยืน

ในฐานะสายการบินแห่งชาติ บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งสอดคล้องกับหลักมาตรฐานสิ่งแวดล้อมสากล เพื่อลดมลพิษและผลกระทบต่างๆ อันเกิดจากการดำเนินงาน โดยบริษัทฯ ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติไว้เป็นลายลักษณ์อักษรในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ยึดถือปฏิบัติ ดังนี้

#### ผู้ปฏิบัติงาน

กรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน พึงรักษาจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งมีวินัย โดยปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และประเพณีอันดีงาม ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยให้เกียรติซึ่งกันและกัน เคารพสิทธิส่วนบุคคล ร่วมมือช่วยเหลือกัน ผู้บริหารพึงปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม ผู้ปฏิบัติงานก็พึงปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาด้วยความเคารพ ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความรู้ความสามารถ ทুমเทแรงกายแรงใจในการทำงาน เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯ เป็นสำคัญ

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

#### การปฏิบัติต่อลูกค้า

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

#### การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น

บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส เป็นธรรม ปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน เพื่อให้ผู้ถือหุ้นมั่นใจว่าบริษัทฯ มีการดำเนินการอย่างรอบคอบ คำนึงถึงผลตอบแทนที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

#### การปฏิบัติต่อคู่ค้า

ในการคัดเลือกคู่ค้า บริษัทฯ คำนึงถึงความเสมอภาคและความซื่อสัตย์ในการดำเนินธุรกิจ โดยปฏิบัติต่อคู่ค้าทุกรายอย่างเสมอภาคบนพื้นฐานของการแข่งขันที่เป็นธรรม รวมถึงการดำเนินธุรกิจกับคู่ค้าจะต้องเป็นไปตามหลักการ คู่ค้า โปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ หลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ทำให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ผู้ปฏิบัติงานที่ติดต่อกับคู่ค้าต้องเก็บเอกสาร การเจรจา การร่างสัญญา การทำสัญญา และการปฏิบัติตามสัญญา ไว้เป็นหลักฐาน และพิจารณาจัดทำข้อตกลงคุณธรรมร่วมกับคู่ค้า เพื่อยกระดับความโปร่งใสในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างต่างๆ ของบริษัทฯ ทำให้เกิดการแข่งขันอย่างเป็น

ธรรม โดยสนับสนุนให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปตามกรอบการแข่งขันทางการค้าที่สุจริต ยึดถือการปฏิบัติตามสัญญา/ข้อตกลง และคำมั่นที่ให้ไว้ระหว่างกันอย่างเคร่งครัด รวมทั้งส่งเสริมให้ดำเนินการตามหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ไม่ขัดต่อกฎหมายและศีลธรรมที่ดี

#### **การปฏิบัติต่อเจ้าหนี้ และลูกหนี้**

บริษัทฯ มีนโยบายในการปฏิบัติต่อเจ้าหนี้หรือลูกหนี้อย่างเสมอภาคและเป็นธรรม โดยรักษา และปฏิบัติตามเงื่อนไขของสัญญาที่มีต่อเจ้าหนี้หรือลูกหนี้อย่างครบถ้วน โดยหากไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อหนึ่งข้อใด จะรีบแจ้งให้ทราบล่วงหน้าเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหามา ไม่เรียกรับ จ่าย หรือเสนอจ่ายผลประโยชน์ใดๆ ที่ไม่สุจริตในการค้าจากเจ้าหนี้ และ/หรือลูกหนี้ และหากมีข้อมูลว่ามีการเรียก การรับ จ่าย หรือเสนอจ่ายผลประโยชน์ใดๆ ที่ไม่สุจริตเกิดขึ้น จะต้องรีบหาแนวทางดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหา

#### **การปฏิบัติต่อคู่แข่งทางการค้า**

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

#### **การปฏิบัติต่อแรงงาน**

บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญในด้านแรงงาน โดยกำหนดให้ปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานตามกฎหมายแรงงาน และข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแรงงานอย่างเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติต่อบุคคลหนึ่งบุคคลใดเนื่องจากความแตกต่างในด้านเชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา เพศ อายุ การศึกษา หรือเรื่องอื่นใด และสนับสนุนให้บริษัทคู่ค้าปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเท่าเทียมกันในทุกกระบวนการจ้างงาน ไม่ใช้แรงงานบังคับ แรงงานจากการค้ามนุษย์ แรงงานเด็ก รวมถึงการลงโทษที่เป็นการทารุณต่อร่างกายหรือจิตใจ การล่วงละเมิดหรือการใช้ความรุนแรงในรูปแบบใดๆ ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม

#### **การปฏิบัติต่อสังคมและส่วนรวม**

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

#### **แนวปฏิบัติด้านทรัพย์สินทางปัญญา**

บริษัทฯ ถือว่าทรัพย์สินทางปัญญาเป็นทรัพย์สินที่มีค่าของบริษัทฯ ผู้ปฏิบัติงานมีหน้าที่ปกป้องดูแลรักษาทรัพย์สินทางปัญญาของบริษัทฯ ให้พ้นจากการนำไปใช้หรือเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต เคารพและไม่ละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่น ใช้ตราสัญลักษณ์ของบริษัทฯ อย่างถูกต้องโดยไม่ได้รับอนุญาตจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ และไม่นำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ส่วนตัว

#### **แนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน**

กรุณาดูข้อมูลในข้อ 10 (ส่วนที่ 2-10 หน้า 3-4)

#### **4) การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส**

บริษัทฯ ให้ความสำคัญและปฏิบัติตามหลักการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส ตามที่กระทรวงการคลัง ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์กำหนดไว้ โดยกำหนดให้หน่วยงานที่

เกี่ยวข้องเป็นผู้ดูแลและเปิดเผยข้อมูลสำคัญทั้งข้อมูลด้านการเงินและด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ อย่างเพียงพอ ถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา และโปร่งใส เพื่อสื่อสารกับผู้ถือหุ้น นักลงทุน นักวิเคราะห์ และผู้มีส่วนได้เสีย ทุกภาคส่วนให้รับทราบข้อมูลอย่างเท่าเทียมกัน ผ่านช่องทางต่างๆ โดยบริษัทฯ มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

### การเปิดเผยข้อมูลผ่านหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

บริษัทฯ เปิดเผยข้อมูลของบริษัทฯ ทั้งด้านการเงินและด้านอื่นๆ ที่สำคัญต่อหน่วยงานกำกับดูแล เช่น การรายงานงบการเงินและข่าวที่สำคัญต่อการลงทุนของผู้ถือหุ้นและนักลงทุนต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย การรายงานข้อมูลของบริษัทฯ ผ่านแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) และรายงานประจำปี (แบบ 56-2) ต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ การรายงานข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลกรรมการและพนักงาน

### การเปิดเผยข้อมูลผ่านนักลงทุนสัมพันธ์

บริษัทฯ ให้ความสำคัญในการดูแลและคำนึงถึงนักลงทุน ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยจัดให้มีหน่วยงานนักลงทุนสัมพันธ์ เป็นหน่วยงานรับผิดชอบในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี การสื่อสารให้ข้อมูลที่ถูกต้องน่าเชื่อถือมีข้อมูลวิเคราะห์และข้อมูลเชิงธุรกิจอย่างเพียงพอ รวมทั้งดำเนินการจัดแผนงาน เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน มีสิทธิในการเข้าถึงข้อมูล และมีช่องทางในการสื่อสารกับบริษัทฯ ที่เหมาะสมผ่านทางกิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรมโรดโชว์ในประเทศ การเข้าประชุม/ประชุมทางโทรศัพท์กับผู้บริหาร การตอบข้อซักถามและให้ข้อมูลทางโทรศัพท์และ/หรืออีเมล และการจัดกิจกรรมผู้บริหารพบนักลงทุนสถาบันและนักวิเคราะห์หลักทรัพย์เพื่อชี้แจงข้อมูลผลประกอบการเป็นประจำทุกไตรมาส อีกทั้งมีการนำนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ และผู้มีส่วนได้เสียเข้าเยี่ยมชมบริษัทฯ และพบปะผู้บริหารเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ในปีนี้มีสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ซึ่งเริ่มการแพร่ระบาดตั้งแต่เดือนธันวาคม 2562 ต่อเนื่องมาจนถึงในปี 2563 สถานการณ์ วิกฤติความรุนแรงมากขึ้น ดังนั้น บริษัทฯ จึงไม่ได้ให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้าเยี่ยมชมกิจการของบริษัทฯ อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ยังดำเนินการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสีย เช่น เจ้าหน้าที่ธนาคาร สถาบันการเงิน และนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ เข้าพบผู้บริหารของบริษัทฯ เพื่อรับทราบแผนการดำเนินงานในอนาคต ณ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่) และผ่านการประชุมออนไลน์ โดยในปีที่ผ่านมา บริษัทฯ ได้มีกิจกรรมด้านการลงทุนสัมพันธ์ ดังนี้

กิจกรรม	จำนวน
การเข้าประชุม/การประชุมทางโทรศัพท์กับผู้บริหารบริษัทฯ	15 ครั้ง / ปี
การตอบข้อซักถามและให้ข้อมูลทางโทรศัพท์ และทางอีเมล	62 ครั้ง / ปี
การชี้แจงข้อมูลรายไตรมาส	3 ครั้ง / ปี

### การเปิดเผยข้อมูลผ่านเว็บไซต์

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

## การทำรายการที่เกี่ยวข้องกันและการป้องกันการขัดแย้งทางผลประโยชน์

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

บริษัทฯ ได้ออกประกาศบริษัทฯ เรื่องการเปิดเผยข้อมูลรายการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ตามหลักเกณฑ์และวิธีการของตลาดหลักทรัพย์ ตั้งแต่กันยายน 2547 เพื่อให้คณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารทุกท่าน ซึ่งเข้าข่ายบุคคลที่เกี่ยวข้องกันตามคำนิยามของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เปิดเผยข้อมูลบุคคลและนิติบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน ทุกครั้งที่มีการแต่งตั้งกรรมการหรือผู้บริหารใหม่ สำนักเลขานุการบริษัทฯ จะจัดส่งแบบฟอร์ม “รายละเอียดของบุคคลที่เกี่ยวข้องกันตามประกาศคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์” เรื่องการเปิดเผยข้อมูลและการปฏิบัติการของบริษัทจดทะเบียนในรายการที่เกี่ยวข้องกัน พ.ศ. 2546 และประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนที่ ทจ. 21/2551 เรื่อง หลักเกณฑ์ในการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน” ซึ่งได้ปรับปรุงรายละเอียดตามข้อกำหนดของคณะกรรมการกำกับตลาดทุนที่เปลี่ยนแปลงโดยตลอด โดยให้กรรมการหรือผู้บริหารที่ได้รับแต่งตั้งใหม่ ให้ข้อมูลพร้อมลงนามรับรองความถูกต้องของข้อมูล และหากภายหลังมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูล กรรมการหรือผู้บริหารจะต้องจัดส่งแบบฟอร์มดังกล่าวพร้อมลงนามรับรองความถูกต้องของข้อมูลทุกครั้ง โดยสำนักเลขานุการบริษัทฯ จะจัดส่งรายละเอียดของบุคคลที่เกี่ยวข้องกันให้ประธานกรรมการบริษัทฯ และประธานกรรมการตรวจสอบรับทราบด้วย พร้อมทั้งจัดทำสรุปรายชื่อบุคคลและนิติบุคคลที่เกี่ยวข้องกันนำเสนอฝ่ายบริหารทุกฝ่าย และบุคคลที่เป็นผู้ประสานงานเกี่ยวกับรายการที่เกี่ยวข้องกันของแต่ละหน่วยงาน เพื่อใช้ตรวจสอบธุรกรรมที่หน่วยงานตนเองเสนอฝ่ายบริหารหรือคณะกรรมการบริษัทฯ และหากมีรายการที่เกี่ยวข้องกันเกิดขึ้น บริษัทฯ จะดำเนินการตามขั้นตอนปฏิบัติที่กำหนดไว้ ซึ่งอ้างอิงจากกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งนำไปเปิดเผยในรายงานประจำปี (แบบ 56-2) และแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1)

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

นอกจากนี้ สำนักเลขานุการบริษัทฯ จะจัดทำระเบียบวาระเรื่อง “รายการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เพื่อเปิดเผยให้คณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารทราบ ในกรณีที่มีนัยสำคัญ ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานในด้านนี้ให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยตลอด เพื่อให้การดูแลด้านการขจัดความขัดแย้งและผลประโยชน์เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและถูกต้องตามข้อกำหนด

## การปฏิบัติตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540

วันที่ 22 พฤษภาคม 2563 กระทรวงการคลังได้ลดสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท ลงต่ำกว่า ร้อยละ 50 ทำให้บริษัท พ้นจากสภาพการเป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง จึงมีต้องปฏิบัติตามปฏิบัติตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540

### การเปิดเผยข้อมูลการถือครองหุ้นของผู้บริหารทั้งทางตรงและทางอ้อม

บริษัท ได้มีการเปิดเผยข้อมูลการถือครองหุ้นของผู้บริหารทั้งทางตรงและทางอ้อม กรณาคูข้อมูล ข้อ 8 โครงสร้างการจัดการ (ส่วนที่ 2 – 8 หน้า 3)

### 5) ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

คณะกรรมการบริษัท มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจของบริษัท ให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ผ่านการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ และมีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแล และติดตามการดำเนินงานของฝ่ายบริหารให้เป็นไปตามนโยบาย และแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ คณะกรรมการบริษัท มีหน้าที่แต่งตั้งกรรมการเฉพาะเรื่อง เพื่อรับผิดชอบเฉพาะเรื่องที่ได้รับมอบหมาย และแต่งตั้งผู้สอบบัญชีของบริษัท รวมทั้งแต่งตั้งเลขานุการบริษัท รับผิดชอบดำเนินการประชุม และการปฏิบัติตามกฎหมาย ตลอดจนกรรมการบริษัท ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้ ความสามารถ ซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท

#### การกำหนดค่าตอบแทนของกรรมการ

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

#### การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ

บริษัท กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัท เป็นประจำทุกปี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท ซึ่งมีหลักเกณฑ์และขั้นตอนในการประเมิน คือ สำนักเลขานุการบริษัท ส่งแบบฟอร์มที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล สำหรับประเมินคณะกรรมการบริษัท 3 แบบ ประกอบด้วย การประเมินตนเอง การประเมินไขว้ของกรรมการ การประเมินคณะกรรมการบริษัท และจะเป็นผู้ทำการสุ่มรายชื่อเพื่อจัดทำการประเมินไขว้ โดยกรรมการผู้ถูกประเมินจะไม่ทราบว่ากรรมการท่านใดเป็นผู้ประเมินตน

บริษัท ได้จัดทำแบบประเมินกรรมการและวิธีการประเมินนำเสนอคณะกรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลของบริษัท เพื่อให้ความเห็นชอบและนำเสนอคณะกรรมการบริษัท เพื่ออนุมัติการประเมิน โดยใช้แบบการประเมิน 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. การประเมินคณะกรรมการบริษัท (Board Evaluation) มีหัวข้อการประเมิน ดังนี้
  - 3.1 โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ
  - 3.2 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ
  - 3.3 การประชุมคณะกรรมการ
  - 3.4 การทำหน้าที่ของคณะกรรมการ
  - 3.5 ความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหารของบริษัทฯ

เมื่อวันที่ 14 กันยายน 2563 ศาลล้มละลายกลางได้มีคำสั่งให้บริษัทฯ ดำเนินการฟื้นฟูกิจการและตั้งคณะผู้ทำแผนตามที่บริษัทฯ เสนอ ตามคำสั่งศาลล้มละลายกลาง อำนาจและหน้าที่ในการจัดการกิจการและทรัพย์สินทั้งหมดตกแก่คณะผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการตามพระราชบัญญัติกฎหมายล้มละลายฯ ดังนั้น ในปี 2563 บริษัทฯ จึงไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทฯ

### การปฏิรูประบบนิเทศกรรมการใหม่

บริษัทฯ จัดให้มีการปฏิรูประบบนิเทศสำหรับผู้เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทฯ รายใหม่ โดยจะนำเสนอข้อมูลของบริษัทฯ ธุรกิจการบิน โครงสร้างการถือหุ้น กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมถึงสิทธิประโยชน์ที่กรรมการจะได้รับ เพื่อให้กรรมการรับทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน รวมทั้งจัดทำคู่มือกรรมการที่มีการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง อาทิ ขอบบังคับบริษัทฯ หนังสือบริคณห์สนธิ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี มอบให้แก่กรรมการบริษัทฯ เพื่อใช้อ้างอิงในการปฏิบัติหน้าที่

### การพัฒนาความรู้และทักษะของคณะกรรมการ และฝ่ายบริหาร

บริษัทฯ ส่งเสริมและสนับสนุนให้กรรมการ และฝ่ายบริหาร ของบริษัทฯ ได้เข้ารับการอบรมหลักสูตร สัมมนา และร่วมกิจกรรมที่จัดโดยองค์กรต่างๆ เช่น สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เพื่อเป็นการเพิ่มพูน พัฒนาความรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานที่กรรมการบริษัทฯ และกรรมการชุดย่อย อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ รวมถึงหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวกับการสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทฯ

### การกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance)

ในปี 2563 บริษัทฯ โดยกองกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Department) ได้ทบทวนกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อกำหนด และข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ และปรับปรุงข้อมูลที่รวบรวมไว้ให้มีความทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเผยแพร่ให้กับพนักงานและบุคลากรทุกระดับนำไปประกอบการปฏิบัติงาน รวมทั้งได้สื่อสารให้กับ

กรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และบุคลากรทุกระดับ เพื่อสร้างความตระหนัก ความรู้ และความเข้าใจในกฎเกณฑ์ต่างๆ อีกทั้งได้เริ่มดำเนินการในการบูรณาการการทำงานในส่วนงานที่เกี่ยวข้องตามแนวทาง GRC (Governance, Risk and Compliance) เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การกำกับและติดตามหน่วยงาน พนักงาน และบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามกฎหมายที่มีผลกระทบต่อบริษัท อย่างมีนัยสำคัญ อาทิ พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูล พ.ศ. 2562 หรือ Personal Data Protection Act in Thailand (PDPA) โดยบริษัทฯ ได้ตระหนักถึงความเสี่ยงในการปฏิบัติงานและความสำคัญในกฎหมายดังกล่าว ซึ่งมีบทลงโทษทั้งทางแพ่ง อาญา และทางปกครอง จึงได้ดำเนินการตามที่กฎหมายกำหนด เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทฯ นอกจากนี้ ยังคงกำกับดูแลและติดตามการทำงานของพนักงานและบุคลากรให้ปฏิบัติตามกฎหมายสม่ำเสมอ อาทิ GDPR ของสหภาพยุโรป และอื่นๆ

**หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ยังไม่อาจปฏิบัติตามเกณฑ์ของโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการ  
บริษัทจดทะเบียนไทย (Corporate Governance Report of Thai Listed Companies :CGR)**

ในปี 2563 บริษัทฯ ยังไม่อาจปฏิบัติตามครอบคลุมในประเด็นซึ่งสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1. บริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับจำนวนองค์ประชุมขั้นต่ำ ณ ขณะที่คณะกรรมการจะลงมติในที่ประชุมคณะกรรมการว่า ต้องมีกรรมการอยู่ไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด หรือไม่  
ข้อบังคับของบริษัทฯ ข้อ 24 กำหนดเฉพาะองค์ประชุมต้องมีกรรมการไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด แต่ไม่ได้กำหนดจำนวนองค์ประชุมขั้นต่ำ ณ ขณะที่คณะกรรมการจะลงมติ
2. ในกรณีที่บริษัทมีหุ้นมากกว่าหนึ่งประเภท (One class of Share) บริษัทฯ ได้เปิดเผยถึงสิทธิในการออกเสียงของหุ้นแต่ละประเภทหรือไม่  
ในกรณีนี้บริษัทฯ มีหุ้นเพียง 1 ประเภท คือ หุ้นสามัญ โดยข้อบังคับของบริษัทฯ ข้อ 4 กำหนดให้หุ้นของบริษัทฯ เป็นหุ้นสามัญและเป็นหุ้นชนิดระบุชื่อผู้ถือหุ้น
3. บริษัทฯ ได้กำหนดวิธีการลงคะแนนเสียงเลือกตั้งกรรมการโดยการลงคะแนนเสียงแบบสะสม (Cumulative Voting) หรือไม่  
บริษัทฯ ไม่สามารถกำหนดวิธีการลงคะแนนเสียงเลือกตั้งกรรมการโดยการลงคะแนนเสียงแบบสะสม (Cumulative Voting) เนื่องจากข้อบังคับของบริษัทฯ ข้อ 16 กำหนดให้ผู้ถือหุ้นคนหนึ่งมีคะแนนเสียงเท่ากับหนึ่งหุ้นต่อเสียงหนึ่ง โดยผู้ถือหุ้นแต่ละคนต้องใช้คะแนนเสียงที่มีอยู่ทั้งหมดตามจำนวนหุ้นที่มี เลือกตั้งบุคคลเดียวหรือหลายคนเป็นกรรมการได้ แต่จะแบ่งคะแนนเสียงให้แก่ผู้ใดมากที่สุดเพียงคนเดียวไม่ได้

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

บริษัทฯ ดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคมชุมชน และธรรมาภิบาล (ESG: Environmental, Social, Governance) โดยในปี 2563 บริษัทฯ มีการดำเนินงานกิจกรรมเพื่อพัฒนา สิ่งแวดล้อมและสังคม ได้แก่

- **โครงการด้านสาธารณสุข** ได้แก่ การขนส่งอุปกรณ์ทางการแพทย์เพื่อช่วยเหลือสาธารณสุขประชาชนจีน ในช่วงแรกของการระบาดไวรัสโควิด-19 โดยการบินไทย ร่วมกับ โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) และเว็ลด์วายด์ โลจิสติกส์ เซอร์วิสเซส (ประเทศไทย) ขนส่งอุปกรณ์ทางการแพทย์ และอุปกรณ์ป้องกันโควิด-19 อาทิ หน้ากากอนามัย ชุดคลุมป้องกันการติดเชื้อจากหลายประเทศทั่วโลกกว่า 30 ประเทศ เพื่อจัดส่งไปช่วยเหลือทีมแพทย์และประชาชนชาวจีน โดยขนส่งอุปกรณ์ชุดแรกซึ่งมีน้ำหนักรวม 4 ตัน ให้กับสภากาชาดจีนและมูลนิธิหุเป่ย์ เพื่อแจกจ่ายให้กับศูนย์รับบริจาคของจีน และโรงพยาบาลในเมืองอู่ฮั่น นอกจากนี้ การบินไทยได้จัดส่งหน้ากากอนามัยและอุปกรณ์ทางการแพทย์ เพื่อสนับสนุนทีมแพทย์ และบุคลากรของโรงพยาบาลเอ่อเหมย ประเทศจีน อีกทั้งรับมอบอุปกรณ์ทางการแพทย์ จากกระทรวงการต่างประเทศ ประกอบด้วย ชุดป้องกันร่างกาย และถุงมือยาง รวมกว่า 2,000 กิโลกรัม ขนส่งไปยังสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงปักกิ่ง สำหรับนำไปแจกจ่าย ในจีนต่อไป ณ คาร์โก้ การบินไทย สุวรรณภูมิ

- **โครงการด้านสิ่งแวดล้อม** ได้แก่ โครงการ “SAVE FOOD SAVE THE WORLD” การบริหารจัดการห่วงโซ่การผลิตอาหารเพื่อลดการสูญเสียทางด้านทรัพยากร (Food Waste Management) ซึ่งโครงการนี้จะมีผลช่วยลดปริมาณขยะที่เกิดจากการผลิตอาหารในครัวการบิน และลดปริมาณอาหารที่เหลือจากการให้บริการบนเครื่อง โดยการบินไทยจะสร้างความรู้ความเข้าใจแก่พนักงาน ผู้โดยสาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน

- การบินไทยให้การสนับสนุนโครงการ Travel Ivory Free ของกองทุนสัตว์ป่าสากลประเทศไทย (WWF Thailand) โดยรับมอบป้ายประชาสัมพันธ์ (Roll Up) รณรงค์ต่อต้านการซื้อ-ขายงาช้างในประเทศไทย ประชาสัมพันธ์ในพื้นที่สำนักงานคาร์โก้ ณ เมืองเชียงใหม่ ปักกิ่ง เจิ้งตู กวางโจว และไทเป

- การบินไทย ให้การสนับสนุนขนส่งสิ่งอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 2 ตัว ซึ่งกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ส่งมอบกลับคืนสู่ถิ่นกำเนิด ณ สาธารณรัฐอินโดนีเซีย ให้กับอุปทูตสาธารณรัฐอินโดนีเซีย ประจำประเทศไทย เพื่อเป็นการฉลองในโอกาสครบรอบ 70 ปี ความสัมพันธ์ทางการทูตระหว่างราชอาณาจักรไทยและสาธารณรัฐอินโดนีเซีย

- การบินไทย เปิดตัวกระเป๋า “Re-Life Collection” ที่ดัดแปลงจาก Life Vest และ Slide Raft บนเครื่องบิน ตามนโยบายด้านการบริหารจัดการทรัพยากร (Waste Management) โดยนำทรัพยากรที่มีอยู่ในธุรกิจมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Upcycle) ตามแนวทางของเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) นำมาออกแบบในแนวคิด Life Vest x Lifestyle

- **โครงการด้านศาสนา และศิลปวัฒนธรรม** ได้แก่ โครงการไมล์รักษ์ไทย โดยการบินไทย ร่วมกับกรมศิลปากร และกระทรวงวัฒนธรรม เชิญชวนสมาชิกรอยัล ออร์คิด พลัส ร่วมบริจาคไมล์สะสมใน “โครงการไมล์รักษ์ไทย” เพื่อสนับสนุนการเดินทางของเจ้าหน้าที่กรมศิลปากร นักวิชาการ และเจ้าหน้าที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานอนุรักษ์ บูรณะ และพัฒนาแหล่งโบราณสถาน โบราณวัตถุ งานศิลปกรรม และอื่นๆ อันเป็นมรดกของชาติให้คงอยู่เป็นแหล่งเรียนรู้ และเป็นแหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นการนำคุณค่าวัฒนธรรมสู่การเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจของประเทศ



- **โครงการด้านการศึกษา** ได้แก่ การขับเคลื่อนนโยบาย “อาชีวศึกษายกกำลังสอง” การบินไทย ให้ความร่วมมือทางวิชาการตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ ระหว่างสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) และสถานประกอบการชั้นนำ 25 แห่ง ในการช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาด้านอาชีวศึกษา โดยบริษัทฯ จะจัดการอบรมและฝึกภาคปฏิบัติ ให้กับนักศึกษาสาขาวิชาช่างอากาศยาน จากวิทยาลัยเทคนิค จำนวน 6 แห่ง เริ่มตั้งตั้งแต่ปีการศึกษา 2564 เป็นต้นไป

- **โครงการส่งเสริมและดูแลชุมชนในภาคส่วนต่าง ๆ** ได้แก่ กิจกรรมส่งมอบความสุขให้เด็ก ๆ โรงเรียน ตชด. การบินไทย ในวันเด็กแห่งชาติ 2563 โดยนำของขวัญจากพนักงานการบินไทย เช่น อุปกรณ์การศึกษา หนังสือ เสื้อผ้า ขนม และของเล่น พร้อมทุนการศึกษาเป็นขวัญกำลังใจแก่นักเรียน โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน การบินไทย ณ โรงเรียน ตชด. การบินไทย อำเภอคลองหาด จังหวัดสระแก้ว รวมทั้งหน่วยงานต่างๆ ที่จัดกิจกรรมวันเด็กแห่งชาติ อาทิ ฝูงบิน 237 (น้ำพอง) จ.ขอนแก่น ฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยานอุตะเภา จ.ระยอง สถานีตำรวจนครบาลสุทธีสาร มูลนิธิเพื่อสนับสนุนการผ่าตัดหัวใจเด็ก สนามกีฬาอเนกประสงค์ พื้นที่เขตพระราชฐานในพระองค์ฯ เขตดุสิต ฯลฯ

- กิจกรรม “ปันรักจากการบินไทย ร่วมใจประดิษฐ์ถุงผ้า เพื่อช่วยมูลนิธิคนปัญญาอ่อนแห่งประเทศไทย” โดยเชิญชวนพนักงานนำวัสดุเหลือใช้มาประดิษฐ์เป็นถุงผ้าเพื่อส่งเสริมการใช้ถุงผ้ารักษาสิ่งแวดล้อม และเชิญชวนซื้อถุงผ้าและดอกบานชื่นจากมูลนิธิ เพื่อนำรายได้ไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพของผู้พิการทางสติปัญญาต่อไป

- การบินไทย ให้การสนับสนุนการจัดงานเพื่อนพื้ง (ภษา) ยามยาก ปี 2563 ณ สวนสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ เขตจตุจักร กรุงเทพฯ

- **โครงการจิตอาสาพนักงาน** ได้แก่ โครงการ “โดยการบินไทย เพื่อการบินไทย” โดยสมาคมนักบินไทย พร้อมด้วยนักบิน ลูกเรือ จิตอาสา มอบอาหารกล่อง และน้ำดื่ม ให้กับพนักงาน แรงงานภายนอก พนักงานทำความสะอาด และพนักงานรักษาความปลอดภัย เพื่อช่วยแบ่งเบาภาระค่าใช้จ่ายในการบริโภคให้กับบุคลากรที่ถูกลดค่าตอบแทน แต่ยังคงต้องปฏิบัติงานในช่วงที่บริษัทฯ หยุดทำการบินเป็นการชั่วคราว

- โครงการตู้ปันสุข โดยจัดทำตู้ปันสุขตั้งไว้ ณ พื้นที่ปฏิบัติงานของบริษัทฯ เช่น สำนักงานใหญ่ ฝ่ายช่าง ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้น ฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ โดยภายในตู้ปันสุขได้บรรจุเครื่องอุปโภคบริโภคในการดำรงชีวิต เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนของผู้ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา-19 อาทิ พนักงานทำความสะอาด เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย

- โครงการพนักงานจิตอาสา โดยมีพนักงานการบินไทยจิตอาสาหมุนเวียนเข้าช่วยปฏิบัติงานต่างหน่วยงาน เช่น การดูแลผู้โดยสารผ่านศูนย์บริการลูกค้าทางโทรศัพท์ โดยให้ข้อมูลแคมเปญ “THAI Travel Voucher” เพื่อขอความร่วมมือผู้โดยสารรับ Voucher บัตรโดยสารแทนเงินสด และการดูแลลูกค้า เจ้าหน้าที่ ในการยื่นคำขอชำระหนี้ในคดีฟื้นฟูกิจการ

- การบินไทย ร่วมกับไทยสมายล์ และกลุ่มพันธมิตร จัดโครงการ “ด้วยรักและรอยยิ้ม” ส่งมอบอาหารแช่แข็งจำนวนกว่า 3,000 กล่อง พร้อมเขียนการ์ดขอบคุณ ส่งกำลังใจแก่ทีมบุคลากรทางการแพทย์ในไทย อาทิ สถาบันบำราศนราดูร โรงพยาบาลราชวิถี โรงพยาบาลรามคำแหง โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โรงพยาบาลสมเด็จพระปิยะเกล้า และโรงพยาบาลทหารเรือกรุงเทพ

- โครงการอื่นๆ ได้แก่ โครงการ การบินไทยคุณธรรม นำความรู้จากการอบรม จากเป็นหลักในการปฏิบัติงาน และปรับปรุงคุณภาพการบริการผู้โดยสาร เช่น การดูแลกระเป๋าผู้โดยสารไม่ให้เกิดความเสียหาย พนักงานการบินไทยจิตอาสา นำความรู้จากการเข้ารับการอบรมหลักสูตร “การบินไทยคุณธรรม” มาเป็นหลักในการปฏิบัติงาน เพื่อรักษามาตรฐานการให้บริการแก่ลูกค้า พร้อมยกระดับการสร้างความประทับใจในงานบริการ เพื่อร่วมกันฝ่าฟันวิกฤตสู่การพลิกฟื้นองค์กรให้กลับมาเป็นที่หนึ่งด้านการให้บริการ

- โครงการ TG RUN Smooth as Silk มอบเงินให้มูลนิธิ ร่วมจิตน้อมเกล้า นักบินและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน จิตอาสา ร่วมกับมูลนิธิร่วมจิตต์น้อมเกล้าฯ เพื่อเยาวชนในพระบรมราชินูปถัมภ์ จัดกิจกรรมเดิน-วิ่งการกุศล “TGRUN Smooth as silk 2020” เพื่อกระตุ้นให้พนักงานและครอบครัวเห็นความสำคัญของการออกกำลังกาย เสริมสร้างความสามัคคี และเผยแพร่ชื่อเสียงของบริษัทฯ ในการมีส่วนร่วมสำคัญด้านการช่วยเหลือและตอบแทนสังคมและประเทศชาติ โดยมอบรายได้จากการจัดกิจกรรมในครั้งนี้ ให้แก่มูลนิธิร่วมจิตต์น้อมเกล้าฯ และมูลนิธิที่ดำเนินงานเพื่อสังคมต่างๆ

### แนวทางปฏิบัติเพิ่มเติมเกี่ยวกับการป้องกันการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการคอร์รัปชัน

เนื่องจากบริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันและประพฤติมิชอบ จึงได้นำนโยบาย Whistle Blower หรือการเป่านกหวีด เข้ามาใช้รณรงค์ป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันและประพฤติมิชอบ เพื่อให้บริษัทฯ เป็นองค์กรที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี พร้อมทั้งจัดทำและบังคับใช้ระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตหรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งบริษัท หรือธรรมาภิบาล หรือจริยธรรม ตามประมวลธรรมาภิบาลและจริยธรรม พ.ศ.2553 ตั้งแต่วันที่ 25 มกราคม 2553 และเพื่อให้กระบวนการตรวจสอบข้อเท็จจริงมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น เมื่อวันที่ 18 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ ได้ยกเลิกระเบียบดังกล่าว และประกาศใช้ระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการร้องเรียน พ.ศ. 2562 โดยให้พนักงาน ลูกจ้าง ผู้มีส่วนได้เสีย หรือบุคคลใดที่พบเห็นการกระทำทุจริตหรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งบริษัท หรือธรรมาภิบาลหรือจริยธรรมตามประมวลธรรมาภิบาลและจริยธรรม ต่อบริษัท พนักงาน ลูกจ้าง หรือผู้มีส่วนได้เสียของบริษัทฯ ใช้เป็นช่องทางในการร้องเรียน/แจ้งเบาะแสสมายังผู้มีสิทธิรับข้อร้องเรียน เพื่อให้บริษัทฯ ทำการตรวจสอบข้อเท็จจริง ดังนี้

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

โดยผู้ร้องเรียนสามารถร้องเรียนได้ 4 ช่องทาง ดังนี้

1. ร้องเรียนได้โดยตรงด้วยวาจา หรือลายลักษณ์อักษรโดยตรงต่อผู้มีสิทธิรับข้อร้องเรียน
2. ผ่านทาง E-mail ของผู้มีสิทธิรับข้อร้องเรียน ดังนี้
  - ประธานกรรมการบริษัท (email : tgchairman@thaiairways.com)
  - กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (email : tgpresident@thaiairways.com)
  - เลขานุการคณะกรรมการบริษัท (email : good.gov@thaiairways.com)

## 3. ทำเป็นจดหมายถึงผู้มีสิทธิรับข้อร้องเรียน

- โดยส่งมาที่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

4. ร้องเรียนสามารถร้องเรียนผ่านเว็บไซต์ของบริษัทฯ ([www.thairways.com](http://www.thairways.com))

อีกทั้งยังมีมาตรการคุ้มครองผู้ร้องเรียน อันที่จะสร้างความเชื่อมั่นและความปลอดภัยให้แก่ผู้ร้องเรียน อันจะนำไปสู่ความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ขององค์กรต่อไป

การขับเคลื่อนการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันและประพฤติมิชอบของบริษัทฯ มีดังนี้

1. มีคำสั่งบริษัทฯ ที่ 106/2558 เรื่อง นโยบายการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
2. มีคำสั่งบริษัทฯ ที่ 084/2562 เรื่อง ห้ามการให้หรือยอมรับสินบน
3. มีคำสั่งบริษัทฯ ที่ 085/2562 เรื่อง มาตรการป้องกันการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม
4. มีประกาศบริษัทฯ ที่ 001/2562 เรื่อง เจตจำนงสุจริตในการบริหารบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มุ่งสู่การเป็นองค์กรธรรมาภิบาลและความโปร่งใส
5. แผนปฏิบัติการตามยุทธศาสตร์ด้านการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560-2564 ของบริษัทฯ และแผนปฏิบัติการตามยุทธศาสตร์ด้านการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันและประพฤติมิชอบ ประจำปี 2562 2563 (Action Plan) ของบริษัทฯ ที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564) และแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) ของสำนักงาน ป.ป.ช.
6. จัดอบรมบรรยายในหัวข้อวิชา “การป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันและประพฤติมิชอบ” ให้กับพนักงานบริษัทฯ ตั้งแต่พนักงานระดับแรกเข้าจนถึงระดับผู้บริหาร (Division up) โดยบรรจุไว้ในหลักสูตรมาตรฐานของบริษัทฯ รวมถึงการจัดอบรมบรรยายแบบ Site visit ตามหน่วยงานต่างๆ ของบริษัทฯ ในโอกาสที่เหมาะสม
7. จัดทำ Bulletin รายสัปดาห์ เพื่อปลูกและปลุกจิตสำนึกและเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจแก่พนักงานมิให้กระทำความผิดวินัย รวมถึงป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันและประพฤติมิชอบ อาทิเช่น กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันและประพฤติมิชอบ, Case study จากข้อร้องเรียนที่ยุติแล้ว เป็นต้น
8. เผยแพร่/ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารและกิจกรรมด้านการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันและประพฤติมิชอบ ผ่านช่องทางต่างๆ อาทิเช่น PD Homepage, Thaiairways, E-mail, Facebook, Line, Youtube เป็นต้น
9. มีกลุ่มสมาชิก “เครือข่าย TG รวมพลัง ป้องกันภัยทุจริต” ปัจจุบันมีสมาชิกเครือข่ายฯ จำนวน 1421 คน เพื่อช่วยกันสอดส่อง ดูแล ติดตาม เฝ้าระวัง ป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันและประพฤติมิชอบ และสร้างความเข้มแข็งให้กับบริษัทฯ
10. บริษัทฯ ได้ประกาศเจตนารมณ์เข้าร่วมเป็นสมาชิกแนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย (Thai Private Sector Collective Action Against Corruption: CAC) เมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2562 ลงนามโดยประธานกรรมการบริษัทฯ พลอากาศเอก ชัยพฤกษ์ ดิษยะศริน เพื่อแสดงถึงความมุ่งมั่นขององค์กรในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน และดำเนินการยื่นขอรับการรับรองสถานะสมาชิกต่อคณะกรรมการ CAC ภายในกรอบเวลาที่กำหนด

ทั้งนี้ บริษัทฯ ขอยืนยันว่า บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ด้วยการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อประโยชน์ร่วมกัน และมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส โดยไม่มีข้อยกเว้นต่อการทุจริต คอร์รัปชันทุกรูปแบบ และทุกกรณีจนถึงที่สุดต่อไป

## 11. การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ มีการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่า ระบบที่วางไว้สามารถดำเนินไปได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยใช้แนวทางปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐาน COSO 2013 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การควบคุมภายในองค์กร (Control Environment) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การควบคุมการปฏิบัติงาน (Control Activities) ระบบสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูล (Information & Communication) และระบบการติดตาม (Monitoring Activities) ทั้งนี้ ผลการประเมินการควบคุมภายใน สรุปได้ดังนี้

### 1. การควบคุมภายในองค์กร

#### 1.1 องค์กรแสดงถึงความยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรง (Integrity) และจริยธรรม

บริษัทฯ ได้กำหนดแนวทางเรื่องความซื่อตรง และจริยธรรม ไว้ในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี (TG Code of Conduct) คู่มือพนักงาน และกำหนดบทลงโทษต่างๆ ไว้ในระเบียบบริษัท ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล ซึ่งได้เผยแพร่ทั้งที่เป็นเอกสาร และผ่านเว็บไซต์ภายในของบริษัทฯ รวมทั้งมีคำสั่งบริษัท ที่เกี่ยวข้อง เช่น คำสั่งบริษัท เรื่อง มาตรการป้องกันการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม, เรื่อง ห้ามการให้หรือยอมรับสินบน, ประกาศบริษัทฯ เรื่อง เจตจำนงสุจริตในการบริหารบริษัทฯ มุ่งสู่การเป็นองค์กรธรรมาภิบาลและความโปร่งใส รวมถึงการประกาศเจตนารมณ์เข้าร่วมเป็นสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (CAC) เป็นต้น ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้เผยแพร่คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี (TG Code of Conduct) ให้แก่พนักงานและบุคคลภายนอกได้รับทราบผ่านเว็บไซต์ของบริษัทฯ ([www.thaiairways.com](http://www.thaiairways.com)) ภายใต้หัวข้อการกำกับดูแลกิจการที่ดี

#### 1.2 คณะกรรมการมีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและทำหน้าที่กำกับดูแล (Oversight) และพัฒนาการดำเนินการด้านการควบคุมภายใน

บริษัทฯ กำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหาร ไว้ในคู่มือกรรมการ ขอบบังคับและนโยบายของบริษัทฯ โดยอ้างอิงจากราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 บทบัญญัติที่เกี่ยวข้องในประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 ขอบบังคับ และประกาศต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ รวมทั้งกำกับดูแลและกำหนดนโยบายในภาพรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันระหว่างบริษัทฯ และบริษัทย่อย ตลอดจนติดตามผลการดำเนินงานของบริษัทฯ และบริษัทที่เกี่ยวข้อง

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากบริษัทฯ อยู่ระหว่างการฟื้นฟูกิจการ อำนาจหน้าที่ในการจัดการกิจการต่างๆ ตกแก่คณะผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการของบริษัทฯ ซึ่งได้รับการแต่งตั้งโดยศาลล้มละลายกลาง ซึ่งคณะผู้ทำแผนฯ จัดให้มีการระดมสมองจากผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ และจัดทำแผนกลยุทธ์ พร้อมรายละเอียดโครงการ/กิจกรรม ระยะเวลาดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ และตัววัดผลความสำเร็จ ทั้งด้านตัวเลข หรือความสำเร็จโครงการ โดยคณะผู้ทำแผนฯ มีการกำกับดูแลและติดตามความคืบหน้าและผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

### 1.3 ฝ่ายบริหารได้จัดให้มีโครงสร้างสายการรายงาน การกำหนดอำนาจในการสั่งการและความรับผิดชอบที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ภายใต้การกำกับดูแล (Oversight) ของคณะกรรมการ

บริษัทฯ มีนโยบายการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งในปี 2563 บริษัทฯ อยู่ระหว่างการฟื้นฟูกิจการ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินการ เพื่อให้บริษัทฯ มีความสามารถในการทำกำไร มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ โครงสร้างมีความกระชับ ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนและไม่จำเป็น แต่ละหน่วยงานมีการทำหน้าที่เชื่อมโยงกัน รวมถึงกำหนดอำนาจในการสั่งการ และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description)

นอกจากนี้ มีการจัดทำอำนาจในการบริหารงาน (Table of Authority/ToA) สำหรับตำแหน่งงานระดับบริหาร โดยรวบรวมอำนาจการบริหารงานที่ระบุในเอกสารต่าง ๆ ของบริษัทฯ ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดอำนาจตามตำแหน่งมาไว้ในที่เดียวกัน ซึ่งในอนาคตอาจต้องพิจารณาปรับปรุงให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรที่ปรับปรุงใหม่

### 1.4 องค์กรแสดงถึงความมุ่งมั่นในการจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ

ตามที่ บริษัทฯ พันสภาพการเป็นรัฐวิสาหกิจ ตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และมีสถานะเป็นบริษัทเอกชนเต็มรูปแบบ เมื่อวันที่ 23 พฤษภาคม 2563 ส่งผลให้บริษัทฯ ต้องปฏิบัติตามกฎหมายด้านแรงงานของบริษัทเอกชน รวมถึงพระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533 โดยบริษัทฯ อยู่ระหว่างการปรับแก้ระเบียบว่าด้วยการบริหารงานบุคคลใหม่ให้สอดคล้องการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน อีกทั้งบริษัทฯ อยู่ระหว่างการฟื้นฟูกิจการ โดยอยู่ระหว่างดำเนินการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ประเมินอัตราค่าจ้างที่เหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งจะนำไปสู่การจัดหาพนักงาน และพัฒนาพนักงานให้มีขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพิ่มทักษะใหม่ที่เป็น (Reskill) และเสริมสร้างทักษะใหม่ที่มีอยู่ (Upskill) เช่น โครงการ Leadership Program (DD Chansin Camp) มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดฝึกอบรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ อาทิ นำระบบ e-Learning เข้ามาใช้ในการฝึกอบรมให้พนักงานสามารถเรียนด้วยตนเอง โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรรูปแบบ Online ให้แก่พนักงานผ่าน Training Program, Facebook และจัดให้มีโครงการดูแลคุณภาพของพนักงานการบินไทยที่เข้าร่วมโครงการเสี่ยสละเพื่อองค์กร (TG Grads) เพื่อให้โอกาสพนักงานได้พัฒนาศักยภาพเพิ่มเติมศักยภาพใหม่ๆ สำหรับทางเลือกในอนาคต ในด้านต่างๆ

นอกจากนี้ บริษัทฯ มีกระบวนการแก้ไขปัญหาขาดแคลนบุคลากรในบางหน่วยงาน จากการที่บริษัทฯ ดำเนินการโครงการร่วมใจเสี่ยสละเพื่อองค์กร (Mutual Separation Plan-MSP) และโครงการลาระยะยาว (LW20) รวมถึงการสร้างรายได้จากธุรกิจใหม่ โดยปรับกระบวนการทำงานใหม่ให้กระชับ (Re-process) จัดสรรแบ่งงานให้เหมาะสมตามอัตราค่าจ้างที่มีอยู่ และนำระบบ IT มาช่วยงาน รวมถึงขอความร่วมมือจากพนักงานจิตอาสาตามความรู้ความสามารถ เพื่อมาช่วยในการปฏิบัติงาน อาทิ ช่วยทำงาน Reservation ให้กับผู้โดยสาร งานบริการ Call Center งานขายของที่ THAIShop งานบริการลูกค้าที่งาน “อโรยล้นฟ้าไม่ต้องบินก็ฟินได้” และอื่นๆ

### 1.5 องค์กรกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

บริษัทฯ กำหนดให้ผู้บริหารและพนักงาน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการควบคุมภายใน โดยจัดให้มีนโยบายการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นกระบวนการสื่อสารเชิงบังคับที่กำหนดให้ผู้บริหารและพนักงานใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน โดยผ่านกระบวนการทำงานที่ได้จัดวางไว้อย่างเหมาะสม มีการแบ่งหน้าที่งานอย่างเป็นระบบ เพื่อมิให้หน่วยงานหรือบุคคลเดียวกัน ปฏิบัติหน้าที่สำคัญหรือเสี่ยงต่อความเสียหายของบริษัทฯ มี Check & Balance เพื่อป้องกันความผิดพลาดและการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามกฎ ระเบียบ และกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ซึ่งถ่ายทอดเป้าหมายของแต่ละสายงานไปยังพนักงานตามลำดับชั้น

ทั้งนี้ ปี 2563 บริษัทฯ พันสภาพการเป็นรัฐวิสาหกิจ ตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง บริษัทฯ จึงมีได้นำตัวชี้วัดจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) มากำหนดใช้เป็นตัวชี้วัดองค์กร แต่ได้กำหนดตัวชี้วัด โดยพิจารณาตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ ประกอบด้วย การลดค่าใช้จ่าย การหารายได้เพิ่ม และผลกำไร การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน อาทิ ตัวชี้วัดตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (Functional KPI)

## 2. การประเมินความเสี่ยง

### 2.1 องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจนเพียงพอ เพื่อให้สามารถระบุและประเมินความเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

บริษัทฯ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นการสร้างความปลอดภัยให้กับลูกค้า ให้การบริการระดับโลก สร้างคุณค่าในทุกมิติ ด้วยวิสัยทัศน์ “เป็นสายการบินแห่งชาติที่มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและมีกำไรอย่างยั่งยืน ให้บริการดีเลิศด้วยเสน่ห์ความเป็นไทย” ภายใต้การรักษามาตรฐานความปลอดภัยในระดับสากลอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม เนื่องจาก บริษัทฯ อยู่ระหว่างการจัดทำแผนฟื้นฟูกิจการ จึงอาจปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เพื่อให้สอดคล้อง ครอบคลุม และเป็นไปในทิศทางเดียวกับแผนฟื้นฟูกิจการที่ได้รับการอนุมัติจากศาลต่อไป

### 2.2 องค์กรระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ไว้อย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

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

ในปี 2563 บริษัทฯ ได้มีการประเมินปัจจัยเสี่ยง และจัดทำมาตรการป้องกันความเสี่ยงที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทฯ

### 2.3 องค์กรได้พิจารณาถึงโอกาสที่จะเกิดการทุจริตในการประเมินความเสี่ยงที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

บริษัทฯ มีนโยบายการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ มีการระบุการประเมินความเสี่ยงด้านทุจริต และติดตามความคืบหน้าของการดำเนินการเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน มีการประเมินแรงจูงใจและทัศนคติอันจะนำไปสู่โอกาสการทุจริต มีการจัดทำ Bulletin ให้ความรู้เรื่องการป้องกันการทุจริต และประพฤติมิชอบ มีเครือข่าย "TG รวมพลังป้องกันภัยทุจริต" โดยมีพนักงานเข้าร่วมเป็นสมาชิกและมีส่วนร่วมในการเฝ้าระวัง สอดส่องดูแลการกระทำทุจริตและประพฤติมิชอบ อันจะนำมาซึ่งประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ ในการสร้างบุคคลต้นแบบที่มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงานอย่างยั่งยืนต่อไป

### 2.4 องค์กรสามารถระบุและประเมินความเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อระบบการควบคุมภายใน

บริษัทฯ ได้นำปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน มาประเมินและวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลง เพื่อระบุเป็นความเสี่ยงระดับองค์กรและระดับฝ่าย เช่น โรคระบาด การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายหรือ

ระเบียบข้อบังคับต่างๆ โดยมีการติดตามความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงจัดทำแผนเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

### 3. การควบคุมการปฏิบัติงาน

#### 3.1 องค์กรมีมาตรการควบคุมที่ช่วยลดความเสี่ยงที่ไม่บรรลุมิติวัตถุประสงค์ขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

บริษัทฯ มีมาตรการควบคุมที่ช่วยลดความเสี่ยงที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุมิติวัตถุประสงค์ โดยมีการกำหนดนโยบายจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และระเบียบปฏิบัติต่างๆ อีกทั้งจัดทำมาตรการเพื่อควบคุมความเสี่ยง โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนมีการคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคตที่มีผลกระทบต่อการบรรลุมิติวัตถุประสงค์ รวมทั้งมีการทบทวน ปรับปรุงระเบียบ วิธีปฏิบัติต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

#### 3.2 องค์กรเลือกและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้วยระบบเทคโนโลยี เพื่อช่วยสนับสนุนการบรรลุมิติวัตถุประสงค์

บริษัทฯ จัดทำสถาปัตยกรรมโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Enterprise Architecture) มีการจัดทำนโยบายและมาตรการการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ (Security Policy & Standards) อ้างอิงกรอบมาตรฐาน ISO : 27001 โดยออกเป็นคำสั่งบริษัทฯ เพื่อให้ทุกหน่วยงานต้องถือปฏิบัติ มีการกำหนดสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูลในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ มีการกำหนดบัญชีผู้ใช้และรหัสผ่าน และกำหนดระดับชั้นในการเข้าถึงข้อมูล รวมถึงมีการควบคุมกระบวนการได้มา การพัฒนาและบำรุงรักษาระบบเทคโนโลยี กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารจัดการโครงการเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Program & Project Management Handbook / PMHB)

#### 3.3 องค์กรจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมผ่านทางนโยบาย ซึ่งได้กำหนดสิ่งที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อให้ นโยบายที่กำหนดไว้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้

บริษัทฯ ได้นำกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงาน/องค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบิน ทั้งของภาครัฐและองค์กรต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ มาประมวลและจัดทำเป็นนโยบาย ระเบียบปฏิบัติ และคู่มือการปฏิบัติงาน ทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและที่เป็น Electronic File เพื่อให้เห็นนโยบาย ระเบียบปฏิบัติ และคู่มือต่างๆ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ โดยมีการทบทวนนโยบาย ระเบียบปฏิบัติให้เหมาะสมอยู่เสมอ รวมถึง มีกระบวนการติดตาม ดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยหรือบริษัทร่วม โดยมีการจัดทำคู่มือกำกับดูแลบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง เป็นแนวทางให้กรรมการผู้แทนบริษัทฯ และผู้เกี่ยวข้องถือปฏิบัติ

### 4. ระบบสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูล

#### 4.1 องค์กรมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้การควบคุมภายในสามารถดำเนินไปได้ตามที่กำหนดไว้

บริษัทฯ นำข้อมูลที่ต้องการใช้ในการดำเนินงาน โดยพิจารณาทั้งข้อมูลจากภายในและภายนอก ได้แก่ ข้อมูลด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อกำหนด ข้อมูลการปฏิบัติงาน ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบิน โดยนำมาศึกษา วิเคราะห์ พิจารณากลับกรอง และเปรียบเทียบอย่างเป็นระบบ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เพื่อรองรับการจัดเก็บ ค้นหาข้อมูล และรองรับการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาระบบ IT ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลและเทคโนโลยี อาทิ การนำระบบ Network Management System (NMS) มาใช้ในการวางแผนเที่ยวบิน และนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และวางแผน



เครือข่ายเส้นทางบินและฝูงบินระยะยาว มีการนำระบบ SAP-DE/WISE SAP-HCM และ SAP-BU มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการพิจารณาต้นทุน และความคุ้มค่าได้เป็นอย่างดี เป็นต้น

#### 4.2 องค์กรสื่อสารข้อมูลภายใน ซึ่งรวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน ที่จำเป็นต่อการสนับสนุนให้การควบคุมภายในดำเนินไปได้ตามที่วางไว้

บริษัทฯ มีระบบสารสนเทศ และกระบวนการสื่อสารข้อมูลภายในอย่างเพียงพอ และมีประสิทธิภาพ มีช่องทางการสื่อสารทั้งภายในฝ่ายและระหว่างฝ่ายผ่านการประชุม เอกสาร email และ Intranet ซึ่งเป็นช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้แก่ Bulletins, ประกาศบริษัทฯ และคำสั่งบริษัทฯ เพื่อให้พนักงานและผู้บริหารได้ทราบและสามารถเข้าถึงข้อมูลในการปฏิบัติงาน ข่าวสารที่จำเป็น และสวัสดิการต่าง ๆ มีการประชาสัมพันธ์เสียงตามสาย ตลอดจนการจัดประชุม Staff Meeting อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ฝ่ายบริหารได้สื่อสารให้พนักงานได้รับทราบข้อมูลอย่างต่อเนื่อง

อีกทั้ง ยังมีช่องทางสำหรับพนักงานสามารถแจ้งข้อมูลหรือเบาะแสเกี่ยวกับการทุจริตภายในบริษัทฯ (นโยบาย Whistle Blower) ตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตฯ พ.ศ. 2562 โดยสามารถร้องเรียนโดยตรงด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษร หรือผ่านทาง e-mail จดหมายถึงผู้มีสิทธิรับข้อร้องเรียน

#### 4.3 องค์กรได้สื่อสารกับหน่วยงานภายนอก เกี่ยวกับประเด็นที่อาจมีผลกระทบต่อการควบคุมภายใน

บริษัทฯ ได้จัดทำรายงานข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) เผยแพร่ทาง Website ของบริษัทฯ และ Website ของสำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ มีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ข่าวสารของบริษัทฯ ผ่านทางสื่อต่างๆ รวมถึง Mobile Application ตลอดจนจัดให้มีช่องทางการร้องเรียน/สื่อสารข้อมูลจากลูกค้า/คู่ค้า สายการบินลูกค้า และองค์กร/หน่วยงานภายนอกต่างๆ

นอกจากนี้ ยังเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกสามารถแจ้งข้อมูล หรือเบาะแสเกี่ยวกับการฉ้อฉลหรือทุจริต หรือข้อร้องเรียน โดยสามารถร้องเรียนผ่าน 4 ช่องทางคือ โดยวาจา/ลายลักษณ์อักษร จดหมาย e-mail และ Website ของบริษัทฯ

### 5. ระบบการติดตาม

#### 5.1 องค์กรติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการควบคุมภายในยังดำเนินไปอย่างครบถ้วน เหมาะสม

บริษัทฯ มีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน โดยผู้บริหารทุกระดับรับทราบ และตระหนักถึงความรับผิดชอบที่มีต่อการติดตามผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนด มีการประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน และจัดทำรายงานการควบคุมภายใน เป็นประจำทุกปี มีการสอบทานและประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในของหน่วยงานต่างๆ โดยผู้ตรวจสอบภายใน จากสำนักงานการตรวจสอบภายในของบริษัทฯ ตามแผนการตรวจสอบประจำปี อีกทั้ง ยังมีฝ่ายความปลอดภัย ความมั่นคง และมาตรฐานการบิน ทำการตรวจสอบด้านปฏิบัติการ เพื่อให้มั่นใจว่าทุกหน่วยงานมีการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อกำหนดตามมาตรฐานสากล นอกจากนี้ ยังมีผู้ตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก มาทำการตรวจสอบการดำเนินงาน เช่น สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.), IATA Operational Safety Audit (IOSA), European Aviation Safety Agency (EASA) เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและมีการพิจารณาเพื่อปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบดังกล่าว

## 5.2 องค์กรประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อบุคคลที่รับผิดชอบ ซึ่งรวมถึงผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการตามความเหมาะสม

บริษัทฯ กำหนดให้ผู้บริหารมีหน้าที่ในการประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายใน อีกทั้ง ยังมีสำนักงานการตรวจสอบภายใน ทำการสอบทานและประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในของหน่วยงาน หากพบข้อบกพร่องจะทำการเสนอแนะเพื่อการแก้ไขปรับปรุง รวมทั้งติดตามผลการดำเนินการตามข้อเสนอแนะ นำเสนอต่อผู้บริหารหน่วยรับตรวจ และผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องเพื่อรับทราบและดำเนินการตามข้อเสนอแนะ โดยสำนักงานการตรวจสอบภายใน มีการติดตามความคืบหน้าการดำเนินการตามข้อเสนอแนะในรายงานผลการตรวจสอบจนกว่าจะมีการดำเนินการแล้วเสร็จครบถ้วน รวมถึงสรุปประเด็นคงค้างที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จ นำเสนอต่อกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ คณะกรรมการฝ่ายบริหารงานนโยบาย และคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการนำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ในกรณีที่พบหรือมีข้อสงสัยว่า มีรายการหรือการกระทำที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อผลการดำเนินงานของบริษัทฯ อย่างร้ายแรง เช่น การขัดแย้งทางผลประโยชน์ การทุจริต มีสิ่งผิดปกติหรือความบกพร่องที่สำคัญในระบบการควบคุมภายใน หรือมีการฝ่าฝืนกฎ ระเบียบ เป็นต้น หัวหน้าสำนักงานการตรวจสอบภายในจะรายงานต่อกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และคณะกรรมการตรวจสอบทันที

จากการประมวลผลงานผลการประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในจากทุกสายงาน สรุปในภาพรวมได้ว่า บริษัทฯ มีโครงสร้างการควบคุมภายในครบทั้ง 5 องค์ประกอบ โดยมีระบบการควบคุมภายในเพียงพอกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ซึ่งอยู่ระหว่างการฟื้นฟูกิจการ และได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ที่ส่งผลให้บริษัทฯ ต้องหยุดทำการบินชั่วคราว

ทั้งนี้ ในการประชุมคณะผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการบริษัทฯ ครั้งที่ 10/2564 เมื่อวันที่ 10 มีนาคม 2564 ที่ประชุมมีมติเห็นชอบเกี่ยวกับความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ ประจำปี 2563

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

บริษัทฯ มีรายการระหว่างกันที่สำคัญกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่ และนิติบุคคล/บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 ดังนี้

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	
กระทรวงการคลัง	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ โดยถือหุ้นประมาณร้อยละ 47.86</li> <li>▪ กรรมการของบริษัทฯ ได้แก่ นายจักรกฤตฤกษ์ พาราพันธกุล ดำรงตำแหน่งรองปลัดกระทรวงการคลัง และเกษียณอายุราชการเมื่อวันที่ 30 กันยายน 2563</li> </ul>	1.กระทรวงการคลังกู้เงินจากสถาบันการเงินต่างประเทศให้บริษัทฯ กู้ต่อ <ul style="list-style-type: none"> <li>- เงินกู้ยืมคงค้าง 12,496.88</li> <li>- ดอกเบี้ยจ่าย 1,158.94</li> <li>- ดอกเบี้ยค้างจ่าย 1,146.23</li> <li>- ค่าธรรมเนียมเงินกู้/ค้างจ่าย 0.00</li> </ul>			การกำหนดราคา/เงื่อนไข/อัตราดอกเบี้ย/ค่าธรรมเนียมเงินกู้เป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2.บริษัทฯ มีรายการเช่าที่ดินจากที่ราชพัสดุ	8.47	9.00	

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	
		3.บริษัทฯ ขายบัตรโดยสาร เครื่องบิน ให้แก่ กระทรวงการคลัง - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	0.00 0.16	0.14 0.16	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
ธนาคารออมสิน	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ มีอำนาจควบคุมธนาคารออมสิน</li> </ul>	1.บริษัทฯ ทำสัญญาวงเงินกู้ ประเภทเงินทุนหมุนเวียนกับ ธนาคารออมสินจำนวนเงิน 3,500 ล้านบาท มีการใช้วงเงินกู้ - ยอดเงินคงค้าง - ค่าธรรมเนียมวงเงินกู้ - ค่าธรรมเนียมวงเงินกู้ค้างจ่าย - ดอกเบี้ยจ่าย - ดอกเบี้ยค้างจ่าย	3,500.00 1.37 0.00 530.08 522.89	0.00 6.18 2.23 0.00 0.00	การกำหนดราคา/เงื่อนไข/อัตราดอกเบี้ย/ค่าธรรมเนียมวงเงิน กู้เป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับ การกำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2.บริษัทฯ ขายบัตรโดยสาร เครื่องบิน ให้บริการเช่าพื้นที่ และบริการอื่นๆ แก่ธนาคาร ออมสิน - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	2.51 2.03	7.56 0.47	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	
ธนาคารเพื่อการส่งออกและ นำเข้าแห่งประเทศไทย	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ มีอำนาจควบคุมธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย</li> </ul>	1.บริษัท ทำสัญญาเงินกู้ยืมระยะยาวกับธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดเงินคงค้าง 398.74</li> <li>- ดอกเบี้ยจ่าย 39.92</li> <li>- ดอกเบี้ยค้างจ่าย 37.62</li> </ul>			การกำหนดราคา/เงื่อนไขและอัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2.บริษัท ทำสัญญาวางเงินกู้ประเภทเงินทุนหมุนเวียนกับธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย จำนวนเงิน 1,500 ล้านบาท มีการใช้วงเงินกู้ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดเงินคงค้าง 1,500.00</li> <li>- ค่าธรรมเนียมวงเงินกู้ 1.50</li> <li>- ค่าธรรมเนียมวงเงินกู้ค้างจ่าย 0.00</li> <li>- ดอกเบี้ยจ่าย 170.67</li> <li>- ดอกเบี้ยค้างจ่าย 165.38</li> </ul>			

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	
		3.บริษัท ขายบัตรโดยสาร เครื่องบินให้แก่ธนาคารเพื่อ การส่งออกและนำเข้าแห่ง ประเทศไทย - ยอดรายได้รวม	0.04	0.32	กำหนดราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้น รายใหญ่ของบริษัท มีอำนาจ ควบคุมธนาคารอิสลามแห่ง ประเทศไทย</li> </ul>	1.บริษัท ทำสัญญาเงินกู้ยืม ระยะยาวกับธนาคารอิสลาม แห่งประเทศไทย - ยอดเงินคงค้าง - ดอกเบี้ยจ่าย - ดอกเบี้ยค้างจ่าย	2,000.00 186.79 168.59	2,000.00 64.84 5.14	การกำหนดราคา/เงื่อนไขและอัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามปกติ ของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2.บริษัท ทำสัญญาวงเงินกู้ยืม ประเภทเงินทุนหมุนเวียนกับ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำนวน 500 ล้านบาท มีการใช้วงเงิน - ยอดเงินคงค้าง - ดอกเบี้ยจ่าย - ดอกเบี้ยค้างจ่าย	500.00 66.93 65.09	0.00 25.36 0.00	การกำหนดราคา/เงื่อนไขและอัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามปกติ ของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	
ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ เป็นผู้ควบคุมธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) โดยผ่านทางธนาคารแห่งประเทศไทยและกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงิน</li> </ul>	1.บริษัทฯ ทำสัญญาวางเงินกู้ประเภทเงินทุนหมุนเวียนกับธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จำนวนเงิน 3,000 ล้านบาท ในปี 2563 มีการใช้วงเงินกู้ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดเงินคงค้าง 2,260.73</li> <li>- ค่าธรรมเนียมวงเงินกู้ 0.86</li> <li>- ดอกเบี้ยจ่าย 284.66</li> <li>- ดอกเบี้ยค้างจ่าย 260.69</li> </ul>			การกำหนดราคา/เงื่อนไข/อัตราดอกเบี้ย/ค่าธรรมเนียมวงเงินกู้เป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2.บริษัทฯ ทำสัญญาวางเงินกู้ประเภทเงินทุนหมุนเวียนกับธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จำนวนเงิน 3,500 ล้านบาท มีการใช้วงเงินกู้ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดเงินคงค้าง 3,500.00</li> <li>- ดอกเบี้ยจ่าย 385.11</li> <li>- ดอกเบี้ยค้างจ่าย 378.00</li> </ul>			การกำหนดราคา/เงื่อนไข/อัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	
		3.บริษัท ขายหุ้นกู้ให้แก่ ธนาคาร กรุงไทย จำกัด (มหาชน) - มูลค่าหุ้นกู้ - ดอกเบี้ยจ่าย - ดอกเบี้ยค้างจ่าย	832.00 32.15 33.33	832.00 10.60 3.38	การกำหนดราคา/เงื่อนไข/อัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามปกติของ ธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		4.บริษัท ขายบริการให้เช่า สำนักงาน ตู้ ATM ค่าน้ำ-ไฟ และ Lease line แก่ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้ค้าง	3.05 0.11	3.58 0.33	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน



นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	
		5.บริษัท ซื้อบริการรับ-ส่ง เงินสดของบริษัทฯ และจ่าย ค่าธรรมเนียมจัดจำหน่าย หุ้นกู้ให้กับธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) - ยอดค่าใช้จ่ายรวม - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง	3.92 0.15	10.93 0.00	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	
บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด และของบริษัทฯ</li> </ul>	1.บริษัท ซื้อบริการฝากส่งไปรษณีย์ในประเทศและต่างประเทศ และซื้ออุปกรณ์จาก บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 0.62</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้ค้าง 0.01</li> </ul>			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2.บริษัท ขายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้แก่ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม 0.22</li> <li>- ยอดลูกหนี้ค้าง 0.00</li> </ul>			

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลังซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ มีอำนาจควบคุมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย</li> </ul>	1.บริษัทฯ จ่ายค่าโฆษณา และส่งเสริมการขาย ให้แก่ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 0.00</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้ค้างค้าง 0.11</li> </ul>		1.51 0.11	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2.บริษัทฯ ขยายบัตรโดยสารเครื่องบิน และ ให้เช่าสำนักงานแก่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม 18.17</li> <li>- ยอดลูกหนี้ค้างค้าง 0.73</li> </ul>		63.47 14.70	
บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) และของบริษัทฯ</li> </ul>	1.บริษัทฯ จ่ายค่าโฆษณา ให้แก่ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 1.63</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้ค้างค้าง 0.87</li> </ul>		1.97 0.00	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	
บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และของบริษัทฯ</li> </ul>	1.บริษัทฯ ชื้อน้ำมันรถยนต์และน้ำมันหล่อลื่นจากบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 18.60</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 1.50</li> </ul>		120.50 0.00	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2.บริษัทฯ ขายบัตรโดยสารเครื่องบิน และให้บริการสอบเทียบเครื่องมือวัด (AC Dielectric Tester) ให้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม 3.37</li> <li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง 0.00</li> </ul>		30.64 4.22	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และของบริษัทฯ</li> </ul>	1.บริษัทฯ ประกอบกิจการและเช่าพื้นที่ในเขตท่าอากาศยานต่างๆ เพื่อใช้สำหรับจอดอากาศยาน จอดพาหนะขนถ่ายสินค้า เก็บอุปกรณ์ภาคพื้นดิน เก็บตู้คอนเทนเนอร์ ที่ทำการสำนักงานสายการบิน และบริการอื่นๆ จากบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 4,577.76 - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 4.02	- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 6,432.68 - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 168.15	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2.บริษัทฯ มีรายได้จากการขายบัตรโดยสารเครื่องบิน และได้รับส่วนแบ่งรายได้ 2% จากการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมการใช้สนามบิน (Passenger Service Charges) ให้กับบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	- ยอดรายได้รวม 23.18 - ยอดลูกหนี้คงค้าง 13.42	- ยอดรายได้รวม 99.49 - ยอดลูกหนี้คงค้าง 18.36	

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	
บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) และของบริษัทฯ</li> </ul>	1.บริษัทฯ ขายหุ้นกู้ให้แก่ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) <ul style="list-style-type: none"> <li>- มูลค่าหุ้นกู้</li> <li>- ดอกเบี้ยจ่าย</li> <li>- ดอกเบี้ยค้างจ่าย</li> </ul>	933.00 46.54 49.47	933.00 14.96 4.79	การกำหนดราคา/เงื่อนไข/อัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) และของบริษัทฯ</li> </ul>	1.บริษัทฯ ขายหุ้นกู้ให้แก่ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) <ul style="list-style-type: none"> <li>- มูลค่าหุ้นกู้</li> <li>- ดอกเบี้ยจ่าย</li> <li>- ดอกเบี้ยค้างจ่าย</li> </ul>	415.00 15.93 16.80	415.00 5.92 1.72	การกำหนดราคา/เงื่อนไข/อัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	
สถาบันการบินพลเรือน	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลังซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ มีอำนาจควบคุมสถาบันการบินพลเรือน</li> </ul>	1.บริษัทฯ จัดส่งนักบินบริษัทฯ ไปอบรมด้านกิจการบิน จากสถาบันการบินพลเรือน <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 9.34</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้ค้าง 10.00</li> </ul>			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2.บริษัทฯ ขายบัตรโดยสารเครื่องบิน แก่สถาบันการบินพลเรือน <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม 0.00</li> </ul>			

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	
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                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- นางสุวิมล บัวเลิศ ดำรง ตำแหน่ง ประธานกรรมการ ของ บริษัท ไทย-อะมาติอุส เซาท์อีสต์ เอเชีย จำกัด และได้ลาออกจาก บริษัทฯ เมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน 2563</li> <li>- นายณัฐพงศ์ สมิตอำไพพิศาล ดำรงตำแหน่งกรรมการ ของ บริษัท ไทย-อะมาติอุส เซาท์อีสต์ เอเชีย จำกัด และได้ลาออกจาก ตำแหน่งดังกล่าวก่อนครบวาระ ในเดือนเมษายน 2564</li> <li>- นายชาย เอี่ยมศิริ บริษัทฯ แต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่ง กรรมการของบริษัท ไทย-อะมาติ อุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด เมื่อ วันที่ 5 สิงหาคม 2563</li> </ul> </li> </ul>	1.บริษัทฯ ขายบัตรโดยสาร เครื่องบิน และให้บริการเช่า พื้นที่สำนักงานและอุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ ให้แก่ บริษัท ไทย - อะมาติอุส เซาท์อีสต์ เอเชีย จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม</li> <li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง</li> </ul>	9.26  0.78	11.02  0.17	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน



นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	
บริษัท ริงสเปน เซอร์วิสเซส จำกัด (บริษัทย่อย)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัทฯ เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ของบริษัท ริงสเปน เซอร์วิส เซส จำกัด โดยถือหุ้นประมาณ ร้อยละ 49 และมีอำนาจควบคุม</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- นางสาววิมล บัวเลิศ ดำรงตำแหน่ง ประธานกรรมการ ของ บริษัท ริงสเปน เซอร์วิสเซส จำกัด และ ได้ลาออกจากตำแหน่งดังกล่าว ก่อนครบวาระในเดือนเมษายน 2566</li> <li>- นางสาวปิยฉวี สังข์ทอง ดำรง ตำแหน่งรองประธานกรรมการ ของ บริษัท ริงสเปน เซอร์วิสเซส และ ได้ลาออกจากตำแหน่ง ดังกล่าวก่อนครบวาระในเดือน เมษายน 2566</li> </ul> </li> </ul>	1.บริษัทฯ ซื้อบริการจัดส่ง พนักงานแรงงานภายนอก เพื่อปฏิบัติงานในบริษัทฯ จาก บริษัท ริงสเปน เซอร์วิสเซส จำกัด	604.38	1,119.93	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม</li> <li>- ยอดเจ้าหน้าที่คงค้าง</li> <li>- ค่าแรงจ่ายล่วงหน้า</li> </ul>	138.81	298.79	
		2.บริษัทฯ ให้บริการเช่าพื้นที่ สำนักงานและอุปกรณ์ สำนักงาน ให้แก่บริษัท ริงสเปน เซอร์วิสเซส จำกัด	2.02	4.33	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม</li> <li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง</li> </ul>	2.05	1.00	

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	
	- นายสุวรรณะ สีนุญเรือง บริษัทฯ แต่งตั้งให้ไปดำรง ตำแหน่งกรรมการ ของ บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเซส จำกัด เมื่อ วันที่ 5 สิงหาคม 2563				
บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด (บริษัทย่อย)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัทฯ เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ของ บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด โดยถือหุ้นประมาณร้อยละ 49 และมีอำนาจควบคุม</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- นาวาอากาศตรี สรเดช นาม เรืองศรี ดำรงตำแหน่งประธาน กรรมการ ของ บริษัท ไทยไฟลท์ เทรนนิง จำกัด และเกษียณอายุ จากบริษัทฯ เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2563</li> <li>- นาวาอากาศตรี อนิรุต แสงฤทธิ์ บริษัทฯ แต่งตั้งให้ไปดำรง</li> </ul> </li> </ul>	1.บริษัทฯ ให้บริการใช้เครื่องมือ และอุปกรณ์ในการฝึกอบรม ด้านการบิน และให้บริการเช่า พื้นที่สำนักงานและอุปกรณ์ สำนักงาน ให้แก่ บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด  - ยอดรายได้รวม  - ยอดลูกหนี้คงค้าง	19.14  4.18	20.23  2.58	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2.บริษัทฯ ซื้อบริการ การ ฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบน เครื่องบิน จากบริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด  - ยอดค่าใช้จ่ายรวม	0.45	0.00	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคา ตลาด

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	
	ตำแหน่งกรรมการ ของ บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด เมื่อ วันที่ 10 มีนาคม 2563 - นายชาย เอี่ยมศิริ ดำรง ตำแหน่งกรรมการ ของ บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด				
บริษัท ทวีร์เอี๊ยงหลวง จำกัด (บริษัทย่อย)	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทฯ ถือหุ้นผ่านบริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเซส จำกัด ประมาณร้อยละ 49 และมีอำนาจ ควบคุม</li> </ul>	1.บริษัทฯ จ่ายค่าตอบแทน (Commission) จากการ จำหน่ายผลิตภัณฑ์ของบริการ เอี๊ยงหลวง ให้แก่บริษัท ทวีร์- เอี๊ยงหลวง จำกัด - ยอดค่าใช้จ่ายรวม	0.00	0.11	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	
		2.บริษัทฯ ขายตั๋วเรือ่งหลวง ให้แก่บริษัทฯ ทัวร์เอ็องหลวง จำกัด - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้ค้าง	11.79 1.55	47.60 0.33	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด (บริษัทย่อย)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัทฯ เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ของบริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ร้อยละ 100</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่</li> </ul>	1.บริษัทฯ ซื้อบริการ Block Space จากบริษัท ไทยสมายล์ แอร์เวย์ จำกัด - ยอดค่าใช้จ่ายรวม - ยอดเจ้าหนี้ค้าง	1,884.16 2.93	7,011.84 0.00	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	
	- นายสุเมธ ดำรงชัยธรรม ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ ของบริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด และได้ลาออกจากตำแหน่ง ดังกล่าวโดยมีผลตั้งแต่วันที่ 11 เมษายน 2563 - นายณัฐพงศ์ สมิตอำไพพิศาล ดำรงตำแหน่งกรรมการของ บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด และ ได้ลาออกจากตำแหน่ง ดังกล่าวก่อนครบวาระในเดือน เมษายน 2565 - นายวิวัฒน์ ปิยะ-วิโรจน์ดำรง ตำแหน่งกรรมการของ บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด และ ได้ลาออกจากตำแหน่งดังกล่าว โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 7 ธันวาคม 2563 - นายจักรกฤตย์ พาราพันธกุล รองประธานกรรมการ คนที่ 2 บริษัทฯ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง กรรมการในบริษัท ไทยสมายล์ แอร์เวย์ จำกัด เมื่อวันที่	2.บริษัทฯ ให้บริการเช่า เครื่องบิน การบริการ ภาคพื้นดิน ลานจอดสนามบิน ค่าเบี่ยประกันเครื่องบิน บัตร ผ่านขึ้นเครื่องบิน ฝักนักบินใช้ เครื่องบินจำลอง และอาหาร ขึ้นเครื่องบิน - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	5,015.00 7,763.06	9,328.93 5,486.27	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	
	27 มีนาคม 2563 และได้ลาออก จากตำแหน่งดังกล่าว โดยมีผล ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2563 - นายชาญศิลป์ ตรีนุชกร บริษัทฯ แต่งตั้งให้ไปดำรง ตำแหน่งกรรมการของบริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด เมื่อ วันที่ 1 กรกฎาคม 2563 - นายสุรธรรมะ สิบญะเรือง บริษัทฯ แต่งตั้งให้ไปดำรง ตำแหน่งกรรมการของบริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด เมื่อ วันที่ 2 ธันวาคม 2563				

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	
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                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- นายวิวัฒน์ ปิยะวิโรจน์ ดำรงตำแหน่งกรรมการของ บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่น แนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด และได้ลาออกจากบริษัทฯ เมื่อ วันที่ 31 ธันวาคม 2563</li> <li>- นางสุวิมล บัวเลิศ ดำรงตำแหน่ง กรรมการของบริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด และได้ลาออกจาก บริษัทฯ เมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน 2563</li> <li>- นายกฤษบดี อินทรโชติ ดำรง ตำแหน่งกรรมการของบริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด และ ได้เข้าร่วมโครงการร่วมใจจาก องค์กร โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 ธันวาคม 2563</li> </ul> </li> </ul>	1.บริษัทฯ ซื้อบริการห้องพักของ บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์ เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด สำหรับผู้โดยสารของ บริษัทฯ  - ยอดค่าใช้จ่ายรวม	0.00	0.10	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	
บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบิน กรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (บริษัทร่วม)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัทฯ ถือหุ้นใน บริษัท บริการ เชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ประมาณร้อยละ 22.59</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- นายณัฐพงศ์ สมิตอำไพพิศาล ดำรงตำแหน่งกรรมการของ บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบิน กรุงเทพ จำกัด (มหาชน) และ ได้ลาออกจากตำแหน่งดังกล่าว ก่อนครบวาระในเดือนเมษายน 2566</li> <li>- นายเชิดพันธ์ โชติคุณ บริษัทฯ แต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่ง กรรมการของบริษัท บริการ เชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 10 มีนาคม 2563</li> <li>- นายชาย เอี่ยมศิริ บริษัทฯ แต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่ง กรรมการของบริษัท บริการ เชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 5 สิงหาคม 2563</li> </ul> </li> </ul>	1.บริษัทฯ ซื้อบริการเติมน้ำมัน เครื่องบินจากบริษัท บริการ เชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) - ยอดค่าใช้จ่ายรวม - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง	128.84	362.57	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2.บริษัทฯ มีการให้บริการขนส่ง และการบริการด้านอาหาร ให้แก่บริษัท บริการเชื้อเพลิง การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) - ยอดรายได้รวม	0.00	0.01	



นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	
บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด (บริษัทร่วม)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัทฯ ถือหุ้นในบริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด ประมาณร้อยละ 30</li> </ul>	1.บริษัทฯ ซื้ออาหารและบริการจากบริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 99.02</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 20.52</li> </ul>			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2.บริษัทฯ มีรายได้จากการขายวัตถุดิบและการให้บริการแก่บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม 0.06</li> <li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง 0.00</li> </ul>			
บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด (บริษัทร่วม)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัทฯ ถือหุ้นในบริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด ประมาณร้อยละ 30</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- นางสาวปิยาณี สังข์ทอง ดำรงตำแหน่งกรรมการของบริษัท</li> </ul>                             โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด                         </li> </ul>	1.บริษัทฯ ซื้อบริการห้องพักจากบริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด สำหรับผู้โดยสารของบริษัทฯ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 5.69</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 2.16</li> </ul>			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	
บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) (บริษัทร่วมลงทุน)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัทฯ ถือหุ้นในบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ร้อยละ 15.94</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- นายวิวัฒน์ ปิยะวิโรจน์ ดำรงตำแหน่งกรรมการของ บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) และได้ลาออก จากตำแหน่งดังกล่าวโดยมีผล วันที่ 19 พฤศจิกายน 2563</li> </ul> </li> </ul>	1.บริษัทฯ ชำระค่าบริการ อุปกรณ์ บริการภาคพื้น จังหวัดอุบลราชธานี และค่า Engineer License ของ บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) - ยอดค่าใช้จ่ายรวม - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง	0.00	1.16	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2.บริษัทฯ ให้บริการด้านธุรกิจ การบิน เช่น ค่าซ่อมบำรุง อากาศยาน ค่าซ่อมบำรุง อุปกรณ์ ค่าน้ำมันเครื่องบิน เป็นต้น แก่บริษัท สายการบิน นกแอร์ จำกัด (มหาชน) - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	233.15	176.40	
			0.00	0.00	

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมี ความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2562	
บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (บริษัทร่วมลงทุน)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด และของบริษัท</li> <li>▪ บริษัท ถือหุ้นประมาณร้อยละ 0.79 ในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- นาวาอากาศตรี สรเดช นามเรืองศรี ดำรงตำแหน่งกรรมการของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด และเกษียณอายุจากบริษัทฯ เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2563</li> </ul> </li> </ul>	1.บริษัทฯ ซื่อบริการนำร่อง (Navigation) และเช่าอุปกรณ์สื่อสารจากบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 364.52</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 105.53</li> </ul>		1,388.29	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2.บริษัทฯ ขายบัตรโดยสารเครื่องบิน และให้บริการขนส่งแก่บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม 0.12</li> <li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง 0.00</li> </ul>		0.20	

ทั้งนี้ บริษัทฯ ยังมีรายการระหว่างกันที่เป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบริการสาธารณูปโภคต่าง ๆ (ซึ่งประกอบด้วย ค่าไฟฟ้า ประปา และโทรศัพท์) ที่บริษัทฯ มีการทำรายการกับหน่วยงานของรัฐ และ/หรือรัฐวิสาหกิจที่ทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการสาธารณูปโภคต่าง ๆ ดังกล่าว เป็นจำนวนเงิน 14.05 ล้านบาท สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 และมียอดคงค้าง 5.31 ล้านบาท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563

## 12.2 ความจำเป็นและความสมเหตุสมผลของรายการระหว่างกัน

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

## 12.3 ขั้นตอนการอนุมัติการทำรายการระหว่างกัน

การเข้าทำรายการระหว่างกันข้างต้น เป็นไปตามธุรกิจปกติของบริษัทฯ และได้ดำเนินการอนุมัติตามขั้นตอนของบริษัทฯ ซึ่งมีมาตรการที่รัดกุม รวมทั้งกรรมการและผู้บริหารที่มีส่วนได้เสียในเรื่องนั้นๆ จะไม่มีส่วนในการอนุมัติการทำรายการ

## 12.4 นโยบายการทำรายการระหว่างกันในอนาคต

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

### ส่วนที่ 3

## ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน

### 13. ข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ

#### ข้อมูลทางการเงินโดยสรุป

	งบการเงินรวม		
	ปี 2563	ปี 2562	ปี 2561
<b>งบกำไรขาดทุน</b>			
รายได้รวม * (ล้านบาท)	48,637	188,954	200,586
ค่าใช้จ่ายรวม (ล้านบาท)	188,734	199,989	212,192
ขาดทุนก่อนภาษีเงินได้ (ล้านบาท)	(140,097)	(11,035)	(11,606)
ขาดทุนสุทธิส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่ (ล้านบาท)	(141,171)	(12,043)	(11,625)
ขาดทุนสุทธิ (ล้านบาท)	(141,180)	(12,017)	(11,569)
<b>งบดุล</b>			
รวมสินทรัพย์ (ล้านบาท)	208,791	254,808	268,721
รวมหนี้สิน (ล้านบาท)	337,456	243,042	248,265
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น (ล้านบาท)	(128,665)	11,766	20,456
<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)	(64.68)	(5.51)	(5.33)
เงินปันผลจ่ายต่อหุ้น (บาท)	-	-	-
<b>อัตราส่วนทางการเงิน</b>			
อัตรากำไร (ขาดทุน) สุทธิต่อรายได้รวม <sup>(1)</sup> (ร้อยละ)	(291.5)	(6.5)	(5.8)
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ <sup>(2)</sup> (ร้อยละ)	(55.2)	(2.5)	(2.6)
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น <sup>(3)</sup> (ร้อยละ)	(241.5)	(74.6)	(44.1)
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น <sup>(4)</sup> (เท่า)	(1.8)	12.5	7.4

หมายเหตุ :

- (1) อัตรากำไร (ขาดทุน) สุทธิต่อรายได้รวม เท่ากับ กำไร (ขาดทุน) สุทธิ / รายได้รวม (ไม่รวมอัตราแลกเปลี่ยนและกำไรจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนเงินลงทุน)
- (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) จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและกำไรจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนเงินลงทุน

**ตารางสรุปงบการเงินรวมสำหรับระยะ 3 ปีที่ผ่านมา**

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2563	ปี 2562	ปี 2561
งบกำไรขาดทุน :			
ค่าโดยสารและน้ำหนักส่วนเกิน	34,163	149,044	160,255
ค่าระวางขนส่ง	6,736	17,243	21,640
ค่าไปรษณีย์ภัณฑ์	157	540	701
กิจการอื่นๆ	6,661	14,215	13,369
ดอกเบี้ยรับและรายได้อื่น <sup>(3)</sup>	921	3,473	3,710
ผลกำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	(895)	4,439	911
รวมรายได้	47,743	188,954	200,586
ค่าน้ำมันเครื่องบิน	12,386	54,675	60,096
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	20,546	31,172	30,875
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบิน <sup>(1)</sup>	16,151	46,621	47,883
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	27,704	17,328	19,045
ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่	219	14,489	15,017
ค่าสินค้าและพัสดุใช้ไป	2,111	9,101	9,111
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและโฆษณา	1,952	10,637	10,843
ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัย	564	628	590
ผลขาดทุนจากการด้อยค่าเครื่องบินและสินทรัพย์	82,703	634	3,459
ค่าใช้จ่ายอื่น	5,310	10,040	10,243
ดอกเบี้ยจ่ายและค่าใช้จ่ายอื่นๆ <sup>(2)</sup>	18,194	4,664	5,030
รวมค่าใช้จ่าย	187,840	199,989	212,192
ขาดทุนก่อนหักภาษีเงินได้	(140,097)	(11,035)	(11,606)
รายได้(ค่าใช้จ่าย)ภาษีเงินได้สุทธิ	(1,083)	(982)	37
กำไรสุทธิส่วนที่เป็นของผู้ถือหุ้นส่วนน้อย	(9)	26	56
ขาดทุนสุทธิส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	(141,171)	(12,043)	(11,625)
ขาดทุนสุทธิ	(141,180)	(12,017)	(11,569)
จำนวนหุ้นที่ออกและเรียกชำระแล้ว (ล้านหุ้น)	2,183	2,183	2,183
ขาดทุนสุทธิต่อหุ้น (บาท)	(64.68)	(5.51)	(5.33)

หมายเหตุ: (1) ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบินประกอบด้วย ค่าบริการการบิน ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนักบินและลูกเรือและค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน

(2) ดอกเบี้ยจ่ายและค่าใช้จ่ายอื่นๆ รวมส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนในบริษัทร่วม, ผลขาดทุนจากการเปลี่ยนแปลงส่วนได้เสียในเงินลงทุนและ

ผลขาดทุนสำหรับการป้องกันความเสี่ยงของกลุ่มรายการของฐานะสุทธิ และ ผลขาดทุนจากการด้อยค่าตามมาตรฐานรายงานทางการเงินฉบับที่ 9

(3) ดอกเบี้ยรับและรายได้อื่นรวมกำไรจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนเงินลงทุน

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2563	ปี 2562	ปี 2561
<b>งบกระแสเงินสด :</b>			
กำไรจากการดำเนินงานก่อนการเปลี่ยนแปลง ในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน	(12,937)	18,271	15,620
เงินสดสุทธิได้จาก (ใช้ไป) ในกิจกรรม ดำเนินงาน	(9,814)	13,573	17,400
เงินสดจ่ายซื้อสินทรัพย์	(447)	(3,342)	(3,870)
เงินสดรับจากการจำหน่ายสินทรัพย์	3	1,247	4
เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมลงทุน	(35)	(1,725)	(2,099)
เงินสดรับ (จ่าย) จากเงินกู้ระยะสั้น	11,490	500	(4,328)
เงินสดรับ (จ่าย) จากหุ้นกู้	(2,500)	9,258	2,750
เงินสดรับ (จ่าย) จากเงินกู้ยืมระยะยาวและหนี้สิน ตามสัญญาเช่า	(7,897)	(9,489)	(11,400)
เงินสดสุทธิได้มา (ใช้ไป) ในกิจกรรมจัดหาเงิน	(3,292)	(3,725)	(16,846)
EBITDAR <sup>(1)</sup>	(11,100)	23,833	29,511
EBITDAR ต่อหุ้น (บาท)	(5.09)	10.92	13.52

หมายเหตุ :

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

EBITDA เท่ากับ รายได้ (ไม่รวมกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยน และกำไรจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนเงินลงทุน) - ค่าใช้จ่าย (ไม่รวมต้นทุนทางการเงิน ภาษี ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของเครื่องบินและสินทรัพย์สิทธิการใช้และอุปกรณ์การบิน หมุนเวียน ประมาณการเงินตอบแทนความชอบในการทำงาน ผลขาดทุนจากการด้อยค่าซึ่งเป็นไปตาม TFRS 9 ผลขาดทุน สำหรับการป้องกันความเสี่ยงของกลุ่มรายการของฐานะสุทธิ และผลขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ)

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2563	ปี 2562	ปี 2561
<b>งบดุล :</b>			
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	8,674	21,663	13,692
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	19,745	45,676	44,128
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์-สุทธิ	42,127	171,912	179,599
รวมสินทรัพย์	208,791	254,808	268,721
รวมหนี้สินหมุนเวียน	301,590	81,759	88,908
หนี้สินระยะยาว	5	122,121	125,413
รวมหนี้สิน	337,456	243,042	248,265
ทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว	21,828	21,828	21,828
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	(128,665)	11,766	20,456

**อัตราส่วนทางการเงินสำหรับระยะ 3 ปีที่ผ่านมา**

รายการ	ปี 2563	ปี 2562	ปี 2561
<b>อัตราส่วนสภาพคล่อง :</b>			
อัตราส่วนสภาพคล่อง (เท่า) <sup>(1)</sup>	0.07	0.81	0.75
อัตราส่วนสภาพคล่องหมุนเร็ว (เท่า)	0.04	0.59	0.43
อัตราส่วนสภาพคล่องกระแสเงินสด (เท่า)	(0.07)	0.26	0.29
อัตราส่วนหมุนเวียนลูกหนี้การค้า (เท่า)	6.53	16.33	16.12
ระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ย (วัน)	55.13	22.04	22.33
อัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ (เท่า)	5.63	16.78	17.68
ระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ย (วัน)	63.95	21.45	20.36
อัตราส่วนหมุนเวียนเจ้าหนี้ (เท่า)	4.35	32.49	32.04
ระยะเวลาชำระหนี้ (วัน)	82.67	11.08	11.24
Cash Cycle (วัน)	36.41	32.41	31.46
<b>อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร :</b>			
อัตรากำไรขั้นต้น (%)	(8.93)	12.79	16.53
อัตรากำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน (%) <sup>(2)</sup>	(99.36)	(6.74)	(4.54)
อัตรารายได้อื่น (%)	1.22	1.99	1.76
อัตราส่วนเงินสดต่อการทำกำไร (%)	21.60	(119.27)	(192.10)
อัตรากำไร (ขาดทุน) สุทธิ (%) <sup>(3)</sup>	(291.51)	(6.52)	(5.79)
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (%) <sup>(4)</sup>	(241.54)	(74.59)	(44.10)
<b>อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน :</b>			
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (%) <sup>(5)</sup>	(55.18)	(2.52)	(2.58)
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ถาวร (%)	(106.79)	2.75	4.07
อัตรากำไรหมุนของสินทรัพย์ (เท่า)	0.21	0.72	0.73
<b>อัตราส่วนวิเคราะห์นโยบายทางการเงิน :</b>			
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า) <sup>(6)</sup>	(1.82)	12.52	7.40
อัตราส่วนความสามารถชำระดอกเบี้ย (เท่า) <sup>(7)</sup>	(0.93)	2.10	3.22
อัตราส่วนความสามารถชำระภาระผูกพัน (เท่า) <sup>(8)</sup>	(0.49)	0.71	0.85
อัตรากำไรจ่ายปันผล (%)	-	-	-

หมายเหตุ :

- (1) อัตราส่วนสภาพคล่อง เท่ากับ สินทรัพย์หมุนเวียน (ไม่รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย) / หนี้สินหมุนเวียน (ไม่รวมรายรับด้านการขนส่งที่ยังไม่ถึงเป็นรายได้)
- (2) อัตรากำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน เท่ากับ กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน / รายได้รวม (ไม่รวมอัตราแลกเปลี่ยนและกำไรจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนเงินลงทุน)
- (3) อัตรากำไร (ขาดทุน) สุทธิ เท่ากับ กำไร (ขาดทุน) สุทธิ / รายได้รวม (ไม่รวมอัตราแลกเปลี่ยนและกำไรจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนเงินลงทุน)
- (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 ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของเครื่องบินและสินทรัพย์สิทธิการเช่าและอุปกรณ์การบินหมุนเวียน ประมาณการเงินตอบแทนความชอบในการทำงาน ผลขาดทุนจากการด้อยค่าซึ่งเป็นไปตาม TFRS 9 กำไรจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนเงินลงทุน ผลขาดทุนสำหรับการป้องกันความเสี่ยงของกลุ่มรายการของฐานะสุทธิ และกำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ (EBITDA) / ดอกเบี้ยจ่าย
- (8) อัตราส่วนความสามารถชำระภาระผูกพัน เท่ากับ (เงินสด + เงินฝากธนาคาร + เงินคงเหลือ + เงินลงทุนระยะสั้น + เงินลงทุนระยะยาว) / หนี้สินรวม



- (8) อัตราส่วนความสามารถในการชำระภาระผูกพันเท่ากับ EBITDAR / (การชำระคืนหนี้สินระยะยาวและหนี้สินตามสัญญาเช่า + ดอกเบี้ยจ่าย + ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่)

### ผลการดำเนินงานของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

ตารางต่อไปนี้แสดงการเปรียบเทียบรายได้และค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ และบริษัทย่อยโดยเทียบเป็นอัตราร้อยละของยอดขายได้ในรอบระยะเวลาบัญชี 3 ปีที่ผ่านมา

รายการ	ปี 2563	ปี 2562	ปี 2561
<b>รายได้</b>			
รายได้จากค่าโดยสาร			
ในภูมิภาค	26.34	40.58	41.42
ระหว่างทวีป	28.84	26.73	28.40
ในประเทศ	9.21	5.69	4.94
เที่ยวบินไม่ประจำ	0.55	0.21	0.37
ค่าระวางขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์	12.53	7.77	8.98
รายได้จากกิจกรรมอื่นๆ	13.75	7.30	6.70
ค่าเงินประกันภัยและค่าธรรมเนียมน้ำมัน	7.30	9.57	7.34
<b>รวมรายได้จากการขายหรือการให้บริการ</b>	<b>98.52</b>	<b>97.85</b>	<b>98.14</b>
รายได้อื่นๆ	1.48	2.15	1.86
<b>รวมรายได้</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>
<b>ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน</b>			
ค่าน้ำมันเครื่องบิน	25.57	29.68	30.10
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	42.42	16.92	15.46
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบิน	33.35	25.30	23.98
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	57.20	9.40	9.54
ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่	0.45	7.86	7.52
ค่าสินค้าและพัสดุใช้ไป	4.36	4.94	4.56
ค่าใช้จ่ายด้านการตลาด	4.03	5.77	5.43
ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัย	1.16	0.34	0.30
ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น	10.96	5.45	5.13
ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนในบริษัทร่วม	1.06	0.12	0.26
<b>รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน</b>	<b>179.52</b>	<b>105.67</b>	<b>102.28</b>
ต้นทุนทางการเงิน	25.18	2.41	2.26
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b>204.70</b>	<b>108.20</b>	<b>104.54</b>
<b>กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน</b>	<b>(104.70)</b>	<b>(8.20)</b>	<b>(4.54)</b>
ผลขาดทุนจากการด้อยค่าซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 9	0.54	-	-
ผลขาดทุนสำหรับการป้องกันความเสี่ยงของกลุ่มรายการของฐานะสุทธิ	(1.46)	(1.46)	-
ผลกำไร (ขาดทุน) จากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนเงินลงทุน	0.43	0.15	-
ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์และเครื่องบิน	(170.77)	(0.34)	(1.73)

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2563	ปี 2562	ปี 2561
กำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	(1.85)	2.41	0.46
รายได้ (ค่าใช้จ่าย) ภาษีเงินได้	(2.24)	(0.53)	0.02
<b>กำไรสุทธิ (ขาดทุน) สุทธิ</b>	<b>(290.45)</b>	<b>(6.52)</b>	<b>(5.79)</b>

**ผลการดำเนินงานในรอบ 5 ปี**

	ปี 2563	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560	ปี 2559
จำนวนเครื่องบิน (ลำ)	103	103	103	100	95
จำนวนชั่วโมงปฏิบัติการบิน (ชั่วโมง/ปี)	116,526	420,723	423,209	409,024	388,727
ปริมาณการผลิต (ล้านตัน-กม.)	3,394	13,016	13,397	12,982	12,103
ปริมาณการขนส่ง <sup>(1)</sup> (ล้านตัน-กม.)	2,151	9,367	9,788	9,631	8,451
อัตราส่วนการบรรทุก (ร้อยละ)	63.4	72.0	73.1	74.2	69.8
จำนวนผู้โดยสาร (พันคน)	5,871	24,511	24,319	24,562	22,262
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ล้านที่นั่ง-กม.)	23,789	90,622	93,131	90,498	85,042
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านที่นั่ง-กม.)	15,398	71,695	72,315	71,634	62,442
อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (ร้อยละ)	64.7	79.1	77.6	79.2	73.4
ปริมาณการผลิตพัสดุภัณฑ์ <sup>(1)</sup> (ล้านตัน-กม.)	1,015	3,950	4,054	3,832	3,591
ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (ล้านตัน-กม.)	595	2,127	2,465	2,377	2,132
อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (ร้อยละ)	58.6	53.8	60.8	62.0	59.4
จำนวนพนักงาน (คน)	18,361	21,367	22,054	22,370	21,998
ขาดทุนก่อนหักภาษีเงินได้ (ล้านบาท)	(140,097)	(11,035)	(11,606)	(2,895)	(1,417)

**นิยามศัพท์ทางการบิน**

- ปริมาณการผลิตรวมคิดเป็น ตัน-กิโลเมตร คือ ะวางบรรทุกของเครื่องบิน คูณ ระยะทางบิน
- ปริมาณการขนส่งรวมคิดเป็น ตัน-กิโลเมตร คือ น้ำหนักผู้โดยสาร สัมภาระเกินพิกัด พักดู 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 หมายถึงน้ำหนักผู้โดยสาร สัมภาระเกินพิกัด พักดูและไปรษณีย์ภัณฑ์

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

## 14. การวิเคราะห์และคำอธิบายของฝ่ายจัดการ

คำอธิบายผลการดำเนินงานและการวิเคราะห์ฐานะทางการเงินสำหรับปี 2563 สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 ของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### 1. บทสรุปผู้บริหาร

ตั้งแต่ต้นปี 2563 สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 (COVID-19) ที่ขยายวงกว้างไปทั่วโลก ทำให้รัฐบาลหลายประเทศจำเป็นต้องใช้มาตรการปิดเมืองครั้งใหญ่ (Great Lockdown) เพื่อจำกัดการแพร่ระบาด โดยการควบคุมและจำกัดการเดินทางทั้งภายในและระหว่างประเทศอย่างเข้มงวด รวมทั้งการใช้มาตรการสร้างระยะห่างทางสังคม หรือ Social Distancing ส่งผลให้การเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมทางเศรษฐกิจของประเทศต่างๆ ทั่วโลกหยุดชะงักพร้อมกัน ซึ่งธนาคารโลก (World Bank) ประเมินว่า เศรษฐกิจโลก ปีนี้จะหดตัวราว 5.2% ซึ่งเป็นภาวะถดถอยครั้งใหญ่ที่สุดในรอบ 80 ปี แต่เนื่องจากโรคระบาดได้สร้างความเสียหายต่อระบบเศรษฐกิจของนานาประเทศทั่วโลก จึงอาจถือได้ว่าวิกฤตครั้งนี้ร้ายแรงสุดในรอบ 150 ปี ถึงแม้ว่ารัฐบาลประเทศต่างๆ ได้มีความพยายามออกมาตรการเยียวยาเพื่อช่วงพวยงเศรษฐกิจแล้วก็ตาม

อุตสาหกรรมการบินของโลกในปี 2563 ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงเป็นประวัติการณ์ จากมาตรการควบคุมและจำกัดการเดินทางของหลายประเทศ ทำให้ทุกสายการบินต้องหยุดดำเนินการบินตามปกติ โดยข้อมูลของสมาคมการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสารรวม (ASK) ลดลงจากปีก่อน 56.5% และปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPK) รวมลดลง 65.9% โดยมีปริมาณการขนส่งผู้โดยสารเส้นทางระหว่างประเทศ ลดลงถึง 75.6% นอกจากนี้ องค์การบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ได้ประมาณการรายได้ที่ลดลงของสายการบินทั่วโลกถึง 371 พันล้านเหรียญสหรัฐ ในขณะที่มีภาระต้นทุนอยู่เป็นจำนวนมาก เช่น ค่าใช้จ่ายพนักงาน ค่าเช่าเครื่องบิน ทำให้สายการบินประสบปัญหาขาดสภาพคล่องอย่างรุนแรง รัฐบาลของหลายประเทศต้องออกมาตรการต่างๆ เพื่อช่วยเหลือ ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มทุนหรือการค้ำประกันเงินกู้

การระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 กระทบต่อเศรษฐกิจไทยในปี 2563 อย่างมากเช่นเดียวกัน โดยเฉพาะภาคการท่องเที่ยวที่ถือเป็นรายได้หลักของเศรษฐกิจไทยมีสัดส่วนถึง 16% ของ GDP ในปี 2562 โดยเป็นรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติ 10% ของ GDP ซึ่งคิดเป็น 61% จากรายได้ท่องเที่ยวทั้งหมด ในขณะที่ปี 2563 มีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติลดลงจากปีก่อนถึง 83.2% เนื่องจากการห้ามอากาศยานทำการบินเข้าสู่ประเทศในช่วงปลายเดือนมีนาคม-มิถุนายน 2563 โดยให้มีการทำการบินเฉพาะเที่ยวบินพิเศษเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2563 เป็นต้นมา ได้เริ่มมีการอนุญาตให้ทำการบินด้วยเที่ยวบินกึ่งพาณิชย์ แต่ด้วยขั้นตอนของการอนุญาตเดินทางเข้าประเทศทำให้ยังไม่มีผู้โดยสารเดินทางในเส้นทางระหว่างประเทศมากนัก ส่วนการท่องเที่ยวในประเทศ รัฐบาลได้มีมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวในประเทศ โดยเมื่อวันที่ 16 มิถุนายน 2563 คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยว 2 โครงการ คือ โครงการ “กำลังใจ” และ “เราเที่ยวด้วยกัน” ซึ่งช่วยกระตุ้นการท่องเที่ยวในช่วงครึ่งปีหลังได้บ้าง อย่างไรก็ตาม ในช่วงปลายปี จากสถานการณ์การระบาดระลอกใหม่ ซึ่งกระจายเป็นวงกว้างและเร็วกว่าการระบาดรอบแรก ส่งผลให้สถานการณ์การท่องเที่ยวในช่วงปลายไตรมาสที่ 4 ของ ปี 2563 เกิดการหยุดชะงัก นอกจากนี้การประกาศงดกิจกรรมส่งท้ายปีเก่าต้อนรับปีใหม่ส่งผลต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวทั่วประเทศ สำหรับภาคการส่งออกของไทยเริ่มฟื้นตัวขึ้นตั้งแต่ช่วงกลางปี 2563 เพราะได้รับผลดีจากเศรษฐกิจโลกที่ฟื้นตัวขึ้น ทำให้มีการนำเข้าสินค้ามาผลิตเพื่อส่งออกเพิ่มขึ้น

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ตั้งแต่ต้นปี 63 ดังกล่าว บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (“บริษัทฯ”) และบริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยได้ทยอยปรับลดเที่ยวบินให้สอดคล้องกับความต้องการเดินทางที่ลดลงตั้งแต่ปลายเดือนกุมภาพันธ์ 2563 จนกระทั่งหยุดทำการบินเส้นทางระหว่างประเทศในเชิง

พาณิชย์ทุกเส้นทางเป็นการชั่วคราวตั้งแต่เดือนเมษายน 2563 เป็นต้นมา เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรการควบคุมการแพร่ระบาดของทางราชการแต่ละประเทศ โดยให้บริการขนส่งสินค้าในบางเส้นทาง รวมทั้งการจัดเที่ยวบินพิเศษเพื่อนำคนไทยกลับบ้านเท่านั้น การยกเลิกเที่ยวบินเป็นการชั่วคราว ส่งผลกระทบต่อรายได้รวมอย่างมีสาระสำคัญ คณะกรรมการบริษัทฯ ในการประชุมเมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2563 และวันที่ 25 พฤษภาคม 2563 จึงมีมติอนุมัติให้บริษัทฯ ยื่นคำร้องขอฟื้นฟูกิจการต่อศาลล้มละลายกลาง โดยมีวัตถุประสงค์ให้การเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการในครั้งนี้ จะช่วยให้บริษัทฯ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนฟื้นฟูได้อย่างมีประสิทธิภาพตามขั้นตอนต่างๆ ที่มีกฎหมายรองรับและให้ความคุ้มครองแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นธรรม ทั้งบริษัทฯ ยังสามารถประกอบธุรกิจต่อไปได้ในระหว่างที่อยู่ในกระบวนการฟื้นฟูกิจการไม่ว่าจะเป็นกระบวนการขนส่งผู้โดยสารไปยังจุดหมายปลายทางของการบินไทยในประเทศต่างๆ หรือการขนส่งสินค้าไปรษณีย์ภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะดำเนินการควบคู่ไปกับการฟื้นฟูองค์กรเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานและพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

โดยในปี 2563 มีเหตุการณ์สำคัญต่อการดำเนินงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ดังนี้

- วันที่ 19 พฤษภาคม 2563 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบให้ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ดำเนินการตามแผนฟื้นฟูธุรกิจภายใต้กระบวนการฟื้นฟูกิจการของศาลล้มละลายกลาง
- วันที่ 22 พฤษภาคม 2563 กระทรวงการคลังได้ลดสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ลงต่ำกว่าร้อยละ 50 ของจำนวนหุ้นที่ออกและเรียกชำระแล้วทั้งหมดของบริษัทฯ โดยจำหน่ายหุ้นร้อยละ 3.17 ให้แก่กองทุนรวมอายุภักษ์หนึ่ง อย่างไรก็ตามกระทรวงการคลังยังคงเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ และถือหุ้นคิดเป็นร้อยละ 47.86 ของจำนวนหุ้นที่ออกและเรียกชำระแล้วทั้งหมด ซึ่งภายหลังการลดสัดส่วนการถือหุ้นดังกล่าว บริษัทฯ ได้พ้นสภาพจากการเป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- คณะกรรมการบริษัทฯ ในการประชุมเมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2563 และวันที่ 25 พฤษภาคม 2563 ได้มีมติอนุมัติให้บริษัทฯ ยื่นคำร้องขอฟื้นฟูกิจการ และให้เสนอผู้จัดทำแผนฟื้นฟูกิจการต่อศาลล้มละลายกลาง ภายใต้พระราชบัญญัติล้มละลาย พุทธศักราช 2483 โดยเมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม 2563 บริษัทฯ ได้ยื่นคำร้องขอฟื้นฟูกิจการต่อศาลล้มละลายกลาง และเมื่อวันที่ 27 พฤษภาคม 2563 ศาลล้มละลายกลางได้มีคำสั่งรับคำร้องขอฟื้นฟูกิจการ ทำให้บริษัทฯ อยู่ภายใต้สถานะบังคับชั่วคราว (Automatic Stay) และให้ทำธุรกรรมบางอย่างได้เท่าที่จำเป็นเพื่อให้การดำเนินการค้าตามปกติของบริษัทฯ สามารถดำเนินต่อไปได้เท่านั้น โดยศาลล้มละลายกลางได้กำหนดวันนัด ไล่สวนคำร้องขอฟื้นฟูกิจการในวันที่ 17 สิงหาคม 2563
- วันที่ 14 กันยายน 2563 ศาลล้มละลายกลางมีคำสั่งให้บริษัทฯ ดำเนินการฟื้นฟูกิจการ และตั้งผู้ทำแผนตามที่บริษัทฯ เสนอ ได้แก่ พลอากาศเอก ชัยพฤกษ์ ดิษยะศริน นายจักรกฤษณ์ พาราพันธกุล นายพีระพันธุ์ สาลีรัฐวิภาค นายบุญทักษ์ หวังเจริญ นายปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์ และนายชาญศิลป์ ตรีนุชกร ร่วมกับ บริษัท อีวาย คอร์ปอเรทแอดไวซอรี่ เซอร์วิส เซส จำกัด โดยขณะนี้คณะผู้ทำแผนอยู่ระหว่างการดำเนินการจัดทำแผนฟื้นฟูกิจการ

ตลอดปี 2563 บริษัทฯ ได้ดำเนินมาตรการเพื่อลดค่าใช้จ่ายเพื่อบรรเทาผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การลดค่าใช้จ่ายโดยเฉพาะอย่างยิ่งค่าใช้จ่ายบุคลากรทั้งการลดเงินเดือนและค่าตอบแทนผู้บริหารระดับสูง และขอความร่วมมือให้พนักงานร่วมโครงการลาหยุดโดยไม่รับเงินเดือนและค่าตอบแทน (Together We Can ) นอกจากนี้ ได้มีโครงการร่วมใจเสียสละเพื่อองค์กร 2 โครงการ ได้แก่โครงการร่วมใจจากองค์กร Mutual Separation Plan A (“MSP A”) และโครงการลาระยะยาว (“LW20”) เพื่อลดค่าใช้จ่ายให้บริษัทฯ สามารถดำรงเงินสดในมือให้เพียงพอในการดำเนินกิจการระหว่างที่ไม่มีกระแสเงินสดรับจากการดำเนินธุรกิจการบินปกติและจากแหล่งเงินทุนอื่น ประกอบกับการชะลอการลงทุน และการจัดซื้อจัดจ้าง ปรับลดค่าใช้จ่ายที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการ และความปลอดภัย

และหลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด นอกจากนี้ ยังมุ่งหารายได้เพิ่มจากธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับการขนส่งผู้โดยสาร โดยการเจาะตลาดลูกค้าภาคพื้นให้มากขึ้น ได้แก่

- โครงการออร์รอยล์นฟ้า ไม่บินก็ฟินได้ เพื่อให้ลูกค้าได้สัมผัสรสชาติอาหารเหมือนให้บริการบนเครื่องบิน โดยให้บริการอาหารนานาชาติที่นำเสิร์ฟบนเครื่องบินเฉพาะ Business Class และ First Class ที่สำนักงานใหญ่การบินไทย และสำนักงานสีลม นอกจากนี้ ฝ่ายcrewการบินยังได้เปิดตัว ปาฟองโก้ สังขยาหม่มม่วง ที่ได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี อีกด้วย
- โครงการ Thai Flying Experience & Beyond โดยเปิดโอกาสให้ผู้สนใจเข้าเยี่ยมชมและทดลองทำการบินกับเครื่องบินจำลอง (Flight Simulator) เพื่อสร้างประสบการณ์จริงด้านการบิน
- บริษัท ทัวร์เอื้องหลวง จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัทฯ ร่วมกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จัดเที่ยวบินพิเศษ TG8999 “บินรับมงคลบนฟ้า ผ่าน 99 สถานที่ศักดิ์สิทธิ์ในประเทศไทย” ที่จัดขึ้นในวันที่ 30 พฤศจิกายน 2563 ซึ่งเป็นเที่ยวบินพิเศษครั้งแรกของประเทศไทย เพื่อเป็นการส่งเสริมและกระตุ้นการท่องเที่ยวไทย ตามนโยบายของรัฐบาล และเปิดประสบการณ์การเดินทางในรูปแบบใหม่ ภายใต้โครงการ THAI Magical Flying Experience แคมเปญ “มงคลบนฟ้า” รวมทั้งเป็นการต่อยอดแคมเปญ “เที่ยวไทยรับพลังบวก” ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) โดยเดินทางด้วยเครื่องบินแอร์บัส A350-900 บินวนไม่ลงจอด ทำการบินผ่านสถานที่ศักดิ์สิทธิ์ 99 แห่งใน 31 จังหวัดของประเทศไทย พร้อมสวัสดิการพานาบินเครื่องบินของการบินไทย เพื่อเป็นการเสริมสิริมงคลให้กับชีวิต ซึ่งได้รับผลตอบรับเป็นอย่างดี

ในปี 2563 บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASK) ลดลง 73.7% ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPK) ลดลง 78.5% อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (Cabin Factor) เฉลี่ย 64.7% ต่ำกว่าปีก่อนซึ่งเฉลี่ยที่ 79.1% และมีจำนวนผู้โดยสารที่ทำการขนส่งรวมทั้งสิ้น 5.87 ล้านคน ลดลงจากปีก่อน 76.1% สำหรับด้านการขนส่งสินค้ามีปริมาณการผลิตด้านพัสดุภัณฑ์ (ADTK) ต่ำกว่าปีก่อน 74.3% ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (RFTK) ต่ำกว่าปีก่อน 72.0% อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (Freight Load Factor) เฉลี่ยเท่ากับ 58.6% สูงกว่าปีก่อนที่เฉลี่ยเท่ากับ 53.8%

บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีรายได้รวมทั้งสิ้น 48,311 ล้านบาท ต่ำกว่าปีก่อน 135,735 ล้านบาท หรือ 73.8% สาเหตุสำคัญเนื่องจากทั้งรายได้จากการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าลดลง 125,772 ล้านบาท (75.4%) รายได้จากการบริการอื่นๆ ลดลง 7,554 ล้านบาท (53.1%) เนื่องจากมาตรการจำกัดการเดินทางระหว่างประเทศทั้งของประเทศไทยและประเทศต่างๆ สำหรับค่าใช้จ่ายรวมทั้งสิ้น 96,430 ล้านบาท ต่ำกว่าปีก่อน 100,040 ล้านบาท (50.9%) สาเหตุหลักเกิดจากค่าใช้จ่ายดำเนินงานที่แปรผันตามปริมาณการผลิตและ/หรือ ปริมาณการขนส่ง และ/หรือจำนวนผู้โดยสารลดลงจากปริมาณการผลิตและปริมาณการขนส่ง และจำนวนผู้โดยสารที่ลดลง อย่างไรก็ตามค่าใช้จ่ายคงที่ที่อยู่ในระดับสูงทำให้การลดลงของค่าใช้จ่ายไม่เพียงพอที่จะชดเชยรายได้ที่สูญเสียไป ส่งผลให้ขาดทุนจากการดำเนินงาน 48,119 ล้านบาท ขาดทุนเพิ่มขึ้นจากปีก่อน 35,695 ล้านบาท (287.3%)

ในปี 2563 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นครั้งเดียวรวม 91,978 ล้านบาท ประกอบด้วย

- สํารองเงินชดเชยพนักงานในโครงการร่วมใจจากองค์กร Mutual Separation Plan A (“MSP A”) จำนวน 3,098 ล้านบาท
- ผลขาดทุนจากการตัดค่าของเครื่องบินและสินทรัพย์สิทธิการใช้และอุปกรณ์การบินหมุนเวียน จำนวน 82,703 ล้านบาท
- ผลขาดทุนจากการตัดค่าซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 9 จำนวน 261 ล้านบาท
- กำไรจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนเงินลงทุนใน บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 206 ล้านบาท

- ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศจำนวน 895 ล้านบาท ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากการตีมูลค่าทางบัญชีของหนี้สินที่เป็นเงินตราต่างประเทศ รวมหนี้สินตามสัญญาเช่าดำเนินงานเครื่องบินตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 16
- ผลขาดทุนสำหรับการป้องกันความเสี่ยงของกลุ่มรายการของฐานะสุทธิจำนวน 5,227 ล้านบาท

บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีผลการดำเนินงานขาดทุนสุทธิในปี 2563 จำนวน 141,180 ล้านบาท ขาดทุนเพิ่มขึ้นจากปีก่อน 129,163 ล้านบาท โดยเป็นขาดทุนสุทธิส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่ 141,171 ล้านบาท คิดเป็นขาดทุนต่อหุ้น 64.68 บาท ในขณะที่ปีก่อนขาดทุนต่อหุ้น 5.51 บาท โดยมีกำไรก่อนหักต้นทุนทางการเงิน ภาษีค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์ถาวร ผลขาดทุนจากการด้อยค่าซึ่งเป็นไปตาม TFRS 9 กำไรจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนเงินลงทุน ผลขาดทุนสำหรับการป้องกันความเสี่ยงของกลุ่มรายการของฐานะสุทธิ และขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ (EBITDA) ติดลบจำนวน 11,319 ล้านบาท ในขณะที่ปีก่อนมีกำไรเท่ากับ 9,345 ล้านบาท โดยมี EBITDA Margin เท่ากับ -23.4% เปรียบเทียบกับปีก่อนที่เท่ากับ 5.1%

## 2. คำอธิบายและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานปี 2563

งบการเงินรวมสำหรับปี 2563 ประกอบด้วยงบการเงินเฉพาะกิจการ และงบการเงินของบริษัทย่อย 5 บริษัท ได้แก่ 1) บริษัท ไทย-อะมาดิอุสเซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด 2) บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด 3) บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด 4) บริษัท ทัวร์เอื้องหลวง จำกัด และ 5) บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด

ตามที่สภาวิชาชีพบัญชีได้ประกาศใช้ มาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 9 เรื่องเครื่องมือทางการเงิน และฉบับที่ 16 เรื่องสัญญาเช่า ที่มีผลบังคับใช้สำหรับรอบระยะเวลาบัญชีที่เริ่มในหรือหลังวันที่ 1 มกราคม 2563 เป็นต้นไป มีผลกระทบต่องบการเงินตามรายละเอียดในหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 2.6

### ตารางแสดงข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ (Financial Performance) - งบการเงินของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

	ม.ค.-ธ.ค.			
	2563	2562	เปลี่ยนแปลง	
			ล้านบาท	%
<b>รายได้รวม</b>	<b>48,311</b>	<b>184,046</b>	<b>-135,735</b>	<b>-73.8</b>
- ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน	34,163	149,044	-114,881	-77.1
- ค่าระวางขนส่งและประโยชน์อื่น	6,893	17,784	-10,891	-61.2
- รายได้บริการอื่นๆ	6,660	14,214	-7,554	-53.1
- อื่นๆ	595	3,004	-2,409	-80.2
<b>ค่าใช้จ่ายรวม</b>	<b>96,430</b>	<b>196,470</b>	<b>-100,040</b>	<b>-50.9</b>
- ค่าน้ำมันเครื่องบิน	12,386	54,675	-42,289	-77.3
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไม่รวมน้ำมัน	71,970	137,550	-65,580	-47.7
- ต้นทุนทางการเงิน - สุทธิ	12,074	4,245	+7,829	+184.4
<b>ขาดทุนจากการดำเนินงาน</b>	<b>(48,119)</b>	<b>(12,424)</b>	<b>-35,695</b>	<b>-287.3</b>

	ม.ค.-ธ.ค.			
	2563	2562	เปลี่ยนแปลง	
			ล้านบาท	%
หัก โครงการ Mutual Separation Plan A ("MSP A")	3,098	-	+3,098	-
หัก ประมาณการเงินตอบแทนความชอบในการทำงาน (400 วัน)	-	2,689	-2,689	-100.0
หัก ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของเครื่องบินและสินทรัพย์สิทธิการใช้และอุปกรณ์การบินหมุนเวียน	82,703	634	+82,069	-
หัก ผลขาดทุนจากการด้อยค่าซึ่งเป็นไปตาม TFRS 9	261	-	+261	-
บวก กำไรจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนเงินลงทุน	206	273	-67	-24.5
บวก กำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	(895)	4,439	-5,334	-120.2
หัก ผลขาดทุนสำหรับการป้องกันความเสี่ยงของกลุ่มรายการของฐานะสุทธิ	(5,227)	-	-5,227	-
ขาดทุนก่อนภาษีเงินได้	(140,097)	(11,035)	-129,062	-
ขาดทุนสุทธิ	(141,180)	(12,017)	-129,163	-
<b>ขาดทุนสุทธิส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่</b>	<b>(141,171)</b>	<b>(12,042)</b>	<b>-129,129</b>	<b>-</b>
ขาดทุนต่อหุ้น (บาท)	(64.68)	(5.51)	-59.17	-
<b>ข้อมูลการดำเนินงานที่สำคัญ</b>				
EBITDA (ล้านบาท)	(11,319)	9,345	-20,664	-221.1
จำนวนผู้โดยสาร (ล้านคน)	5.87	24.51	-18.64	-76.1
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ล้านที่นั่ง-กิโลเมตร)	23,789	90,622	-66,833	-73.7
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านคน-กิโลเมตร)	15,398	71,695	-56,297	-78.5
อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (%)	64.7	79.1	-14.4	-14.4
รายได้จากผู้โดยสารเฉลี่ยต่อหน่วย (บาท/คน-ก.ม.)	2.17	2.04	+0.13	+6.4
ปริมาณการผลิตด้านพัสดุภัณฑ์ (ล้านตัน-กิโลเมตร)	1,015	3,950	-2,935	-74.3
ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (ล้านตัน-กิโลเมตร)	595	2,127	-1,532	-72.0
อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (%)	58.6	53.8	+4.8	+4.8
น้ำหนักพัสดุภัณฑ์ขนส่ง (พันก.)	167,531	587,953	-420,422	-71.5
รายได้จากพัสดุภัณฑ์เฉลี่ยต่อหน่วย (บาท/ตัน-กม.)	11.06	7.84	+3.22	+41.1
เครื่องบินที่ใช้ดำเนินงาน ณ 31 ธ.ค. (ลำ)	103	103	-	-
ชั่วโมงปฏิบัติการบิน (ชั่วโมง)	116,526	420,723	-304,197	-72.3
อัตราการใช้ประโยชน์เครื่องบินเฉลี่ย (ชั่วโมง/ลำ/วัน)	6.6	11.9	-5.3	-44.5
อัตราแลกเปลี่ยนเฉลี่ย				
1 USD : THB	31.2937	31.0476	+0.2461	+0.8
1 EUR : THB	35.6769	34.7548	+0.9221	+2.7
100 JPY : THB	29.3258	28.4806	+0.8452	+3.0
ราคาน้ำมันเฉลี่ย (USD/BBL)	74.11	84.04	-9.93	-11.8

หมายเหตุ : EBITDA = รายได้ (ไม่รวมกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยน และกำไรจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนเงินลงทุน) - ค่าใช้จ่าย (ไม่รวมต้นทุนทางการเงิน ภาษี ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของเครื่องบินและสินทรัพย์สิทธิการใช้และอุปกรณ์การบินหมุนเวียน ประมาณการเงินตอบแทนความชอบในการทำงาน ผลขาดทุนจากการด้อยค่าซึ่งเป็นไปตาม TFRS 9 ผลขาดทุนสำหรับการป้องกันความเสี่ยงของกลุ่มรายการของฐานะสุทธิ และผลขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ)

## สรุปผลการดำเนินงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (“บริษัทฯ”) และบริษัทย่อย

### รายได้

ในปี 2563 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีรายได้รวมจำนวน 48,311 ล้านบาท ลดลง 135,735 ล้านบาท (73.8%) โดยมีรายละเอียดของรายได้ดังนี้

- **รายได้จากค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน**

รายได้จากค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกินมีจำนวน 34,163 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน 114,881 ล้านบาท (77.1%) จากปริมาณการขนส่งผู้โดยสารที่ลดลง 78.5% ซึ่งเป็นผลมาจากการที่บริษัทฯ และบริษัทย่อย ยกเลิกเที่ยวบินแบบประจำทั้งหมดเป็นการชั่วคราว ตั้งแต่ไตรมาสที่ 2 ของปี 2563 เป็นต้นมา โดยบริษัทฯ ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด เริ่มกลับมาเปิดให้บริการผู้โดยสารในเส้นทางภายในประเทศอีกครั้งตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2563 ในขณะที่รายได้ส่วนใหญ่ของบริษัทฯ ตั้งแต่ไตรมาสที่ 2 เป็นต้นมา มาจากเที่ยวบินพิเศษเพื่อนำคนไทยกลับบ้านเท่านั้น

- **รายได้จากการขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์**

รายได้จากค่าระวางขนส่งและค่าไปรษณียภัณฑ์ มีจำนวน 6,893 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน 10,891 ล้านบาท (61.2%) โดยลดลงจากปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ที่ลดลง 72.0% ซึ่งเป็นผลมาจากการที่บริษัทฯ และบริษัทย่อย ยกเลิกเที่ยวบินแบบประจำทั้งหมดเป็นการชั่วคราวเช่นเดียวกับการขนส่งผู้โดยสาร โดยรายได้ส่วนใหญ่ของบริษัทฯ ตั้งแต่ไตรมาสที่ 2 เป็นต้นมา ส่วนใหญ่เป็นการให้บริการแบบเช่าเหมาลำ (Charter Flight) ไปยังเมืองปลายทางตามความต้องการของลูกค้า

- **รายได้การบริการอื่น ๆ** ประกอบด้วยรายได้จากหน่วยธุรกิจ ได้แก่การบริการภาคพื้น ครั้วการบิน การบริการคลังสินค้า และรายได้จากกิจการสนับสนุนอื่น ๆ รวมจำนวน 6,660 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน 7,554 ล้านบาท (53.1%) สาเหตุหลักเกิดจากจำนวนสายการบินลูกค้าที่ลดลง ตามที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ได้กำหนดเงื่อนไขในการอนุญาตให้อากาศยานทำการบินเข้าออกประเทศไทยเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ส่งผลให้รายได้จากทุกหน่วยธุรกิจต่ำกว่าปีก่อน

- **รายได้อื่น ๆ** รวมจำนวน 595 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน 2,409 ล้านบาท (80.2%) สาเหตุหลักเกิดจากในปีก่อนมีการปรับปรุงบัญชีหนี้สินค่าธรรมเนียมสนามบินซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของรายได้บัตรโดยสารที่เรียกเก็บจากผู้โดยสารก่อนปี 2559 โดยนำมารับรู้เป็นรายได้อื่น ๆ จำนวน 1,976 ล้านบาท เนื่องจากไม่มีการเรียกเก็บเงินเมื่อระยะเวลาผ่านไปเกินกว่า 3 ปี นับตั้งแต่วันที่รับรู้หนี้สิน

### ค่าใช้จ่าย

ในปี 2563 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีค่าใช้จ่ายรวม 96,430 ล้านบาท ลดลง 100,040 ล้านบาท (50.9%) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- **ค่าน้ำมันเครื่องบิน** จำนวน 12,386 ล้านบาท คิดเป็น 12.8 % ของค่าใช้จ่ายรวม ลดลง 42,289 ล้านบาท (77.3%) เป็นผลมาจากจำนวนเที่ยวบินลดลง ทำให้ปริมาณการใช้น้ำมันต่ำกว่าปีก่อน ประกอบกับราคาน้ำมันปรับตัวลดลงเมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน 11.8%



- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไม่รวมน้ำมัน รวมจำนวน 71,970 ล้านบาท ลดลง 65,580 ล้านบาท (47.7%) โดยมีรายละเอียดดังนี้

หน่วย : ล้านบาท	ม.ค.-ธ.ค.			
	2563	2562	เปลี่ยนแปลง	
			ล้านบาท	%
<b>ค่าใช้จ่าย</b>				
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	17,448	28,483	-11,035	-38.7
ค่าบริการการบิน	6,727	21,058	-14,331	-68.1
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนักบินและลูกเรือ	1,552	6,242	-4,690	-75.1
ค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน	7,872	19,321	-11,449	-59.3
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	27,704	17,328	+10,376	+59.9
ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่	219	14,489	-14,270	-98.5
ค่าสินค้าและพัสดุใช้ไป	2,111	9,101	-6,990	-76.8
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและโฆษณา	1,952	10,637	-8,685	-81.6
ค่าใช้จ่ายอื่น	5,874	10,668	-4,794	-44.9
ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนในบริษัทร่วม	511	223	+288	+129.1
<b>ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไม่รวมน้ำมัน</b>	<b>71,970</b>	<b>137,550</b>	<b>-65,580</b>	<b>-47.7</b>

สรุปค่าใช้จ่ายที่เปลี่ยนแปลงอย่างมีสาระสำคัญได้แก่

- ค่าใช้จ่ายในส่วนที่แปรผันตามปริมาณการผลิตและ/หรือ ปริมาณการขนส่ง และ/หรือจำนวนผู้โดยสาร (Variable Cost) ซึ่งประกอบด้วย ค่าบริการการบิน ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนักบินและลูกเรือ ค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน ค่าสินค้าและพัสดุใช้ไป ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและโฆษณา รวมจำนวน 20,214 ล้านบาท ต่ำกว่าปีก่อน 46,145 ล้านบาท (69.5%) ซึ่งเป็นผลมาจากการที่บริษัทฯ และบริษัทย่อยยกเลิกเที่ยวบินประจำเป็นการชั่วคราว
- ค่าใช้จ่ายคงที่ (Fixed Cost) ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่ และค่าใช้จ่ายอื่น มีจำนวนรวม 51,245 ล้านบาท ต่ำกว่าปีก่อน 19,723 ล้านบาท (27.8%) โดยมีรายละเอียดดังนี้
  - ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน ประกอบด้วยค่าใช้จ่ายบุคลากร ผลประโยชน์พนักงาน ค่าตอบแทนผู้บริหาร และกรรมการ มีจำนวน 17,448 ล้านบาท ลดลง 11,035 ล้านบาท (38.7%) สาเหตุหลักเกิดจากการปรับลดเงินเดือนและค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง โครงการลาหยุดโดยไม่รับเงินเดือนและค่าตอบแทน (โครงการ Together We Can) โดยขอความร่วมมือจากพนักงานต่อเนื่องมาตั้งแต่เดือนเมษายน 2563 และโครงการร่วมใจเสียสละเพื่อองค์กร 2 โครงการ ได้แก่โครงการร่วมใจจากองค์กร Mutual Separation Plan A ("MSP A") และโครงการลาระยะยาว ("LW20") ซึ่งมีพนักงานเข้าร่วมโครงการ 2,202 คน และ 2,620 คน ตามลำดับ ประกอบกับการปรับลดประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงานโครงการร่วมใจจากองค์กร "MSP A" โดยตั้งประมาณการค่าใช้จ่ายตามโครงการดังกล่าวรวมอยู่ในค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นครั้งเดียว

- ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย และค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่ มีจำนวนรวม 27,923 ล้านบาท ลดลง 3,894 ล้านบาท (12.2%) ทั้งนี้จากการนำมาตราฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 16 เรื่องสัญญาเช่ามาใช้ ณ วันที่ 1 มกราคม 2563 ทำให้ต้องรับรู้สินทรัพย์สิทธิการใช้และหนี้สินตามสัญญาเช่าดำเนินงานในงบแสดงฐานะการเงิน และรับรู้ค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์สิทธิการใช้และดอกเบี้ยจากหนี้สินตามสัญญาเช่าในงบกำไรขาดทุน ซึ่งมีผลต่อค่าใช้จ่ายในกลุ่มของค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่ และต้นทุนทางการเงินโดยมีรายละเอียดดังนี้

- ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย เพิ่มขึ้น 10,376 ล้านบาท (59.9%) สาเหตุหลักเกิดจากการนำมาตราฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 16 เรื่องสัญญาเช่ามาใช้ ทำให้มีค่าตัดจำหน่ายสินทรัพย์สิทธิการใช้ในส่วนของบริษัทฯ และสายการบินไทยสมายล์เพิ่มขึ้น 12,381 ล้านบาท ส่วนใหญ่เกิดจากค่าตัดจำหน่ายสินทรัพย์สิทธิการใช้เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน 39 ลำ และเครื่องยนต์ รวมอยู่จำนวน 11,624 ล้านบาท หากไม่รวมรายการดังกล่าว ค่าเสื่อมราคาจะต่ำกว่าปีก่อน 2,005 ล้านบาท เป็นผลจากมีเครื่องบินและที่นั่งเครื่องบิน รวมทั้งทรัพย์สินอื่นที่มีการคิดค่าเสื่อมราคาเต็มจำนวนแล้ว

- ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่ ลดลง 14,270 ล้านบาท (98.5%) สาเหตุหลักจากการนำมาตราฐานการรายงานทางการเงินฉบับ 16 มาใช้ตามที่กล่าวไว้ข้างต้น ทั้งนี้ หากรวมค่าตัดจำหน่ายสินทรัพย์สิทธิการใช้เครื่องบินจำนวน 11,624 ล้านบาท ที่รวมอยู่ในกลุ่มของค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย และดอกเบี้ยจากสัญญาเช่าดำเนินงานในส่วนของเครื่องบินที่รวมอยู่ในกลุ่มของต้นทุนทางการเงินจำนวน 2,601 ล้านบาท ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่ในปี 2563 จะมีจำนวน 14,444 ล้านบาท ต่ำกว่าปีก่อน 45 ล้านบาท

- ค่าใช้จ่ายอื่น มีจำนวน 5,874 ล้านบาท ลดลง 4,794 ล้านบาท (44.9%) ทั้งนี้ หากรวมค่าตัดจำหน่ายสินทรัพย์สิทธิการใช้สินทรัพย์ตามสัญญาเช่าจำนวน 756 ล้านบาท ที่รวมอยู่ในกลุ่มของค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย และดอกเบี้ยจากสัญญาเช่าดำเนินงานในส่วนของสินทรัพย์ตามสัญญาเช่าที่รวมอยู่ในกลุ่มของต้นทุนทางการเงินจำนวน 143 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายอื่นในปี 2563 มีจำนวน 6,773 ล้านบาท ต่ำกว่าปีก่อน 3,895 ล้านบาท (36.5%) จากมาตรการลดค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ อย่างเข้มงวด

- ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนในบริษัทร่วม มีจำนวน 511 ล้านบาท สูงกว่าปีก่อน 288 ล้านบาท (129.1%) สาเหตุหลักเนื่องจากบริษัทร่วมได้รับผลกระทบจากโควิด-19 ยกเว้นบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) มีผลขาดทุนลดลงเนื่องจากตั้งแต่ไตรมาสที่ 3 ปี 2563 ไม่รับรู้ส่วนแบ่งขาดทุนของสายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) อีกต่อไป เนื่องจากมูลค่าเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสียเท่ากับศูนย์แล้ว โดยมีรายละเอียดดังนี้

- ส่วนแบ่งขาดทุนใน บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) 95 ล้านบาท ในขณะที่ปีก่อน มีกำไร 218 ล้านบาท

- ส่วนแบ่งขาดทุนใน บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด 3 ล้านบาท ในขณะที่ปีก่อน มีกำไร 29 ล้านบาท

- ส่วนแบ่งขาดทุนในบริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ตโฮเต็ล จำกัด 13 ล้านบาท ในขณะที่ปีก่อน มีกำไร 15 ล้านบาท

- ส่วนแบ่งขาดทุนในบริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด 8 ล้านบาท ในขณะที่ปีก่อนมีกำไร 11 ล้านบาท

- ส่วนแบ่งขาดทุนในบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) 392 ล้านบาท ขาดทุนลดลง 103 ล้านบาท

- ต้นทุนทางการเงิน -สุทธิ จำนวน 12,074 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 7,829 ล้านบาท (184.4%) สาเหตุหลักเกิดจากการบันทึกดอกเบี้ยสัญญาเช่าดำเนินงานทั้งในส่วนของเครื่องบิน และสิทธิการใช้ที่ดิน อาคาร และสินทรัพย์อื่นๆ รวมจำนวน 2,743

ล้านบาท จากการนำมาตราฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 16 มาใช้ ทั้งนี้ หากไม่รวมรายการดังกล่าว ต้นทุนทางการเงินจะเพิ่มขึ้น 5,086 ล้านบาท สาเหตุหลักเกิดจากธนาคารปรับอัตราดอกเบี้ยเป็นอัตราคิดนัดชำระตามเงื่อนไขของแต่ละสัญญาทั้งสัญญาเงินกู้ หนี้กู้ สัญญาเช่าทางการเงิน และสัญญาเช่าดำเนินงานเครื่องบิน ประกอบกับกำไรจากสัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย (Interest Rate Swap) ต่ำกว่าปีก่อน

### โครงการร่วมใจจากองค์กร Mutual Separation Plan A (“MSP A”)

เมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2563 บริษัทฯ จัดทำโครงการร่วมใจเสียสละเพื่อองค์กร 2 โครงการ คือโครงการร่วมใจจากองค์กร Mutual Separation Plan A (“MSP A”) และ โครงการลาระยะยาว (“LW20”) ซึ่งเป็นโครงการที่ให้พนักงานเสียสละโดยแสดงเจตนาเข้าร่วมโครงการและลาออกจากบริษัทด้วยความสมัครใจ โดยพนักงานจะได้ เงินตอบแทนตามที่ระบุไว้ในโครงการ ทั้งนี้ ในส่วนโครงการ “MSP A” การลาออกมีผลในวันที่ 1 ธันวาคม 2563 มีพนักงานเข้าร่วมโครงการทั้งสิ้น 2,202 คน โดยบริษัทฯ สำรองเงินชดเชยพนักงานสำหรับโครงการนี้เป็นจำนวน 3,098 ล้านบาท

**ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของเครื่องบินและสินทรัพย์สิทธิการใช้และอุปกรณ์การบินหมุนเวียน** จำนวน 82,703 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 82,069 ล้านบาท ประกอบด้วย

- ผลขาดทุนจากการด้อยค่าเครื่องบินและสิทธิการใช้จำนวน 78,875 ล้านบาท สูงกว่าปีก่อน 78,494 ล้านบาท เป็นผลขาดทุนของเครื่องบินที่รวมอยู่ใน ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ เป็นจำนวนเงิน 26,540 ล้านบาท และเครื่องบินสินทรัพย์สิทธิการใช้จำนวน 49,630 ล้านบาท และเครื่องบินในสินทรัพย์รอการขายจำนวน 2,756 ล้านบาท และกลับรายการผลขาดทุนจากการด้อยค่าเครื่องบินในสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย จำนวน 51 ล้านบาท

- ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของเครื่องบินและอุปกรณ์จำนวน 3,827 ล้านบาท สูงกว่าปีก่อน 3,574 ล้านบาท

- กำไรจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนเงินลงทุน ในเดือนกุมภาพันธ์ 2563 บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) เสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุน 888.15 ล้านหุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท ในราคาเสนอขายหุ้นละ 2.50 บาท อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ไม่ได้เข้าซื้อหุ้นเพิ่มทุนจึงทำให้สัดส่วนการถือครองหุ้นของบริษัทฯ ในสายการบินนกแอร์ลดลงจากเดิม 15.94% ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 เป็น 13.28% ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 และรับรู้กำไรจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนเงินลงทุนจำนวน 206 ล้านบาท

- ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ จำนวน 895 ล้านบาท ประกอบด้วย ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศที่ยังไม่เกิดขึ้น (Unrealized FX Loss) 2,125 ล้านบาท ซึ่งเกิดจากการปรับยอดเงินกู้รวมหนี้สินตามสัญญาเช่าดำเนินงานเครื่องบิน และสินทรัพย์หนี้สินที่เป็นเงินตราต่างประเทศเป็นเงินบาท ณ วันสิ้นงวด จากการที่เงินบาทต่อเงินสกุลยูโร และเงินเยนอ่อนค่าเมื่อเทียบกับ ณ 31 ธันวาคม 2563 กับ ณ 31 ธันวาคม 2562 และกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศที่เกิดขึ้นแล้ว (Realized FX Gain) 1,230 ล้านบาท

### ผลจากการวัดมูลค่าของเครื่องมือทางการเงินจากการเริ่มใช้มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 9

- ผลขาดทุนจากการด้อยค่าซึ่งเป็นไปตาม TFRS 9 จำนวน 261 ล้านบาท สาเหตุหลักเกิดจากการตั้งค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตของลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น

- ผลขาดทุนสำหรับการป้องกันความเสี่ยงของกลุ่มรายการของฐานะสุทธิจำนวน 5,227 ล้านบาท สาเหตุหลักเกิดจากขาดทุนจากการป้องกันความเสี่ยงราคาน้ำมัน 4,955 ล้านบาท จากการ Close-out ธุรกิจการป้องกันความเสี่ยงราคาน้ำมันทั้งหมด และขาดทุนจากการวัดมูลค่ายุติธรรมของสัญญา CCS จำนวน 272 ล้านบาท สาเหตุหลักเกิดจากสถาบันการเงินได้ยกเลิกสัญญา Cross Currency Swap (CCS) และสัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า (Forward Contract) ทั้งหมด

EBITDA ของปี 2563 มีจำนวน -11,319 ล้านบาท ขาดทุนเพิ่มขึ้น 20,664 ล้านบาท (221.1%) โดยมี EBITDA Margin -23.4% ลดลงจากปีก่อนที่เท่ากับ 5.1%

### 3. ฐานะทางการเงินและสภาพคล่อง

#### ตารางแสดงรายจ่ายลงทุน

หน่วย : ล้านบาท	ม.ค.-ธ.ค.	
	2563	2562
เครื่องบิน	428	2,410
อื่น ๆ (ที่ไม่ใช่เครื่องบิน)	335	1,062
<b>รวม</b>	<b>763</b>	<b>3,472</b>

ในปี 2563 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีรายจ่ายเพื่อการลงทุน 763 ล้านบาท ต่ำกว่าปีก่อน 2,709 ล้านบาท โดยรายจ่ายเพื่อการลงทุนในปี 2563 ประกอบด้วย

- การลงทุนในเครื่องบินจำนวน 428 ล้านบาท ต่ำกว่าปีก่อน 1,982 ล้านบาท โดยในปีนี้เป็น การซื้ออะไหล่เครื่องบินหมุนเวียน ในขณะที่ปีก่อนเป็นการลงทุนในการซื้ออะไหล่เครื่องบินหมุนเวียนและเงินจ่ายล่วงหน้าค่าเครื่องบินอะไหล่ GE90-115B จำนวน 1 เครื่องยนต์
- การลงทุนในสินทรัพย์ถาวรอื่น จำนวน 335 ล้านบาท ต่ำกว่าปีก่อน 727 ล้านบาท สาเหตุหลักเกิดจากการลงทุนในอุปกรณ์การให้บริการของหน่วยธุรกิจต่ำกว่าปีก่อน

#### การจัดหาเงินทุน

ในปี 2563 บริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดหาเงินทุนเฉพาะในช่วงไตรมาสแรกเท่านั้น โดยเป็นการเบิกใช้วงเงินสินเชื่อทั้ง Committed Credit Line และ Uncommitted Credit Line รวมจำนวน 19,500 ล้านบาท จากสถาบันการเงินอื่น และจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อชำระคืนเงินกู้ระยะสั้น หนี้สินตามสัญญาเช่า และเพื่อรักษาสภาพคล่องของบริษัทฯ

โดยสรุปเงินสดสุทธิได้มาและใช้ไปในกิจกรรมต่าง ๆ ได้ดังนี้

หน่วย : ล้านบาท	ม.ค.-ธ.ค.	
	2563	2562
เงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไปใน) กิจกรรมดำเนินงาน	(9,814)	13,573
เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมลงทุน	(35)	(1,726)
เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมจัดหาเงิน	(3,292)	(3,725)
ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยน		
ที่มีต่อเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	157	(151)
ผลกระทบจากผลขาดทุนจากการด้อยค่าด้านเครดิตที่มีต่อเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	(5)	-
<b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง)</b>	<b>(12,989)</b>	<b>7,971</b>

ในปี 2563 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีเงินสดใช้ไปในกิจกรรมดำเนินงานจำนวน 9,814 ล้านบาท เนื่องจากการขาดทุนจากการดำเนินงาน ในขณะที่ในปีก่อนมีเงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงานจำนวน 13,573 ล้านบาท เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมจัดหาเงินจำนวน 3,292 ล้านบาท ต่ำกว่าปีก่อน 433 ล้านบาท สาเหตุหลักเนื่องจากเงินสดจ่ายชำระหนี้้น้อยกว่าปีก่อนจากการหยุดพักชำระหนี้ และเงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมลงทุนจำนวน 35 ล้านบาท ต่ำกว่าปีก่อน 1,691 ล้านบาท จากเงินสดจ่ายซื้อสินทรัพย์ถาวรต่ำกว่าปีก่อน เป็นผลให้เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 มีจำนวน 8,674 ล้านบาท ลดลง 12,989 ล้านบาท จากเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 ซึ่งมีอยู่จำนวน 21,663 ล้านบาท

### เครื่องบิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีเครื่องบินที่ใช้ในการดำเนินงาน จำนวน 103 ลำ (รวมเครื่องบินแอร์บัส A320-200 จำนวน 20 ลำ ซึ่งใช้ดำเนินงานโดยบริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด) เท่ากับ ณ สิ้นปี 2562 และมีเครื่องบินที่ปลดระวางและรอการขาย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 จำนวน 14 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A340-500 จำนวน 3 ลำ A340-600 จำนวน 6 ลำ A300-600 จำนวน 1 ลำ และเครื่องบินแบบโบอิง B737-400 จำนวน 3 ลำ และ B747-400 จำนวน 1 ลำ

### สินทรัพย์

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีสินทรัพย์รวมจำนวน 208,791 ล้านบาท ลดลงจากวันที่ 31 ธันวาคม 2562 จำนวน 46,017 ล้านบาท (18.1%) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

	งบการเงินรวม					
	31 ธ.ค.2563		31 ธ.ค.2562		เปลี่ยนแปลง	
	ล้านบาท	% ของ สินทรัพย์รวม	ล้านบาท	% ของ สินทรัพย์รวม	ล้านบาท	%
สินทรัพย์หมุนเวียน						
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	8,674	4.2	21,663	8.5	-12,989	-60.0
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย	793	0.4	23	-	+770	-
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่นๆ	10,278	4.9	23,990	9.4	-13,712	-57.2
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>	<b>19,745</b>	<b>9.5</b>	<b>45,676</b>	<b>17.9</b>	<b>-25,931</b>	<b>-56.8</b>
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ – สุทธิ	42,127	20.2	171,912	67.5	-129,785	-75.5
สินทรัพย์สิทธิการใช้	116,822	55.9	-	-	+116,822	-
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นๆ	30,097	14.4	37,220	14.6	-7,123	-19.1
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>208,791</b>	<b>100.0</b>	<b>254,808</b>	<b>100.0</b>	<b>-46,017</b>	<b>-18.1</b>

สินทรัพย์หมุนเวียนมีจำนวน 19,745 ล้านบาท หรือคิดเป็น 9.5% ของสินทรัพย์ทั้งหมด ลดลงจากวันที่ 31 ธันวาคม 2562 จำนวน 25,931 ล้านบาท (56.8%) โดยมีรายการที่เปลี่ยนแปลงอย่างมีสาระสำคัญได้แก่

- เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ลดลง 12,989 ล้านบาท (60.0%) จากการใช้ไปในการดำเนินงาน

- สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย เพิ่มขึ้น 770 ล้านบาท สาเหตุหลักเกิดจากการโอนเงินลงทุนในบริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด ในส่วนที่จำหน่ายให้กับ บริษัท ราชกรุ๊ป จำกัด (มหาชน) วันที่ 19 มกราคม 2564 (หมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 37) จากเงินลงทุนในบริษัทร่วม มาเป็นสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่จัดประเภทเป็นสินทรัพย์ที่ถือไว้เพื่อขาย
- สินทรัพย์หมุนเวียนอื่นๆ ลดลง 13,712 ล้านบาท (57.2%) สาเหตุหลักเกิดจากลูกหนี้การค้าและลูกหนี้หมุนเวียนอื่นลดลง 11,895 ล้านบาท (68.1%) จากยอดขายในปี 2563 ที่ลดลงจากการหยุดบินเป็นการชั่วคราว ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ สุทธิ มีจำนวน 42,127 ล้านบาท หรือคิดเป็น 20.2% ของสินทรัพย์ทั้งหมดลดลงจากวันที่ 31 ธันวาคม 2562 เป็นจำนวน 129,785 ล้านบาท (75.5%) โดยมีสาเหตุหลักจากการโอนจัดประเภทเครื่องบินเช่า การเงินเป็นสินทรัพย์สิทธิการใช้จำนวน 96,296 ล้านบาท ณ วันที่ 1 มกราคม 2563 เนื่องจากการนำมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 16 มาถือปฏิบัติ ประกอบกับการคิดค่าเสื่อมราคา และการตั้งค่าเผื่อการด้อยค่าของเครื่องบิน

สินทรัพย์สิทธิการใช้ มีจำนวน 116,822 ล้านบาท หรือคิดเป็น 55.9% ของสินทรัพย์ทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วยสินทรัพย์ตามสัญญาเช่าเงินทุน และภาระผูกพันตามสัญญาเช่าดำเนินงานเครื่องบิน และสัญญาเช่าดำเนินงานสินทรัพย์ถาวรอื่น ตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 16 เรื่อง สัญญาเช่า ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัทฯ ได้ตั้งค่าเผื่อการด้อยค่าของสินทรัพย์สิทธิการใช้เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่า รวมจำนวน 49,630 ล้านบาท

สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นๆ มีจำนวน 30,097 ล้านบาท หรือคิดเป็น 14.4% ของสินทรัพย์ทั้งหมด ลดลงจากวันที่ 31 ธันวาคม 2562 จำนวน 7,123 ล้านบาท สาเหตุหลักเกิดจากเงินลงทุนในบริษัทร่วมลดลง 1,191 ล้านบาท จากการโอนเงินลงทุนในบริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด ในส่วนที่จำหน่ายแล้วไปไว้ในกลุ่มสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่จัดประเภทเป็นสินทรัพย์ที่ถือไว้เพื่อขาย ประกอบกับรับรู้ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนในบริษัทร่วมเพิ่มขึ้น และเงินมัดจำสัญญาเช่าเครื่องบินลดลง 1,523 ล้านบาท เนื่องจากการผัดผ่อนชำระค่าเช่าเครื่องบิน ทำให้ผู้ให้เช่าเครื่องบินนำเงินมัดจำสัญญาเช่าเครื่องบินไปหักกลบกับหนี้ค่าเช่าเครื่องบินที่ค้างชำระ

อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Asset) ในปี 2563 เท่ากับร้อยละ -55.2 ลดลงจากปีก่อน ซึ่งเท่ากับร้อยละ -2.5

## หนี้สิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 หนี้สินรวมของ บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีจำนวน 337,456 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 จำนวน 94,414 ล้านบาท (38.8%) โดยมีองค์ประกอบหลักของหนี้สิน ดังนี้

	งบการเงินรวม					
	31 ธ.ค.2563		31 ธ.ค. 2562		เปลี่ยนแปลง	
	ล้านบาท	% ของ หนี้สินรวม	ล้านบาท	% ของ หนี้สินรวม	ล้านบาท	%
หนี้สินหมุนเวียน	82,779	24.5	60,028	24.7	+22,751	+37.9
ส่วนของหนี้สินระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี	218,811	64.9	21,731	9.0	+197,080	+906.9
หนี้สินระยะยาว	5	-	122,121	50.2	-122,116	-100.0
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่นๆ	35,861	10.6	39,162	16.1	-3,301	-8.4
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>337,456</b>	<b>100.0</b>	<b>243,042</b>	<b>100.0</b>	<b>+94,414</b>	<b>+38.8</b>

หนี้สินหมุนเวียน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 24.5 ของหนี้สินทั้งหมด มีจำนวน 82,779 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก ณ 31 ธันวาคม 2562 จำนวน 22,751 ล้านบาท (37.9%) สาเหตุหลักเกิดจาก

- เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้หมุนเวียนอื่นเพิ่มขึ้น 25,067 ล้านบาท สาเหตุหลักเกิดจากเจ้าหนี้จากสัญญาป้องกันความเสี่ยงราคาน้ำมัน และสัญญาตราสารอนุพันธ์ที่สถาบันการเงินได้ทำการ Close-out สัญญา ประกอบกับบริษัทฯ อยู่ในระหว่างกระบวนการฟื้นฟูกิจการ จึงมีผลทำให้บริษัทฯ อยู่ในสถานะพักชำระหนี้ (Automatic Stay)
- เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงินและเงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกันรวม 14,990 ล้านบาทเพิ่มขึ้น 11,490 ล้านบาท จากการเบิกใช้วงเงินสินเชื่อ Committed และ Uncommitted Credit Line กับสถาบันการเงินในประเทศในไตรมาส 1 ของปี 2563 รวมทั้งสิ้น 19,500 ล้านบาท
- รายรับด้านขนส่งที่ยังไม่ถึงเป็นรายได้ลดลง 14,061 ล้านบาท จากยอดขายที่ลดลงจากการหยุดบินเที่ยวบินประจำเป็นการชั่วคราวตั้งแต่ไตรมาสที่ 2 เป็นต้นมา

หนี้สินระยะยาวรวมส่วนของหนี้สินระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 64.9 ของหนี้สินทั้งหมด เพิ่มขึ้น 74,964 ล้านบาท (52.1%) สาเหตุหลักจากการบินที่หนี้สินตามสัญญาเช่าตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 16 เรื่องสัญญาเช่าที่มีผลบังคับใช้สำหรับรอบระยะเวลาบัญชีที่เริ่มในหรือหลังวันที่ 1 มกราคม 2563 เป็นต้นไป จำนวน 94,318 ล้านบาท และการปรับปรุงการวัดมูลค่าหนี้สินตามสัญญาเช่าใหม่ตามอัตราผันแปรของสัญญาเช่าที่ขึ้นอยู่กับอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงและการจัดประเภทเจ้าหนี้หนี้สินตามสัญญาเช่าทำให้หนี้สินระยะยาวลดลง 8,866 ล้านบาท หากไม่รวมรายการดังกล่าว หนี้สินระยะยาวลดลง 10,488 ล้านบาท จากการจ่ายชำระคืนเงินกู้ระยะยาว หนี้สินตามสัญญาเช่าและหุ้นกู้รวมจำนวน 10,397 ล้านบาท นอกจากนี้ผลของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศทำให้เป็นเงินบาททำให้หนี้สินระยะยาวลดลง

ทั้งนี้ จากการที่ศาลล้มละลายกลางได้มีคำสั่งรับคำร้องขอฟื้นฟูกิจการของบริษัทฯ ส่งผลให้บริษัทฯ เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ ซึ่งถือเป็นเหตุที่ส่งผลให้สถาบันการเงินมีสิทธิเรียกหนี้เงินกู้ยืมตามสัญญาคืนได้ทันที ประกอบกับการผัดนัดชำระหนี้สินที่คงค้างและหนี้สินที่ย่อยถึงกำหนดชำระ เช่น เจ้าหนี้การค้า เงินกู้ยืมระยะสั้น รวมถึงส่วนที่ถึงกำหนดชำระของเงินกู้ยืมระยะยาว หุ้นกู้ และหนี้สินตามสัญญาเช่า ด้วยเหตุนี้ เงินกู้ยืมระยะยาว หุ้นกู้ และหนี้สินตามสัญญาเช่าส่วนที่ถึงกำหนดชำระเกินกว่าหนึ่งปีที่เคยจัดประเภทเป็นหนี้สินไม่หมุนเวียนในหัวข้อหนี้สินระยะยาวได้ถูกจัดประเภทเป็นหนี้สินหมุนเวียนตามเงื่อนไขที่ระบุไว้ในสัญญา

หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่นๆ ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 10.6 ของหนี้สินทั้งหมด ลดลง 3,301 ล้านบาท (8.4%) สาเหตุหลักเกิดจากกองทุนบำเหน็จพนักงานมียอดคงเหลือลดลง 1,711 ล้านบาท จากการโอนเงินกองทุนบำเหน็จของพนักงานสำหรับ

พนักงานที่เข้าโครงการ “MSP A” ที่กำหนดจ่ายในเดือนมกราคม 2564 ไปเจ้าหน้าที่การค้าและเจ้าหน้าที่หมุนเวียนอื่น ประกอบด้วย ประมาณการหนี้สินไม่หมุนเวียนสำหรับผลประโยชน์พนักงานลดลง 1,881 ล้านบาท สาเหตุหลักเกิดจากการปรับลดประมาณการผลประโยชน์พนักงานสำหรับพนักงานที่เข้าโครงการร่วมใจจากองค์กร “MSP A” โดยได้ตั้งประมาณการจำนวนเงินที่ต้องจ่ายให้พนักงานตามโครงการดังกล่าวรวมไว้ในกลุ่มเจ้าหน้าที่การค้าและเจ้าหน้าที่หมุนเวียนอื่น

ปี 2563 บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีอัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Interest Bearing Debt to Equity) เท่ากับ -1.8 เท่า ต่ำกว่า ณ 31 ธันวาคม 2562 ที่เท่ากับ 12.5 เท่า และมีอัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้นเท่ากับ -2.6 เท่า ในขณะที่ปี 2562 เท่ากับ 20.7 เท่า

### ส่วนของผู้ถือหุ้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ส่วนของผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ และบริษัทย่อยมีจำนวน -128,665 ล้านบาท ลดลงจากวันที่ 31 ธันวาคม 2562 จำนวน 140,431 ล้านบาท สาเหตุหลักเกิดจากผลขาดทุนจากการดำเนินงานของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

### สภาพคล่อง

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดจำนวน 8,674 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 4.2 ของสินทรัพย์รวม ลดลงจาก ณ 31 ธันวาคม 2562 จำนวน 12,989 ล้านบาท โดยในไตรมาสแรกของปี 2563 บริษัทฯ ได้เบิกใช้วงเงินสินเชื่อทั้ง Committed Credit Line และ Uncommitted Credit Line รวมจำนวน 19,500 ล้านบาท จากสถาบันการเงินอื่น และจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อเสริมสภาพคล่องในระหว่างการจัดทำแผนฟื้นฟูกิจการ เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ที่ส่งผลกระทบต่อรายได้ของบริษัทฯ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นรายได้จากการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าทางอากาศที่ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

### สรุปผลการดำเนินงานงบการเงินเฉพาะบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ในปี 2563 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (“บริษัทฯ”) มีรายได้รวมทั้งสิ้น 46,221 ล้านบาท ต่ำกว่าปีก่อน 132,208 ล้านบาท หรือ 74.1% สาเหตุสำคัญเนื่องมาจากทั้งรายได้จากการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าลดลง รวม 121,473 ล้านบาท หรือ 76.3% เป็นผลจากปริมาณการผลิตและการขนส่งลดลงจากการที่บริษัทฯ หยุดบินชั่วคราวตั้งแต่ไตรมาสที่ 2 นอกจากนี้รายได้จากการบริการอื่นๆ ลดลง 8,118 ล้านบาท หรือ 50.9% จากจำนวนสายการบินลูกค้าที่ลดลง สำหรับค่าใช้จ่ายรวมทั้งสิ้น 90,417 ล้านบาท ต่ำกว่าปีก่อน 100,184 ล้านบาท (52.6%) สาเหตุหลักเกิดจากค่าใช้จ่ายดำเนินงานโดยส่วนใหญ่ลดลงตามปริมาณการผลิตและปริมาณการขนส่งที่ลดลงเนื่องจากการหยุดบินชั่วคราวดังกล่าวข้างต้น ส่งผลให้ขาดทุนจากการดำเนินงาน 44,196 ล้านบาท ขาดทุนเพิ่มขึ้นจากปีก่อน 32,024 ล้านบาท (263.1%)

นอกจากนี้ ในปี 2563 บริษัทฯ มีค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นครั้งเดียว ประกอบด้วย

- สรรองเงินชดเชยพนักงานในโครงการร่วมใจจากองค์กร Mutual Separation Plan A (“MSP A”) 3,098 ล้านบาท
- ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของเครื่องบินและสินทรัพย์สิทธิการใช้และอุปกรณ์การบินหมุนเวียน จำนวน 82,703 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 82,069 ล้านบาท ตามที่กล่าวไว้ข้างต้น



- ผลขาดทุนจากการด้อยค่าเงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมจำนวน 1,976 ล้านบาท สาเหตุหลักเกิดจากการสำรองด้อยค่าเงินลงทุนใน บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ทั้งจำนวน 1,800 ล้านบาท เนื่องจากประเมินผลประกอบการของบริษัท ไทยสมายล์ แอร์เวย์ จำกัด ซึ่งมีผลขาดทุนสะสมต่อเนื่องจนมีผลขาดทุนเกินทุน ประกอบกับการพิจารณาผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ที่มีต่อธุรกิจสายการบิน บริษัทฯ ประเมินว่ามีข้อบ่งชี้ที่อาจเกิดการด้อยค่าในเงินลงทุนใน บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด บริษัทฯ พิจารณามูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนของเงินลงทุนดังกล่าวพบว่ามูลค่าต่ำกว่ามูลค่าตามบัญชีสุทธิ บริษัทฯ จึงพิจารณาตั้งค่าเผื่อการด้อยค่าในเงินลงทุนดังกล่าวทั้งจำนวนในไตรมาส 1 ปี 2563

นอกจากนี้ ผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 กระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) บริษัทฯ พิจารณาว่าจากสถานการณ์ดังกล่าวนำมาซึ่งข้อบ่งชี้ที่จะเกิดการด้อยค่าในเงินลงทุนของบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) และพิจารณามูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนของเงินลงทุนดังกล่าว ซึ่งต่ำกว่ามูลค่าตามบัญชีสุทธิ บริษัทฯ จึงตั้งค่าเผื่อการด้อยค่าเงินลงทุนใน บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 176 ล้านบาท ทั้งนี้ เมื่อวันที่ 4 พฤศจิกายน 2563 ศาลล้มละลายกลางได้สั่งให้ฟื้นฟูกิจการและแต่งตั้งคณะผู้ทำแผน จึงทำให้สิทธิและหน้าที่กรรมการบริหารในบริษัท สายการบิน นกแอร์ จำกัด (มหาชน) สิ้นสุดลง ส่งผลให้บริษัทสูญเสียสิทธิพลอย่างมีสาระสำคัญในบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ด้วยเหตุนี้บริษัทจึงเปลี่ยนการจัดประเภทเงินลงทุนในบริษัทร่วมมาเป็นเงินลงทุนระยะยาวอื่นแสดงในสินทรัพย์ทางการเงินไม่หมุนเวียนอื่น

- ผลขาดทุนจากการด้อยค่าซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 9 จำนวน 7,939 ล้านบาท สาเหตุหลักเกิดจากการตั้งค่าเผื่อการด้อยค่าของลูกหนี้ บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด จำนวน 7,678 ล้านบาท

- ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ จำนวน 948 ล้านบาท ประกอบด้วย ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศที่ยังไม่เกิดขึ้น (Unrealized FX Loss) 1,793 ล้านบาท ซึ่งเกิดจากการปรับยอดเงินกู้รวมหนี้สินตามสัญญาเช่าดำเนินงานเครื่องบิน และสินทรัพย์หนี้สินที่เป็นเงินตราต่างประเทศเป็นเงินบาท ณ วันสิ้นงวด โดยเฉพาะเงินบาทต่อเงินสกุลยูโร และเงินเยน อ่อนค่าเมื่อเทียบกับ ณ 31 ธันวาคม 2563 กับ ณ 31 ธันวาคม 2562 และกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศที่เกิดขึ้นแล้ว (Realized FX Gain) 845 ล้านบาท

- ผลขาดทุนสำหรับการป้องกันความเสี่ยงของกลุ่มรายการของฐานะสุทธิ จำนวน 5,227 ล้านบาท ตามที่กล่าวไว้ข้างต้น

บริษัทฯ มีผลการดำเนินงานขาดทุนสุทธิ 147,168 ล้านบาท ขาดทุนเพิ่มขึ้นจากปีก่อน 135,292 ล้านบาท คิดเป็นขาดทุนต่อหุ้น 67.42 บาท ขาดทุนสูงกว่าปีก่อน 61.98 บาทต่อหุ้น

กำไรก่อนหักต้นทุนทางการเงิน ภาษี ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์ถาวร ประมาณการเงินตอบแทนความชอบในการทำงาน ผลขาดทุนจากการด้อยค่าซึ่งเป็นไปตาม TFRS 9 กำไรจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนเงินลงทุน ผลขาดทุนสำหรับการป้องกันความเสี่ยงของกลุ่มรายการของฐานะสุทธิ และขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ (EBITDA) มีจำนวนติดลบ 8,965 ล้านบาท ต่ำกว่าปีก่อน 18,535 ล้านบาท โดยมี EBITDA Margin เท่ากับ -19.4% เปรียบเทียบกับปีก่อนที่เท่ากับ 5.4%

**ตารางแสดงข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ (Financial Performance) – งบการเงินเฉพาะบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)**

	ม.ค.-ธ.ค.			
	2563	2562	เปลี่ยนแปลง	
			ล้านบาท	%
<b>รายได้รวม</b>	<b>46,221</b>	<b>178,429</b>	<b>-132,208</b>	<b>-74.1</b>
- ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน	30,831	141,392	-110,561	-78.2
- ค่าระวางขนส่งและไปรษณีย์ภัณฑ์	6,874	17,786	-10,912	-61.4
- รายได้การบริการอื่นๆ	7,839	15,957	-8,118	-50.9
- อื่นๆ	677	3,294	-2,617	-79.4
<b>ค่าใช้จ่ายรวม</b>	<b>90,417</b>	<b>190,601</b>	<b>-100,184</b>	<b>-52.6</b>
- ค่าน้ำมันเครื่องบิน	11,164	50,805	-39,641	-78.0
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไม่รวมน้ำมัน	67,461	135,545	-68,084	-50.2
- ต้นทุนทางการเงิน - สุทธิ	11,792	4,251	+7,541	+177.4
<b>ขาดทุนจากการดำเนินงาน</b>	<b>(44,196)</b>	<b>(12,172)</b>	<b>-32,024</b>	<b>-263.1</b>
<u>หัก</u> โครงการ Mutual Separation Plan A ("MSP A")	3,098	-	+3,098	-
<u>หัก</u> ประมาณการเงินตอบแทนความชอบในการทำงาน (400 วัน)	-	2,689	-2,689	-
<u>หัก</u> ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของเครื่องบินและสินทรัพย์สิทธิการใช้และอุปกรณ์การบินหมุนเวียน	82,703	634	+82,069	-
<u>หัก</u> ผลขาดทุนจากการด้อยค่าเงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม	1,976	-	+1,976	-
<u>หัก</u> ผลขาดทุนจากการด้อยค่าซึ่งเป็นไปตาม TFRS 9	7,939	-	+7,939	-
<u>บวก</u> กำไร(ขาดทุน)จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	(948)	4,584	-5,532	-120.7
<u>หัก</u> ผลขาดทุนสำหรับการป้องกันความเสี่ยงของกลุ่มรายการของฐานะสุทธิ	(5,227)	-	-5,227	-
ขาดทุนก่อนภาษีเงินได้	(146,087)	(10,911)	-135,176	-
<b>ขาดทุนสุทธิ</b>	<b>(147,168)</b>	<b>(11,876)</b>	<b>-135,292</b>	<b>-</b>
ขาดทุนต่อหุ้น (บาท)	(67.42)	(5.44)	-61.98	-
<b>ข้อมูลการดำเนินงานที่สำคัญ</b>				
EBITDA (ล้านบาท)	(8,965)	9,570	-18,535	-193.7
จำนวนผู้โดยสาร (ล้านคน)	3.54	19.42	-15.88	-81.8
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ล้านที่นั่ง-กิโลเมตร)	21,116	84,559	-63,443	-75.0
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านคน-กิโลเมตร)	13,726	67,166	-53,440	-79.6
อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (%)	65.0	79.4	-14.4	-14.4
รายได้จากผู้โดยสารเฉลี่ยต่อหน่วย (บาท/คน-ก.ม.)	2.13	2.01	+0.12	+6.0
ปริมาณการผลิตด้านพัสดุภัณฑ์ (ล้านตัน-กิโลเมตร)	1,015	3,950	-2,935	-74.3
ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (ล้านตัน-กิโลเมตร)	595	2,127	-1,532	-72.0
อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (%)	58.6	53.8	+4.8	+4.8
น้ำหนักพัสดุภัณฑ์ขนส่ง (พันกก.)	161,096	577,179	-146,083	-72.1
รายได้จากพัสดุภัณฑ์เฉลี่ยต่อหน่วย (บาท/ตัน-กม.)	11.03	7.84	+3.19	+40.7
เครื่องบินที่ใช้ดำเนินงาน ณ 31 ธ.ค. (ลำ)	83	83	-	-
ชั่วโมงปฏิบัติการบิน (ชั่วโมง)	84,685	350,455	-265,770	-75.8
อัตราการใช้ประโยชน์เครื่องบินเฉลี่ย (ชั่วโมง/ลำ/วัน)	7.2	12.5	-5.3	-42.4

	ม.ค.-ธ.ค.			
	2563	2562	เปลี่ยนแปลง	
			ล้านบาท	%
อัตราแลกเปลี่ยนเฉลี่ย				
1 USD : THB	31.2937	31.0476	+0.2461	+0.8
1 EUR : THB	35.6769	34.7548	+0.9221	+2.7
100 JPY : THB	29.3258	28.4806	+0.8452	+3.0
ราคาร้ำมันเฉลี่ย (USD/BBL)	74.11	84.04	-9.93	-11.8

หมายเหตุ : EBITDA = รายได้ (ไม่รวมกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยน) - ค่าใช้จ่าย (ไม่รวมต้นทุนทางการเงิน ภาษี ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของเครื่องบินและสินทรัพย์สิทธิการใช้และอุปกรณ์การบินหมุนเวียน ผลขาดทุนจากการด้อยค่าเงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม ประมาณการเงินตอบแทนความชอบในการทำงาน ผลขาดทุนจากการด้อยค่าซึ่งเป็นไปตาม TFRS 9 ผลขาดทุนสำหรับการป้องกันความเสี่ยงของกลุ่มรายการของฐานะสุทธิ และผลขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ)

#### สินทรัพย์งบการเงินเฉพาะบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีสินทรัพย์รวมจำนวน 209,489 ล้านบาท ลดลงจากวันที่ 31 ธันวาคม 2562 จำนวน 50,533 ล้านบาท (19.4%) สาเหตุหลักเกิดจาก

	งบการเงินเฉพาะกิจการ					
	31 ธ.ค.2563		31 ธ.ค.2562		เปลี่ยนแปลง	
	ล้านบาท	% ของ สินทรัพย์รวม	ล้านบาท	% ของ สินทรัพย์รวม	ล้านบาท	%
สินทรัพย์หมุนเวียน						
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	7,961	3.8	20,873	8.0	-12,912	-61.9
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย	164	0.1	23	-	+141	+613.0
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น ๆ	14,398	6.9	29,363	11.3	-14,965	-51.0
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>	<b>22,523</b>	<b>10.8</b>	<b>50,259</b>	<b>19.3</b>	<b>-27,736</b>	<b>-55.2</b>
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ - สุทธิ	42,093	20.1	171,878	66.1	-129,785	-75.5
สินทรัพย์สิทธิการใช้	110,921	52.9	-	-	+110,921	-
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น ๆ	33,952	16.2	37,885	14.6	-3,933	-10.4
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>209,489</b>	<b>100.0</b>	<b>260,022</b>	<b>100.0</b>	<b>-50,533</b>	<b>-19.4</b>

- สินทรัพย์หมุนเวียนลดลงจำนวน 27,736 ล้านบาท (55.2%) สาเหตุหลักเกิดจากเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดลดลง 12,912 ล้านบาท (61.9%) สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น ๆ ลดลง 14,965 ล้านบาท (51.0%) จากการตั้งค่าเผื่อ

ผลขาดทุนด้านเครดิตของลูกค้านี้ บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด จำนวน 7,678 ล้านบาท ประกอบยอดขายในปี 2563 ลดลงจากการที่บริษัทฯ หยุดบินเป็นการชั่วคราว

- ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ สุทธิ ลดลงจำนวน 129,785 ล้านบาท (75.5%) สาเหตุหลักมาเกิดจากการโอนจัดประเภทเครื่องบินเช่าการเงินเป็นสินทรัพย์สิทธิการใช้จำนวน 96,296 ล้านบาท เนื่องจากการนำมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 16 มาถือปฏิบัติ ประกอบกับการคิดค่าเสื่อมราคา และการตั้งค่าเผื่อการด้อยค่าของเครื่องบิน
- สินทรัพย์สิทธิการใช้ เพิ่มขึ้น 110,921 ล้านบาท ซึ่งประกอบด้วยสินทรัพย์ตามสัญญาเช่าเงินทุนและภาระผูกพันตามสัญญาเช่าดำเนินงานเครื่องบิน และสัญญาเช่าดำเนินงานสินทรัพย์ถาวรอื่น ตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 16 เรื่อง สัญญาเช่า ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัทฯ ได้ตั้งค่าเผื่อการด้อยค่าของสินทรัพย์สิทธิการใช้เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่า รวมจำนวน 49,630 ล้านบาท

### หนี้สิน งบการเงินเฉพาะบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีหนี้สินรวมจำนวน 336,724 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากวันที่ 31 ธันวาคม 2562 จำนวน 95,869 ล้านบาท (39.8%) สาเหตุหลักเกิดจาก

	งบการเงินเฉพาะกิจการ					
	31 ธ.ค. 2563		31 ธ.ค. 2562		เปลี่ยนแปลง	
	ล้านบาท	% ของหนี้สินรวม	ล้านบาท	% ของหนี้สินรวม	ล้านบาท	%
หนี้สินหมุนเวียน	82,598	24.5	58,242	24.2	+24,356	+41.8
ส่วนของหนี้สินระยะยาวที่กำหนดชำระภายใน 1 ปี	218,802	65.0	21,731	9.0	+197,071	+906.9
หนี้สินระยะยาว	-	-	122,121	50.7	-122,121	-100.0
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่นๆ	35,324	10.5	38,761	16.1	-3,437	-8.9
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>336,724</b>	<b>100.0</b>	<b>240,855</b>	<b>100.0</b>	<b>+95,869</b>	<b>+39.8</b>

- หนี้สินหมุนเวียนเพิ่มขึ้น 24,356 ล้านบาท (41.8%) สาเหตุหลักเกิดจากเงินกู้ระยะสั้นจากสถาบันการเงินและเงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกันเพิ่มขึ้น เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้หมุนเวียนอื่นเพิ่มขึ้นจากการที่บริษัทฯ อยู่ในสถานะพักชำระหนี้ (Automatic Stay) แต่มีรายรับด้านขนส่งที่ยังไม่ถือเป็นรายได้ลดลง

- หนี้สินระยะยาวรวมส่วนของหนี้สินระยะยาวที่กำหนดชำระภายในหนึ่งปี เพิ่มขึ้น 74,950 ล้านบาท (52.1%) จากการบันทึกหนี้สินตามสัญญาเช่า เงินบาทอ่อนค่าทำให้หนี้สินระยะยาวเพิ่มขึ้น แต่มีการจ่ายชำระคืนเงินกู้ส่วนหนึ่ง

- หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่นๆ ลดลง 3,437 ล้านบาท (8.9%) สาเหตุหลักเกิดจากเงินกองทุนบำเหน็จพนักงานมียอดคงเหลือลดลง 1,711 ล้านบาท และประมาณการหนี้สินไม่หมุนเวียนสำหรับผลประโยชน์พนักงานลดลง 1,839 ล้านบาท ตามที่กล่าวไว้ข้างต้น

#### ส่วนของผู้ถือหุ้น งบการเงินเฉพาะบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีส่วนของผู้ถือหุ้นมีจำนวน -127,235 ล้านบาท ลดลงจากวันที่ 31 ธันวาคม 2562 จำนวน 146,402 ล้านบาท สาเหตุหลักเกิดจากผลขาดทุนจากการดำเนินงานของบริษัทฯ ของปีนี้

#### 4. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในอนาคต

สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) คาดการณ์ว่าของอุตสาหกรรมการบินยังไม่ฟื้นตัวในเวลาอันรวดเร็ว ผลประกอบการครึ่งปีแรกของปี 2564 ถึงแม้ว่าจะดีขึ้นจากปี 2563 แต่น่าจะยังเป็นลบต่อเนื่อง “วัคซีน” จะเป็นตัวแปรสำคัญของอุตสาหกรรมการบิน เนื่องจากมีผลต่อนโยบายการเปิดประเทศของไทยและทั่วโลก และมีผลต่อความมั่นใจในการเดินทางของนักท่องเที่ยว อย่างไรก็ตาม มีการคาดการณ์ว่าการเดินทางทางอากาศทั่วโลกจะกลับมาสู่ภาวะปกติได้ในปี 2567 สำหรับภาคการส่งออกสินค้า ในปี 2564 คาดว่าเศรษฐกิจโลกจะกลับมาขยายตัวได้ แม้หลายประเทศจะใช้มาตรการ Lockdown ที่เข้มงวดมากขึ้นตั้งแต่ช่วงปลายปี 2563 แต่คาดว่าผลกระทบจะจำกัดกว่ารอบแรก ประกอบกับบรรยากาศสงครามการค้าโลกน่าจะมีแนวโน้มคลี่คลายลง

สำหรับกระบวนการฟื้นฟูกิจการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) นั้น ขณะนี้คณะผู้ทำแผนอยู่ระหว่างจัดทำแผนฟื้นฟูกิจการ โดยศาลล้มละลายกลางอนุญาตให้ผู้ทำแผนยื่นส่งแผนฟื้นฟูกิจการต่อเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์ ภายในวันที่ 2 มีนาคม 2564 นอกจากนี้ เมื่อวันที่ 19 มกราคม 2564 บริษัทได้ทำการโอนหุ้น บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จำนวน 98,983,125 หุ้น ในราคาหุ้นละ 27.40 บาท คิดเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 2,712,137,625 บาท ให้กับ บริษัท ราช กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ตามสัญญาซื้อขายหุ้น เมื่อวันที่ 29 ธันวาคม 2563 ทำให้หลังการทำรายการโอนหุ้น บริษัทจะยังคงถือหุ้นใน บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 7.06 ของหุ้นที่ชำระแล้วทั้งหมด จากเดิมที่บริษัทถืออยู่คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 22.59

**5. สรุปอัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ**

		ม.ค.-ธ.ค.			
		งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
		2563	2562	2563	2562
<b>อัตราส่วนทางการเงิน (Liquidity Ratio)</b>					
อัตราส่วนสภาพคล่อง	เท่า	0.07	0.81	0.08	0.91
อัตราส่วนสภาพคล่อง (รวมวงเงินกู้ยืมเงิน)	เท่า	0.07	1.05	0.08	1.16
<b>อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)</b>					
อัตรากำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน	ร้อยละ	(99.36)	(6.74)	(95.38)	(6.81)
อัตรากำไร (ขาดทุน) สุทธิ	ร้อยละ	(291.51)	(6.52)	(317.60)	(6.65)
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	ร้อยละ	(241.54)	(74.59)	(272.36)	(50.67)
<b>อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Efficiency Ratio)</b>					
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์	ร้อยละ	(55.18)	(2.52)	(57.16)	(2.42)
<b>อัตราส่วนวิเคราะห์นโยบายทางการเงิน (Financial Policy Ratio)</b>					
อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	เท่า	(1.82)	12.52	(1.84)	7.69
อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	เท่า	(2.62)	20.66	(2.65)	12.57
อัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย	เท่า	(0.93)	2.10	(0.75)	2.16
อัตราส่วนหนี้สินสุทธิต่อ EBITDA	เท่า	(29.05)	23.69	(36.67)	22.99
อัตราส่วนความสามารถชำระภาระผูกพัน	เท่า	(0.49)	0.71	(0.29)	0.76

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

= สินทรัพย์หมุนเวียน (ไม่รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย) / หนี้สินหมุนเวียน (ไม่รวมรายรับด้านการขนส่งที่ยังไม่ถึงเป็นรายได้)

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

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

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

= กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน / รายได้รวม (ไม่รวมอัตราแลกเปลี่ยนเงิน กำไรจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนเงินลงทุน)

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

= กำไร (ขาดทุน) สุทธิ / รายได้รวม (ไม่รวมอัตราแลกเปลี่ยนเงิน กำไรจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนเงินลงทุน)

**อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity)**

= กำไร (ขาดทุน) สุทธิ / ส่วนของผู้ถือหุ้นเฉลี่ย

**อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Total Asset)**

= กำไร (ขาดทุน) ก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี / สินทรัพย์รวมเฉลี่ย

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

= (เงินกู้ยืมระยะสั้น + หนี้สินระยะยาวรวมส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี) / ส่วนของผู้ถือหุ้น

**อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Total Debt to Equity)**

= หนี้สินรวม / ส่วนของผู้ถือหุ้น

**อัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย (Interest Coverage Ratio)**

= กำไรก่อนหักต้นทุนทางการเงิน ภาษี ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของเครื่องบิน และสินทรัพย์สิทธิการใช้และอุปกรณ์การบินหมุนเวียน ประมาณการเงินตอบแทนความชอบในการทำงาน ผลขาดทุนจากการด้อยค่าซึ่งเป็นไปตาม TFRS 9 กำไรจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนเงินลงทุน ผลขาดทุนสำหรับการป้องกันความเสี่ยงของกลุ่มรายการของฐานะสุทธิ และกำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ (EBITDA) / ดอกเบี้ยจ่าย

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

= (หนี้สินรวม - เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด) / EBITDA

**อัตราส่วนความสามารถชำระภาระผูกพัน (Debt Service Coverage Ratio)**

= EBITDAR / (การชำระคืนหนี้สินระยะยาวและหนี้สินตามสัญญาเช่า + ดอกเบี้ยจ่าย + ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่)

## การรับรองความถูกต้องของข้อมูล

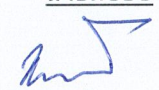
บริษัทฯ ได้สอบทานข้อมูลในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีฉบับนี้แล้ว ด้วยความระมัดระวัง บริษัทฯ ขอรับรองว่า ข้อมูลดังกล่าวถูกต้องครบถ้วน ไม่เป็นเท็จ ไม่ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิดหรือไม่ขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ นอกจากนี้ บริษัทฯ ขอรับรองว่า

(1) งบการเงินและข้อมูลทางการเงินที่สรุปมาในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี ได้แสดงข้อมูลอย่างถูกต้องครบถ้วน ในสาระสำคัญเกี่ยวกับฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน และกระแสเงินสดของบริษัทฯ และบริษัทย่อยแล้ว


(2) บริษัทฯ ได้จัดให้มีระบบการเปิดเผยข้อมูลที่ดี เพื่อให้แน่ใจว่าบริษัทฯ ได้เปิดเผยข้อมูลในส่วนที่เป็นสาระสำคัญทั้งหมดของบริษัทฯ และของบริษัทย่อยอย่างถูกต้องครบถ้วนแล้ว รวมทั้งควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามระบบดังกล่าว

(3) บริษัทฯ ได้มีระบบการควบคุมภายในที่ดี และควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามระบบดังกล่าว และบริษัทฯ ได้แจ้งข้อมูลการประเมินระบบการควบคุมภายใน เมื่อวันที่ 10 มีนาคม 2564 ต่อผู้สอบบัญชีและคณะกรรมการตรวจสอบของบริษัทฯ แล้ว ซึ่งครอบคลุมถึงข้อบกพร่องและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของระบบการควบคุมภายใน รวมทั้งการกระทำที่มีขอบที่อาจมีผลกระทบต่อการจัดทำรายงานทางการเงินของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

ในการนี้ เพื่อเป็นหลักฐานว่าเอกสารทั้งหมดเป็นเอกสารชุดเดียวกันกับที่บริษัทฯ ได้รับรองความถูกต้องแล้วบริษัทฯ ได้มอบหมายให้ นางจิลลดา ณ เชียงใหม่ เลขานุการบริษัทฯ เป็นผู้ลงลายมือชื่อกำกับเอกสารนี้ไว้ทุกหน้าด้วย หากเอกสารใด ไม่มีลายมือชื่อของ นางจิลลดา ณ เชียงใหม่ กำกับไว้ บริษัทฯ จะถือว่าไม่ใช่ข้อมูลที่บริษัทฯ ได้รับรองความถูกต้องของข้อมูลแล้วดังกล่าวข้างต้น

<u>ชื่อ</u>	<u>ตำแหน่ง</u>	<u>ลายมือชื่อ</u>
นายชาญศิลป์ ตรีนุชกร	ผู้รับมอบอำนาจผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการ	 .....

ผู้รับมอบอำนาจ

<u>ชื่อ</u>	<u>ตำแหน่ง</u>	<u>ลายมือชื่อ</u>
นางจิลลดา ณ เชียงใหม่	เลขานุการบริษัทฯ	 .....



## เอกสารแนบ 1

รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจควบคุมและเลขานุการบริษัทฯ  
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563

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>1. พลอากาศเอก ชัยพฤกษ์ ดิษยะศริน</b> ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 16 ต.ค. 2562 - ปัจจุบัน ได้รับแต่งตั้งเป็นรองประธานกรรมการ วันที่ 16 ต.ค. 2562 ได้รับแต่งตั้งเป็นรักษาการประธานกรรมการ วันที่ 11 พ.ย. 2562 ได้รับแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการ วันที่ 16 ม.ค. 2563 <u>ตำแหน่งในบริษัท</u> - กรรมการอิสระ	61	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต โรงเรียนนายเรืออากาศ</li> <li>ปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัยรามคำแหง</li> <li>การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการ บริษัทไทย (IOD)               <ul style="list-style-type: none"> <li>หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 289/2563</li> </ul> </li> <li>การอบรมหลักสูตรอื่นๆ               <ul style="list-style-type: none"> <li>หลักสูตรศึกษานิพนธ์ รุ่นที่ 72 โรงเรียนการบิน</li> <li>หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) รุ่นที่ 53 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร</li> <li>หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง ด้านวิทยาการพลังงาน รุ่นที่ 12 (วพน. 12) สถาบันวิทยาการพลังงาน</li> <li>หลักสูตร Overseas Joint Warfare ออสเตรเลีย</li> <li>หลักสูตร Asia-Pacific Center for Security Studies, Hawaii สหรัฐอเมริกา</li> <li>หลักสูตร Logistics Technology for Executives at Institute for Defense &amp; Business, University of North Carolina สหรัฐอเมริกา</li> </ul> </li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ ข้าราชการบำนาญ	ไม่มี กระทรวงกลาโหม
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					1 ต.ค. 2561-30 ก.ย. 2562	ผู้บัญชาการทหารอากาศ	กองทัพอากาศ
					2560	ผู้ช่วยผู้บัญชาการทหารอากาศ ยุทธบริการ	กองทัพอากาศ
1 ต.ค. 2559	ผู้ช่วยผู้บัญชาการทหารอากาศ กิจการพิเศษ	กองทัพอากาศ					
1 ต.ค. 2558	รองเสนาธิการทหารอากาศ	กองทัพอากาศ					

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัท และตำแหน่งคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
<b>2. พลอากาศเอก ชำญยุทธ ศิริธรรมกุล</b> ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 28 มี.ย. 2562 - ปัจจุบัน <u>ตำแหน่งในบริษัท</u> - กรรมการอิสระ	60	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต โรงเรียนนายเรืออากาศ</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	<b>1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์</b> <b>2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ</b> ข้าราชการบำนาญ	ไม่มี  กระทรวงกลาโหม
					<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>		
					2562	สมาชิกสภากลาโหม	กระทรวงกลาโหม
					2562	ประธานกรรมการกำกับติดตามการปฏิบัติงาน	บริษัท อุตสาหกรรมการบิน จำกัด
					2562	ประธานกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์	สหกรณ์ออมทรัพย์กองทัพอากาศ
					2562	ประธานกรรมการหารายได้สนับสนุนมูลนิธิคึกฤกษ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์	มูลนิธิคึกฤกษ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
					2562	หัวหน้าคณะเจ้าหน้าที่เร่งรัดการซ่อมบำรุงอากาศยาน และยุโรปกรณี	กองทัพอากาศ
					2562	กรรมการ	บริษัท อุตสาหกรรมการบิน จำกัด
					2562	กรรมการสภาทหารผ่านศึก	องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก
					2562	ผู้ช่วยผู้บัญชาการทหารอากาศ (สายยุทธบริการ)	กองทัพอากาศ
					2561	ผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษกองทัพอากาศ	กองทัพอากาศ
2560	รองเสนาธิการทหารอากาศ	กองทัพอากาศ					
2559	เจ้ากรม กรมส่งกำลังบำรุงทหารอากาศ	กองทัพอากาศ					
2558	รองเจ้ากรม กรมส่งกำลังบำรุงทหารอากาศ	กองทัพอากาศ					

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัท และตำแหน่งประธานคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
3. นาย จักรกฤตย์ พาราพันธ์กุล ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 16 ม.ค. 2563 - ปัจจุบัน	61	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี บัณฑิตศึกษิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> <li>บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเอแองโกลิสเตา รัฐเท็กซัส สหรัฐอเมริกา</li> <li>การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่นที่ 8/2545</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Audit Committee Program (ACP) รุ่นที่ 5/2548</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Ethical Leadership Program (ELP) รุ่นที่ 9/2560</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Board Matters and Trends (BMT) รุ่นที่ 4/2560</li> <li>การอบรมหลักสูตรอื่นๆ</li> <li>หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 11 (วทท. 11) สถาบันวิทยาการตลาดทุน</li> <li>หลักสูตรป้องกันราชอาณาจักรรัฐร่วมเอกชน รุ่นที่ 5 (วปอ.) วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร</li> <li>หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน รุ่นที่ 9 (วพน. 9) สถาบันวิทยาการพลังงาน</li> <li>หลักสูตรผู้บริหารกระบวนการยุติธรรมระดับสูง รุ่นที่ 19 (บยส. 19) สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม</li> <li>หลักสูตรนักบริหารการยุติธรรมทางปกครองระดับสูง รุ่นที่ 5 (บยป. 5) สำนักงานศาลปกครอง</li> <li>หลักสูตรนักบริหารระดับสูง รุ่นที่ 46 สำนักงาน ก.พ.</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์		
					ปัจจุบัน	ประธานกรรมการตรวจสอบ กรรมการและกรรมการตรวจสอบ ประธานกรรมการธรรมาภิบาล ประธานกรรมการตรวจสอบ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ ประธานกรรมการ ประธานกรรมการและประธานคณะกรรมการตรวจสอบ	บริษัท บีนทอง อินดัสเตรียล ปาร์ค จำกัด (มหาชน) บริษัท อาร์เอส จำกัด (มหาชน) บริษัท หลักทรัพย์จัดการกองทุน เอ็มเอฟซี จำกัด (มหาชน) บริษัท ซินเน็ค (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) บริษัท เอ็นบีที เอลทีแคร์ จำกัด บริษัท สบาย เทคโนโลยี จำกัด
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					2561-2563	ประธานกรรมการ	บริษัท เอเชียโนแปตซ์ซังกุมิ จำกัด (มหาชน)
					2560-2563	กรรมการอิสระ	บริษัท เอลโซ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)
2560-2563	นายก	สภาวิชาชีพบัญชีในพระบรมราชูปถัมภ์					
2560-2563	รองปลัดกระทรวงการคลัง	กระทรวงการคลัง					
2559-2563	กรรมการ กรรมการบริหารและกรรมการสรรหาค่าตอบแทน	บรรษัทภิบาล ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)					
2559-2561	กรรมการ	มูลนิธิสยามกัมมาจล					
2546-2561	กรรมการอิสระและประธานกรรมการตรวจสอบ	บริษัท เอ็มพีจี คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)					
2558-2560	ประธานกรรมการ	บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด					
2558-2560	อธิบดีกรมธนารักษ์	กรมธนารักษ์					
2554-2559	กรรมการ	บริษัท ปตท. สารวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)					

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัท และตำแหน่งประธานคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน				
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ		
<b>4. นายชาญศิลป์ ตรีนุชกร</b> ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 4 มิ.ย. 2563 - ปัจจุบัน ได้รับการแต่งตั้งเป็น รักษาการกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ วันที่ 2 ก.ค. 2563 - ปัจจุบัน รักษาการรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายทรัพยากรบุคคล และรักษาการ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายบริหาร งานกฎหมายและบริหารทั่วไป ได้รับแต่งตั้งวันที่ 20 ก.ค. 2563	60	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี เศรษฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> <li>ปริญญาโท เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>ปริญญาเอก วิทยาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> <li>การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)               <ul style="list-style-type: none"> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 85/2550</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Financial Statements for Directors (FSD) รุ่นที่ 12/2554</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่นที่ 93/2554</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Chartered Director Class (CDC) รุ่นที่ 11/2558</li> </ul> </li> <li>การอบรมหลักสูตรอื่นๆ               <ul style="list-style-type: none"> <li>หลักสูตรพัฒนาสัมพันธ์ระดับผู้บริหาร รุ่นที่ 1 กรมกิจการพลเรือนทหารบก</li> <li>หลักสูตรวิทยาลัยการทัพอากาศ (วทอ.) รุ่นที่ 35 ปี 2549</li> <li>หลักสูตร Senior Executive Program (SEP) รุ่นที่ 20 สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>หลักสูตร PTT Executive Leadership, General Electric, GE, New York, USA</li> <li>หลักสูตร Advance Senior Executive Program (ASEP-5) รุ่นที่ 5/2553 KELLOGG &amp; SASIN, Chicago, USA</li> <li>หลักสูตรประกาศนียบัตรชั้นสูงการบริหารเศรษฐกิจสาธารณะ สำหรับนักบริหารระดับสูง (ปศส.) รุ่นที่ 10 สถาบันพระปกเกล้า</li> <li>หลักสูตร Leadership Excellence through Awareness and Practice (LEAP) สถาบัน INSEAD ประเทศสิงคโปร์และประเทศฝรั่งเศส</li> <li>หลักสูตร Leadership Development Program III (LDP 3) รุ่นที่ 1/2557 สถาบัน PLLI บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)</li> <li>หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร (ปริญญาบัตร วปอ.) รุ่นที่ 57/2557 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ</li> <li>สัมมนา Briefing on International Anti-Corruption. International cases and practices สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> <li>หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน รุ่น 7 (วพน.7)</li> </ul> </li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	<b>1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์</b> ประธานกรรมการ กรรมการ <b>2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ</b> นายกสมาคมธรรมศาสตร์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ กรรมการ กรรมการ	บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)  สภามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)		
					<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>				
					2558-2560			ประธานกรรมการ	บริษัท พีทีที โพลีเมอร์ โลจิสติกส์ จำกัด
					2558-2560			ประธานกรรมการ	บริษัท พีทีที โพลีเมอร์ มาร์เก็ตติ้ง จำกัด
					2559-2560			รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริหารกลยุทธ์กลุ่มธุรกิจปิโตรเลียม ชั้นปลาย	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
					เม.ย. 2560 - ธ.ค. 2560			ประธานกรรมการ	บริษัท พีทีที อาซาฮีเคมิคอล จำกัด
					ธ.ค. 2560 - ธ.ค. 2560			ประธานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจโครงสร้างพื้นฐานและ บริหาร ความยั่งยืน	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
					2558 - ส.ค. 2561			กรรมการ และกรรมการบริหารความเสี่ยง	บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)
					2560 - ส.ค. 2561			กรรมการ และกรรมการบริหารความเสี่ยง และกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน	บริษัท โกลบอล เพาเวอร์ ซินเนอร์ยี จำกัด (มหาชน)
					2560 - ส.ค. 2561			ประธานกรรมการ	บริษัท พีทีที ดิจิตอล โซลูชัน จำกัด
ม.ค. - ส.ค. 2561	ประธานเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีและวิศวกรรม	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)							
ส.ค. 2561 - พ.ค. 2563	ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)							

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งประธานคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
5. พลอากาศเอก อำนวย จิระมณีเมัย ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วาระที่ 1 23 พ.ย. 2558-26 เม.ย. 2561 วาระที่ 2 26 เม.ย. 2561 - ปัจจุบัน <u>ตำแหน่งในบริษัท</u> - กรรมการอิสระ	57	• ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิศวกรรมเครื่องกล โรงเรียนนายเรืออากาศ	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ รองเลขาธิการพระราชวังฝ่ายปฏิบัติการ ระดับ 11 อธิบดีกรมมหาดเล็ก 904	ไม่มี  หน่วยบัญชาการถวายความปลอดภัยรักษาพระองค์
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					2559-2563	รองผู้บัญชาการ หัวหน้าสำนักงานนายทหารปฏิบัติการพิเศษ	หน่วยบัญชาการถวายความปลอดภัยรักษาพระองค์ หน่วยบัญชาการถวายความปลอดภัยรักษาพระองค์ สำนักผู้บัญชาการทหารสูงสุด
2553	รองหัวหน้าสำนักงานฝ่ายเสนาธิการในพระองค์ สมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ สยามมกุฎราชกุมาร	หน่วยบัญชาการถวายความปลอดภัยรักษาพระองค์					

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัท และตำแหน่งประธานคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
6. นาย พิระพันธ์์ สาสีรัฐวิภาค ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 25 พ.ค. 2563 - ปัจจุบัน ตำแหน่งในบริษัทฯ - กรรมการอิสระ	61	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> <li>ประกาศนียบัตรอบรมกฎหมาย สำนักศึกษาอบรมกฎหมาย แห่งเนติบัณฑิตยสภา รุ่นที่ 34</li> <li>ปริญญาโท กฎหมายอเมริกันทั่วไป (LLM) มหาวิทยาลัยทูเลน สหรัฐอเมริกา</li> <li>ปริญญาโท กฎหมายเปรียบเทียบ (MCL) มหาวิทยาลัยทูเลน สหรัฐอเมริกา</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่ปรึกษา นายกรัฐมนตรี	ไม่มี
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					24 มี.ค. 2557 - 9 ธ.ค. 2562 2557 - 2562	สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ที่ปรึกษากรรมาธิการอิสระ	

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัท และตำแหน่งคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน				
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ		
7. นาย บุญทักษ์ หวังเจริญ ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 25 พ.ค. 2563 - ปัจจุบัน ตำแหน่งในบริษัทฯ - กรรมการอิสระ	63	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาเคมี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>ปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต New York University ประเทศสหรัฐอเมริกา</li> <li>การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่นที่ 75/2551</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	2562	<b>1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์</b> กรรมการอิสระ กรรมการอิสระ รองประธานกรรมการบริหาร กรรมการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทน ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง กรรมการ กรรมการอิสระ กรรมการบริหาร กรรมการกำกับความเสี่ยง กรรมการเทคโนโลยี ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร <b>2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ</b> สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ประธาน	บริษัท ซินเน็ค (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) บริษัท เกียรติธนาชนสง จำกัด (มหาชน) บริษัท แอสเสท เวิร์ด คอร์ป จำกัด (มหาชน) บริษัท เอลโซ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) สภานิติบัญญัติแห่งชาติ สมาคมธนาคารไทย		
					<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>				
					2562			กรรมการอิสระ	บริษัท ซินเน็ค (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)
					2562			กรรมการอิสระ	บริษัท เกียรติธนาชนสง จำกัด (มหาชน)
					2561			รองประธานกรรมการบริหาร กรรมการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทน ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง	บริษัท แอสเสท เวิร์ด คอร์ป จำกัด (มหาชน)
					2561			กรรมการ	บริษัท เอลโซ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)
					2561 - 2562			กรรมการอิสระ กรรมการบริหาร กรรมการกำกับความเสี่ยง กรรมการเทคโนโลยี	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
					2551 - 2560			ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)

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
8. นาย ปิยสวัสดิ์ อัมระนันท์ ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 25 พ.ค. 2563 - ปัจจุบัน <u>ตำแหน่งในบริษัทฯ</u> - กรรมการอิสระ	67	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี สาขาคณิตศาสตร์ (เกียรตินิยมอันดับ 1) มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ด ประเทศอังกฤษ</li> <li>ปริญญาโท สาขาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยลอนดอน (LSE) ประเทศอังกฤษ</li> <li>ปริญญาเอก สาขาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยลอนดอน (LSE) ประเทศอังกฤษ</li> <li>การอบรมหลักสูตรอื่นๆ</li> <li>หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน รุ่นที่ 6 สถาบันวิทยาการพลังงาน</li> <li>หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	2561 - ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ประธานกรรมการ / กรรมการอิสระ กรรมการอิสระ กรรมการอิสระ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ กรรมการ	บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) บริษัท พญา โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)  บริษัท Kiroro Resort Holdings Company Limited
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					2557 - 2561	ประธานกรรมการ / กรรมการอิสระ	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งคณะกรรมการชุดย่อย



ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง /วันที่ได้รับแต่งตั้ง <sup>(1)</sup>	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน							
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ					
9. นาย วัชรานันต์ ตันตรียานนท์ ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 21 เม.ย. 2560 - ปัจจุบัน <u>ตำแหน่งในบริษัท</u> - กรรมการอิสระ	62	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาโท Science in Management Administration Northrop University รัฐแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา</li> <li>การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 94/2550</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Audit Committee and Continuing Development Program (ACP) รุ่น 41/2555</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Monitoring Fraud Risk Management (MFM) รุ่น 8/2555</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Monitoring the Quality of Financial Report (MFR) รุ่น 16/2555</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Monitoring the Internal Audit Function (MIA) รุ่น 13/2555</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Monitoring the System of Internal Control and Risk Management (MIR) รุ่น 13/2555</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Corporate Governance for Capital Market Intermediaries (CGI) รุ่น 6/2558</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	2559 - ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ กรรมการ	บริษัท เอ็ม พิคเจอร์ส อินเตอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) บริษัท ฮิสเทิร์น โพลีเมอร์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) บริษัท แอสเสท เวิร์ด คอร์ป จำกัด (มหาชน)					
					2556 - ปัจจุบัน			กรรมการ และประธานกรรมการ				
					2561 - ปัจจุบัน			กรรมการ				
					2557 - ปัจจุบัน			2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ กรรมการ และประธานกรรมการ	บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)			
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง							
					2560 - พ.ย.2563	กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการเงิน	สำนักงานคณะกรรมการและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.) บริษัท ไฮโครควิฟ จำกัด					
					2561 - เม.ย. 2562	กรรมการ	บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)					
2556 - พ.ย. 2560	กรรมการ	บริษัท อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล รีเสิร์ช คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)										
2556 - มี.ย. 2560	กรรมการ	บริษัท ข้อมูลเครดิตแห่งชาติ จำกัด										
2556 - 2559	กรรมการ	ธนาคารออมสิน										
2552 - 2558	กรรมการ และประธานกรรมการบริหาร											

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัท 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>10. นายชาญศิลป์ ตรีนุชกร</b> ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 4 มิ.ย. 2563 - ปัจจุบัน ได้รับการแต่งตั้งเป็น รักษาการกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ วันที่ 2 ก.ค. 2563 - ปัจจุบัน รักษาการรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายทรัพยากรบุคคล และรักษาการ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายบริหาร งานกฎหมายและบริหารทั่วไป ได้รับแต่งตั้งวันที่ 20 ก.ค. 2563	60	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี เศรษฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> <li>ปริญญาโท เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>ปริญญาเอก วิทยาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> <li>การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)               <ul style="list-style-type: none"> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 85/2550</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Financial Statements for Directors (FSD) รุ่นที่ 12/2554</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่นที่ 93/2554</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Chartered Director Class (CDC) รุ่นที่ 11/2558</li> </ul> </li> <li>การอบรมหลักสูตรอื่นๆ               <ul style="list-style-type: none"> <li>หลักสูตรพัฒนาสัมพันธระดับผู้บริหาร รุ่นที่ 1 กรมกิจการพลเรือนทหารบก</li> <li>หลักสูตรวิทยาลัยการทัพอากาศ (วทอ.) รุ่นที่ 35 ปี 2549</li> <li>หลักสูตร Senior Executive Program (SEP) รุ่นที่ 20 สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>หลักสูตร PTT Executive Leadership, General Electric, GE, New York, USA</li> <li>หลักสูตร Advance Senior Executive Program (ASEP-5) รุ่นที่ 5/2553 KELLOGG &amp; SASIN, Chicago, USA</li> <li>หลักสูตรประกาศนียบัตรชั้นสูงการบริหารเศรษฐกิจสาธารณะ สำหรับนักบริหารระดับสูง (ปศส.) รุ่นที่ 10 สถาบันพระปกเกล้า</li> <li>หลักสูตร Leadership Excellence through Awareness and Practice (LEAP) สถาบัน INSEAD ประเทศสิงคโปร์และประเทศฝรั่งเศส</li> <li>หลักสูตร Leadership Development Program III (LDP 3) รุ่นที่ 1/2557 สถาบัน PLLI บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)</li> <li>หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร (ปริญญาบัตร วปอ.) รุ่นที่ 57/2557 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ</li> <li>สัมมนา Briefing on International Anti-Corruption. International cases and practices สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> <li>หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน รุ่น 7 (วพน.7)</li> </ul> </li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	<b>1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์</b> ประธานกรรมการ กรรมการ <b>2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ</b> นายกสมาคมธรรมศาสตร์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ กรรมการ กรรมการ	บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) สภามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)		
					2558-2560			ประธานกรรมการ	<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>
					2558-2560			ประธานกรรมการ	
					2559-2560			รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริหารกลยุทธ์กลุ่มธุรกิจปิโตรเลียม ชั้นปลาย	
					เม.ย. 2560 - ธ.ค. 2560			ประธานกรรมการ	บริษัท พีทีที โอลิเอเคมิคอล จำกัด บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
					ต.ค. 2560 - ธ.ค. 2560			ประธานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจโครงสร้างพื้นฐานและ บริหาร ความยั่งยืน	
					2558 - ส.ค. 2561			กรรมการ และกรรมการบริหารความเสี่ยง	บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) บริษัท โกลบอล เพาเวอร์ ซินเนอร์ยี จำกัด (มหาชน)
					2560 - ส.ค. 2561			กรรมการ และกรรมการบริหารความเสี่ยง และกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน	
					2560 - ส.ค. 2561			ประธานกรรมการ	บริษัท พีทีที ดิจิตอล โซลูชัน จำกัด บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
					ม.ค. - ส.ค. 2561			ประธานเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีและวิศวกรรม	
ส.ค. 2561 - พ.ค. 2563	ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่								

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
11. นาวาอากาศตรี อหิรุต แสงฤทธิ์ ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 ต.ค. 2563 ตำแหน่งในบริษัท - ผู้อำนวยการใหญ่สำนักงานกรรมการ ผู้อำนวยการใหญ่ - ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการ ศูนย์สนับสนุน การถวายนิน 904 เฉพาะกิจ การบินไทย - รักษาการรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายปฏิบัติการ	59	• ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต The University of Melbourne Australia	ไม่มี	ไม่มี		1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ	ไม่มี ไม่มี
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					14 ก.พ. 2563 - 30 ก.ย. 2563	ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายปฏิบัติการบิน	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
1 พ.ย. 2560 - 13 ก.พ. 2563	ผู้อำนวยการภารกิจพิเศษฝ่ายปฏิบัติการบิน	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					
1 ต.ค. 2559 - 31 ต.ค. 2560	ผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมและวางแผนการปฏิบัติการ	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					
23 ก.พ. 2558 - 30 พ.ย. 2559	ผู้อำนวยการฝ่ายประสานงานการบิน	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัท และตำแหน่งประธานคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง <sup>(1)</sup> /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
12. นาย นนท์ กลิ่นทะ ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ 8 ก.ค. 2563 <u>ตำแหน่งใหม่บริษัท</u> รักษาการ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สาย กลยุทธ์องค์กรและพัฒนาอย่างยั่งยืน	58	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต การบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต</li> <li>Master of Science Business Administration Strayer College</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี		1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ	ไม่มี ไม่มี
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					29 ต.ค. 2563 - 7 ม.ค. 2564	ผู้อำนวยการใหญ่ สำนักงานกรรมการผู้อำนวยการใหญ่	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
8 ก.ค. 2563 - 7 ม.ค. 2564	รักษาการ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายกลยุทธ์องค์กรและพัฒนาอย่าง	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					
15 พ.ค. 2563 - 28 ต.ค. 2563	ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายบริหารพันธมิตรการบินและกลยุทธ์การพาณิชย์	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					
15 พ.ค. 2561 - 14 พ.ค. 2563	รักษาการ ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายขาย-ญี่ปุ่น เกาหลี และอเมริกา	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					
15 พ.ค. 2561 - 14 พ.ค. 2563	ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายขาย	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					
1 ต.ค. 2560 - 15 พ.ค. 2561	ผู้อำนวยการ ฝ่ายขาย-ญี่ปุ่น เกาหลี และอเมริกา	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					
1 ต.ค. 2560 - 27 ต.ค. 2560	Director ฝ่ายขาย-ญี่ปุ่น เกาหลี และอเมริกา	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					
1 ต.ค. 2558 - 30 ก.ย. 2560	Director ฝ่ายขาย-ญี่ปุ่น เกาหลี และอเมริกา	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					
1 ต.ค. 2557 - 30 ก.ย. 2558	Director ฝ่ายบริหารเส้นทางบิน - ญี่ปุ่น เกาหลีและอเมริกาเหนือ	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัท และตำแหน่งคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
13. นาย วิวัฒน์ ปิยะวิโรจน์ ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 มี.ย. 2561 ตำแหน่งในบริษัท รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการพาณิชย์ ลาออกมีผลตั้งแต่วันที่ 31 ธ.ค 2563	54	ปริญญาตรี คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปริญญาโท Master of Science Management Southern Nazarene University, USA	ไม่มี	ไม่มี		1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ	ไม่มี ไม่มี
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					15 พ.ค. 2563 - 30 ก.ย. 2563	รักษาการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายขาย (SS)	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
1 ต.ค. 2561 - 21 ก.ย. 2563	รักษาการรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ หน่วยธุรกิจบริการการบิน	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					
1 มี.ค. 2559 - 30 พ.ค. 2561	ผู้ช่วยรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการพาณิชย์	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					
1 ต.ค. 2558 - 3 เม.ย. 2559	รักษาการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายขาย (SS)	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					
1 ต.ค. 2556 - 30 ก.ย. 2558	ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายขาย ประเทศไทยและอินโดจีน	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					
1 ต.ค. 2555 - 30 ก.ย. 2556	ผู้อำนวยการ ฝ่ายภาคพื้นเอเชีย ตะวันออก อเมริกา และสาธารณรัฐฟิลิปปินส์	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัท และตำแหน่งคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
<b>14. นาย ชาย เอี่ยมศิริ</b> ได้รับแต่งตั้งวันที่ 19 พ.ย. 2563 <u>ตำแหน่งในบริษัท</u> - ผู้อำนวยการใหญ่สำนักงานกรรมการ ผู้อำนวยการใหญ่ - รักษาการรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายการเงินและการบัญชี ได้รับแต่งตั้งวันที่ 20 ก.ค. 2563	59	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต การตลาด มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ</li> <li>ปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต การจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี		<b>1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์</b> <b>2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ</b>	ไม่มี ไม่มี
					<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>		
					1 ต.ค. 2557 - 18 พ.ย. 2563	ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายธุรกิจปิโตรเลียม ประกันภัย และสิ่งแวดล้อมการบิน	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัท และตำแหน่งคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
<b>15. นาย เชิดพันธ์ โชติคุณ</b> ได้รับแต่งตั้งวันที่ 22 ม.ค. 2563 <u>ตำแหน่งในบริษัท</u> - รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายช่าง ผู้อำนวยการใหญ่สำนักเลขานุการบริษัท	53	<ul style="list-style-type: none"> <li>วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต</li> <li>วิศวกรรมการผลิต</li> <li>มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี</li> <li>วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต</li> <li>วิศวกรรมอุตสาหกรรม</li> <li>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	มี.ค. 2563 - ปัจจุบัน	<b>1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์</b> กรรมการ <b>2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ</b>	บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ไม่มี
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					5 มี.ค. 2561 - 24 ธ.ค. 2561	รักษาการผู้อำนวยการฝ่ายกลยุทธ์และพัฒนาระบบงาน ทรัพยากรบุคคล	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					1 ส.ค. 2559 - 21 ม.ค. 2563	ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
1 ต.ค. 2557 - 31 ก.ค. 2559	ผู้อำนวยการฝ่ายตรวจสอบ 4	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					
29 มี.ย. 2553 - 30 ก.ค. 2557	ผู้อำนวยการฝ่ายตรวจสอบหน่วยธุรกิจย่อย	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัท และตำแหน่งคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
<b>16. นาย สุวรรณะ สีนุกูญเรือง</b> ได้รับแต่งตั้งวันที่ 22 ก.ย. 2563 <u>ตำแหน่งในบริษัท</u> - รักษาการ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ หน่วยธุรกิจบริการการบิน	60	• Bachelor of Science in General Studies City University At Bellevue, USA	ไม่มี	ไม่มี		<b>1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์</b> <b>2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ</b>	ไม่มี ไม่มี
					<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>		
					09 มี.ค. 2563 - 21 ก.ย. 2560	รักษาการกรรมการผู้จัดการ ฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
20 พ.ย. 2561 - 31 มี.ค 2562	รักษาการผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดการบริการธุรกิจการบิน	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					
9 ต.ค. 2560 - 21 ก.ย. 2563	ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายสนับสนุนการบริการธุรกิจการบิน	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					
1 ต.ค. 2558 - 8 ต.ค. 2560	ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารการตลาดและสร้างตราผลิตภัณฑ์	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					
1 ต.ค. 2557 - 8 ก.ย. 2558	ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาการตลาดและสื่อสารการพาณิชย์	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัท และตำแหน่งคณะกรรมการชุดย่อย



ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
17.นางสาว ปิยาณี สังข์ทอง ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 ม.ค. 2559 <u>ตำแหน่งในบริษัท</u> - ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายบัญชีบริหารและข้อมูล	58	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริหารธุรกิจบัณฑิต การบัญชี มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ</li> <li>บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกริก</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	4 เม.ย. 2559 - ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ กรรมการ รองประธานกรรมการ ประธานกรรมการ	ไม่มี บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด บริษัท ริงสแปน เซอร์วิสเซส จำกัด บริษัท ทวีร์เอ็งหลวง จำกัด
					11 พ.ค. 2559 - ปัจจุบัน		
					13 ธ.ค. 2561 - ปัจจุบัน		
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					1 ธ.ค. 2559 - 31 ก.ค. 2560	รักษาการผู้อำนวยการฝ่ายงบประมาณ	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
1 ต.ค. 2558 - 31 ธ.ค. 2558	ผู้อำนวยการฝ่ายข้อมูลบริหาร	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					
1 ต.ค. 2558 - 30 พ.ย. 2558	รักษาการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายการบัญชี	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					
27 ม.ค. 2552 - 30 ก.ย. 2558	ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีบริหาร	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัท และตำแหน่งคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
<b>18.นาย กฤษณะ แจ่มกระจ่าง</b> ได้รับแต่งตั้งวันที่ 9 ธ.ค. 2563 <u>ตำแหน่งในบริษัท</u> - ผู้อำนวยการสายการเงินและการบัญชี - รักษาการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายการบัญชี	59	<ul style="list-style-type: none"> <li>บัญชีบัณฑิต การบัญชี มหาวิทยาลัยกรุงเทพ</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี		<b>1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์</b> <b>2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ</b>	ไม่มี ไม่มี
					<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>		
					11 ธ.ค. 2561 - 8 ธ.ค. 2563	ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารจัดการกระบวนการทางบัญชี และการควบคุม	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
1 ต.ค. 2557 - 10 ธ.ค. 2561	Accounting Manager สาธารณรัฐอิตาลีและแอฟริกาตอนเหนือและตะวันตก	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัท และตำแหน่งคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
<b>19. นาง เจ็ดโฉม เทอดสภศิริศักดิ์</b> <u>ตำแหน่งในบริษัทฯ</u> - ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายการเงินองค์กร ได้รับแต่งตั้งวันที่ 4 พ.ย. 2563	46	<ul style="list-style-type: none"> <li>ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การเงินและเศรษฐศาสตร์ระหว่างประเทศ) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>เศรษฐศาสตรบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์การเงินและการคลัง) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี		<b>1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์</b> <b>2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ</b>	ไม่มี ไม่มี
					<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>		
					28 ก.พ. 2562 - 3 พ.ย. 2563	รักษาการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายการเงินองค์กร	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
1 ส.ค. 2560 - 3 พ.ย. 2563	ผู้อำนวยการฝ่ายเงินทุน	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					
1 พ.ย. 2558 - 31 ก.ค. 2560	รักษาการผู้อำนวยการฝ่ายเงินทุน	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					
1 ก.ย. 2554 - 31 ก.ค. 2560	ผู้จัดการกอง กองบริหารเงินทุน	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งประธานคณะกรรมการชุดย่อย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือ หุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
<b>20. นาง จิลลดา ณ เชียงใหม่</b> ได้รับแต่งตั้งวันที่ 2 ต.ค. 2563 <u>ตำแหน่งในบริษัท</u> - รักษาการ ผู้อำนวยการใหญ่สำนักเลขานุการบริษัทฯ - ผู้อำนวยการ สำนักงานกรรมการผู้อำนวยการใหญ่	53	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรีศิลปศาสตร (มานุษยวิทยา) มหาวิทยาลัยศิลปากร</li> <li>ปริญญาโท Master of Public Administration City University of Seattle, USA</li> <li>การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> <li>ประกาศนียบัตรหลักสูตร Company Secretary Program (CSP) รุ่นที่ 110/2563</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี		1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่น ๆ	ไม่มี ไม่มี
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					2 พ.ค. 2560 - 1 ต.ค. 2563 14 พ.ย. 2552 - 1 พ.ค. 2560	ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานกรรมการและสารบรรณบริษัทฯ ผู้จัดการกอง กองบริหารงานเอกสารทั่วไป	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

หมายเหตุ : (1) ระบุเฉพาะตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ และตำแหน่งคณะกรรมการชุดย่อย

**เอกสารแนบ 2**
**รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการของบริษัทย่อย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563**

รายชื่อบริษัทย่อย		รายชื่อกรรมการ	บริษัทย่อย				
			บริษัท ไทยสมายล์ แอร์เวย์ จำกัด	บริษัท ไทย-อะมาติอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด	บริษัท ริงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด	บริษัท ไทยไฟลท์ เทรนนิ่ง จำกัด	บริษัท ทัวร์เอื้องหลวง จำกัด
1	นายชาญศิลป์	ตรีชูกร	X				
2	นายนนท์	กลินทะ	/				
3	นายสุวรรณะ	สีบุญเรือง	/		X		
4	นายชาย	เอี่ยมศิริ		X		/	
5	นายอนิรุต	แสงฤทธิ์				/	
6	นายสรเดช	นามเรืองศรี				/	
7	นายโอม	พลาณิชย์			/	/	
8	นายจิราวุฒิ	วินัยพานิช			/		
9	นางมนัสนันท์	สิทธิจิรสิน			/		
10	นายกรกฎ	ชาตะสิงห์		/			
11	เรืออากาศเอกพีรศักดิ์	นพอนันต์ชัย				/	
12	เรืออากาศเอกชาติตรี	พงษ์ศักดิ์				/	
13	นางปรียาศิริ	เชื้อเทศ					/
14	นางกุลกานดา	โพธิ์เกษม					/
15	นายพิทักษ์	นาคพัฒน์				/	
16	นางสาวจันทนา	เดชะศิรินุกุล		/			
17	นายวิโรจน์	โตเจริญวานิช		/			
18	นางสาวเกตสุดา	สุประดิษฐ์		/			
19	นายรณวีระ	สัจจมหิทธินันท์		/			
20	นายวิจิตร	ณ ระนอง			/		
21	นายคงฤทธิ์	บุรกีจบำรุง					/
22	นายพิพัฒน์	ขันทอง	/				
23	นางปิยะมาน	เดชะไพบูลย์	/				
24	นางแพทริเซีย	มงคลวนิช	/				

หมายเหตุ X = ประธานกรรมการ / = กรรมการ

### เอกสารแนบ 3

#### รายละเอียดเกี่ยวกับ CFO ของบริษัท

ชื่อ	นาย ชาย เอี่ยมศิริ
ตำแหน่ง	รักษาการ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายการเงินและการบัญชี
ประวัติการศึกษา	ปริญญาโท บริหารธุรกิจ การจัดการมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต การตลาด มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
ประวัติการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"><li>• รักษาการ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายการเงินและการบัญชี</li><li>• ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายธุรกิจปิโตรเลียม ประกันภัย และสิ่งแวดล้อมการบิน</li><li>• ผู้อำนวยการ ฝ่ายการปิโตรเลียม เชื้อเพลิง และสิ่งแวดล้อมการบิน</li><li>• ผู้อำนวยการฝ่ายการปิโตรเลียม และเชื้อเพลิง</li><li>• ผู้อำนวยการฝ่ายประกันภัย</li><li>• ผู้จัดการกองเชื้อเพลิง</li></ul>
ประวัติการอบรม	<ul style="list-style-type: none"><li>• Director Accreditation Program ( DAP ) Class 174/2020 โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย ( Thai Institute of Directors – IOD )</li><li>• E-Learning CFO's Orientation Course โดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ( The Stock Exchange of Thailand - SET )</li><li>• หลักสูตร การบินไทยคุณธรรมรวมพลังพลิกฟื้นองค์กร</li><li>• หลักสูตร โครงการการบินไทยคุณธรรมการพัฒนาองค์กรและปัจจัยสู่ความสำเร็จ</li><li>• หลักสูตร สถาบันพระมหากษัตริย์กับประเทศไทย</li><li>• หลักสูตร Engagement and Action Learning Assessment</li><li>• หลักสูตร Leadership Succession Program ( IRDP )</li><li>• หลักสูตร Safety Management System</li><li>• หลักสูตร Aviation Security Awareness</li><li>• หลักสูตร On Thin ICE Team Success Under Pressure</li><li>• หลักสูตร Professional Presentation Skills</li><li>• หลักสูตร ข้อกำหนดบริษัทฯการพัสดุปี พ.ศ. 2555 ของธุรกิจการบิน</li><li>• หลักสูตร Coaching Workshop</li><li>• หลักสูตรความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง</li></ul>

## หน้าที่ความรับผิดชอบ

วางแผน กำกับดูแล กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ของการบริหารงานด้านการเงิน การบัญชี บัญชีบริหาร การลงทุน สัมพันธ์ และการจัดทำงบประมาณของบริษัท ซึ่งรวมถึงเรื่องของการรักษาโครงสร้างทางการเงินของบริษัท ให้มีเสถียรภาพ มั่นคง และแข็งแกร่ง การจัดหาเงินทุน ที่เหมาะสมด้วยต้นทุนทางการเงินที่ต่ำ การควบคุมการลงทุนอย่างเหมาะสมและคุ้มค่า การบริหารความเสี่ยงทางการเงิน ทั้งอัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย และราคาน้ำมัน เพื่อควบคุมป้องกันการสูญเสียที่หลีกเลี่ยงได้ การพัฒนาระบบข้อมูลทางการเงินการบัญชีเพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์และตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและการเปิดเผยข้อมูลอย่างถูกต้อง โปร่งใส ตามหลักธรรมาภิบาล มาตรฐานการบัญชี หลักการ กฎระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง และตามข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตลอดจนการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบริษัท กับผู้ถือหุ้น ผู้ถือหลักทรัพย์อื่นๆ นักลงทุน นักวิเคราะห์และสถาบันต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและภาพพจน์ที่ดีของบริษัท อย่างต่อเนื่อง และการกำกับดูแลการบริหารงานด้านการเงินของกิจการในกลุ่มสนับสนุนธุรกิจการบิน (Business Units) โดยมุ่งให้การดำเนินงานต่างๆเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้การควบคุมที่ดี เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัท เป็นไปตามขั้นตอนโดยถูกต้องต่อเนื่อง และการเพิ่มมูลค่ารวมทางเศรษฐกิจของบริษัท

## รายละเอียดเกี่ยวกับสมุหบัญชีของบริษัท

ชื่อ นายกฤษณะ แจ่มกระจ่าง  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ สังกัดสำนักงานรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการเงินและการบัญชี และ  
รักษาการ ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายการบัญชี

ประวัติการศึกษา บัญชีบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

## ประวัติการทำงาน

- ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารจัดการกระบวนการทางบัญชีและการควบคุม
- ผู้จัดการบัญชีประจำสาธารณรัฐอิตาลี และแอฟริกาตอนเหนือ และตะวันตก
- ผู้จัดการบัญชีประจำประเทศสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์ และกลุ่มประเทศตะวันออกกลาง
- ผู้จัดการบัญชีประจำกรุงเอเธนส์ ประเทศกรีซ
- ผู้จัดการบัญชีประจำกรุงฮานอย ประเทศเวียดนาม
- งานด้านภาษีอากร
- งานด้านงบประมาณและควบคุมค่าใช้จ่าย

## ประวัติการอบรม

- หลักสูตร Personal Information Protection (พ.ร.บ.)
- หลักสูตร โครงการการบินไทยคุณธรรมการพัฒนาองค์กร และปัจจัยสู่ความสำเร็จ
- หลักสูตร Proactive Management
- หลักสูตร Middle Management Seminar
- หลักสูตร Modern Business Strategies
- หลักสูตร Management Psychology
- หลักสูตร Dynamic Team Leaders

### หน้าที่ความรับผิดชอบ

- วางแผน กำหนดกลยุทธ์และนโยบาย ควบคุม กำกับ ดูแล อำนาจการ และรับผิดชอบในการบริหารและปฏิบัติการ ทั้งปวงของฝ่ายการบัญชี ทั้งด้านการพัฒนา การวางระบบงานการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การอนุมัติการเงิน ให้เป็นไปตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยอำนาจหน้าที่ทางการเงิน และระเบียบบริษัทที่เกี่ยวข้อง การเป็นผู้แทนบริษัทฯ หรือหน่วยงานเข้าร่วมการประชุมที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ ปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกบริษัทฯ และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัทฯ
- วางแผน กำหนดนโยบาย และบริหารงานบัญชีการเงินให้เป็นไปตามกฎ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และกฎหมายที่เกี่ยวข้องตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance)
  - จัดทำบัญชี รายงานทางการเงินและงบการเงินของบริษัท กองทุนบำเหน็จ บริษัทย่อยและ หน่วยธุรกิจประจำงวดให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน รวดเร็ว และเป็นไปตามมาตรฐานบัญชีที่รับรองทั่วไปภายในระยะเวลาที่กำหนด
  - ควบคุม และตรวจสอบรายได้และรายจ่ายของบริษัทฯ ให้เป็นไปโดยถูกต้อง
  - ควบคุม และตรวจสอบทรัพย์สินของบริษัทฯ ให้ถูกต้องอยู่เสมอ
  - ควบคุม และบริหารการรับจ่ายเงินของบริษัทฯ ให้เป็นไปอย่างถูกต้อง
  - บริหารจัดการด้านสินเชื่อให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง
- บริหารด้านการภาษี และการวางแผนภาษีของบริษัทฯ ให้เป็นไปโดยถูกต้องเหมาะสม ตามหลักเกณฑ์และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
  - อนุมัติการตรวจรับรองการจ่าย และการส่งจ่ายจากบัญชีเงินฝากธนาคารของบริษัทฯ ในวงเงิน ที่กำหนดในระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยอำนาจหน้าที่ทางการเงิน
  - บริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในด้านบัญชีการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ
  - พัฒนาและปรับปรุงระบบงานบัญชีการเงินและบุคลากรให้การดำเนินงานด้านการบัญชี การเงินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง
  - บริหารและกำกับ ดูแลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา รวมทั้งประเมินผลให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่กำหนด
  - บริหารและกำกับ ดูแลงบประมาณของหน่วยงานในสังกัดให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบและหลักเกณฑ์ที่กำหนด
  - ประสานและรายงานข้อมูลทางบัญชีแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกบริษัทฯ
  - การกำกับดูแล และประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานในบังคับบัญชา เพื่อให้การดำเนินงานภารกิจในความรับผิดชอบบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัทฯ ตลอดจนสอดคล้องกับระเบียบและหลักเกณฑ์ของบริษัทฯ และผู้มีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกำหนด
  - ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในบังคับบัญชา ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย



## รายละเอียดเกี่ยวกับหัวหน้างานตรวจสอบภายใน

## ชื่อ

นาย พันธ วิงน้อย

## ตำแหน่ง

รักษาการผู้อำนวยการใหญ่สำนักงานการตรวจสอบภายใน

## ประวัติการศึกษา

บริหารธุรกิจบัณฑิต (สาขาการบัญชี) มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## ประวัติการทำงาน

- ผู้อำนวยการสังกัดกรมการผู้อำนวยการใหญ่ และรักษาการผู้อำนวยการใหญ่ สำนักงานการตรวจสอบภายใน
- ผู้อำนวยการฝ่ายตรวจสอบ 1 สำนักงานการตรวจสอบภายใน
- ผู้อำนวยการฝ่ายตรวจสอบการเงิน สำนักงานการตรวจสอบภายใน
- ผู้จัดการตรวจสอบอาวุโส สังกัดฝ่ายตรวจสอบหน่วยสนับสนุนธุรกิจ สำนักงานการตรวจสอบภายใน
- ผู้จัดการตรวจสอบ สังกัดฝ่ายตรวจสอบหน่วยสนับสนุนธุรกิจ สำนักงานการตรวจสอบภายใน

## ประวัติการอบรม

- หลักสูตร การจัดทำกระดาษทำการ เพื่อมาตรการต่อต้านการคอร์รัปชันในองค์กร โดยสภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์
- หลักสูตรในโครงการจัดการพนักงานผู้มีศักยภาพสูงสำหรับผู้บริหารระดับ 10-13 โดยบริษัท เอสอีเอเซีย ลีดาเวชั่น เซ็นเตอร์ จำกัด (SEAC Center)
- หลักสูตร ผู้บริหารระดับกลาง โดยคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- หลักสูตร Smart Disclosure Program โดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ร่วมกับคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
- หลักสูตร มาตรฐานการรายงานทางการเงิน TFRS 9 โดยสภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์
- หลักสูตร ประเด็นสำคัญของ TFRS 15 โดยคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

## รายละเอียดเกี่ยวกับหัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ

ชื่อ	นางจิรลดา ณ เชียงใหม่
ตำแหน่ง	เลขานุการบริษัทฯ และรักษาการผู้อำนวยการใหญ่สำนักเลขานุการบริษัทฯ
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรีศิลปศาสตรบัณฑิต (มานุษยวิทยา) มหาวิทยาลัยศิลปากร ปริญญาโท Master of Public Administration, City University of Seattle, USA
ประวัติการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"><li>ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานกรมการและสารบรรณบริษัทฯ</li><li>ผู้จัดการกอง กองบริหารงานเอกสารทั่วไป</li></ul>
ประวัติการอบรม	<ul style="list-style-type: none"><li>หลักสูตร Company Secretary Program (CSP) รุ่นที่ 110/2563 โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการ บริษัทไทย (IOD)</li></ul>

### หน้าที่ความรับผิดชอบ

บริหารและกำกับดูแลการปฏิบัติงานโดยมีหน้าที่รับผิดชอบในการเป็นศูนย์กลางรวบรวมกฎหมาย กฎระเบียบ นโยบาย ข้อบังคับ และข้อกำหนดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการของบริษัทฯ ทั้งภายในและภายนอก รวมถึง ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบินของบริษัทฯ พร้อมทั้งสอบทานข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน และเป็นศูนย์กลางในการ กำกับดูแลให้หน่วยงานต่างๆ ในบริษัทฯ ดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

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

**เอกสารแนบ 4****รายงานของคณะกรรมการตรวจสอบประจำปี 2563****บริษัทฯ ได้เข้าสู่แผนฟื้นฟูกิจการบริษัทฯ**

คณะผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการบริษัทฯ ครั้งที่ 9/2563 วันที่ 11 พฤศจิกายน 2563 มีมติมอบหมายให้ นายจักรกฤษณ์ พาราพันธกุล ผู้ทำแผน และบริษัทอิวาย คอร์ปอเรท เซอร์วิสเชส จำกัด (โดยนางสาวชุตติมา ปัญญาโกคากิจ) ผู้ทำแผน เป็นผู้กำกับดูแลงานในขอบเขตของคณะกรรมการตรวจสอบเดิม

## เอกสารแนบ 5

รายงานของคณะกรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ประจำปี 2563

### บริษัทฯ ได้เข้าสู่แผนฟื้นฟูกิจการบริษัทฯ

ในเดือนพฤษภาคม 2563 บริษัทฯ ได้ยื่นคำร้องขอฟื้นฟูกิจการ โดยศาลล้มละลายกลางได้มีคำสั่งให้บริษัทฯ ดำเนินการฟื้นฟูกิจการและตั้งคณะผู้ทำแผนตามที่บริษัทฯ เสนอ เมื่อวันที่ 14 กันยายน 2563 บทบาทของคณะกรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล จึงได้ยุติลงนับแต่นั้น

**เอกสารแนบ 6****รายงานของคณะกรรมการบริหาร ประจำปี 2563****บริษัทฯ ได้เข้าสู่แผนฟื้นฟูกิจการบริษัทฯ**

ในเดือนพฤษภาคม 2563 บริษัทฯ ได้ยื่นคำร้องขอฟื้นฟูกิจการ โดยศาลล้มละลายกลางได้มีคำสั่งให้บริษัทฯ ดำเนินการฟื้นฟูกิจการและตั้งคณะผู้ทำแผนตามที่บริษัทฯ เสนอ เมื่อวันที่ 14 กันยายน 2563 บทบาทของคณะกรรมการบริหาร จึงได้ยุติลงนับแต่นั้น

## บริษัทฯ ได้เข้าสู่แผนฟื้นฟูกิจการบริษัทฯ เอกสารแนบ 7

### รายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ปี 2563

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้มีมติแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนซึ่งประกอบด้วย ผู้แทนจากคณะกรรมการบริษัทฯ จำนวน 3 คน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นกรรมการอิสระ และมีผู้แทนฝ่ายบริหารเป็นเลขานุการฯ โดยมีอำนาจหน้าที่ในการสรรหากรรมการบริษัทฯ และผู้บริหารระดับสูงกว่าผู้อำนวยการใหญ่ขึ้นไป รวมถึงกำหนดค่าตอบแทนกรรมการบริษัทฯ และผู้บริหารระดับสูง ให้เป็นไปตามข้อบังคับ หลักเกณฑ์ กฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล รวมถึงหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

ในปี 2563 คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนได้ให้ความสำคัญกับการพิจารณาโครงสร้างและองค์ประกอบของคณะกรรมการต่างๆ ในบริษัทฯ ทั้งในเรื่องจำนวนคณะกรรมการบริษัทฯ ที่เหมาะสมกับขนาดประเภทและความซับซ้อนของธุรกิจ คุณสมบัติกรรมการฯ ในด้านทักษะความรู้ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง (Skill Matrix) เพื่อที่จะช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการพิจารณาระบบค่าตอบแทนสำหรับกรรมการบริษัทฯ และผู้บริหารระดับสูงระดับรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ให้มีความเหมาะสม และเทียบเคียงกับธุรกิจอื่นๆ นอกจากนั้น ยังได้ดำเนินการเพื่อสรรหากรรมการบริษัทฯ และผู้บริหารระดับสูงระดับรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ตามคุณสมบัติที่กำหนดให้เข้ามาปฏิบัติงานได้ตามความต้องการที่แท้จริงของบริษัทฯ เพื่อขับเคลื่อนและพัฒนาบริษัทฯ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ตลอดปี 2563 คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน มีการประชุมทั้งสิ้น 10 ครั้ง ซึ่งสรุปสาระสำคัญของการประชุมได้ดังต่อไปนี้

1. สรรหาบุคคลที่คุณสมบัติเหมาะสมตาม Skill Matrix เพื่อเสนอชื่อเป็นกรรมการบริษัทฯ เมื่อมีตำแหน่งว่างลง หรือครบวาระให้เข้ามาเป็นกรรมการบริษัทฯ โดยพิจารณาถึงองค์ประกอบของคณะกรรมการบริษัทฯ ที่สำคัญ เช่น คุณสมบัติตามที่กฎหมายกำหนด ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ (Skill Matrix) จำนวนบริษัทฯ ที่บุคคลนั้นดำรงตำแหน่งกรรมการ และการมีผลประโยชน์ขัดแย้งกัน (Conflict of Interest) ฯลฯ และนำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ และ/หรือ ที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาอนุมัติ
2. พิจารณาทบทวนการกำหนดค่าตอบแทนคณะกรรมการบริษัทฯ คณะกรรมการชุดย่อย และคณะทำงานเฉพาะกิจต่างๆ ระหว่างวันที่ 1 พฤษภาคม 2562 ถึงวันที่ 30 เมษายน 2563 ให้มีความเหมาะสมและนำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณา ก่อนนำเสนอที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้น ประจำปี 2563 เพื่ออนุมัติ
3. พิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และนำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณาและประเมินผลการปฏิบัติงานรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (EVP)
4. พิจารณา กำหนดค่าตอบแทนผู้ดำรงตำแหน่งรักษาการกรรมการผู้อำนวยการใหญ่
5. พิจารณา กำหนดคุณสมบัติหลักเกณฑ์การสรรหาคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงระดับรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ทดแทนที่ลาออก เกษียณอายุและดำเนินการสรรหาเพื่อให้เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารที่กำหนดไว้ เช่น การสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งรองกรรมการผู้อำนวยการ

- ใหญ่สายกลยุทธ์องค์กรและพัฒนอย่งยั่งยืน (DY) และตำแหน่งรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายปฏิบัติการ (DO) เพื่อให้คณะกรรมการบริษัทฯ อนุมัติ
- พิจารณาเรื่องการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร โดยได้พิจารณาการปรับปรุงโครงสร้างสายปฏิบัติการ (DO) และสายการพาณิชย์ (DN) รวมถึงการพิจารณาปรับกำลังพลที่เหมาะสมในภาพรวม
  - พิจารณาทบทวนตำแหน่งผู้ปฏิบัติหน้าที่ควบคู่ (Dual Duty) และพิจารณาค่าตอบแทนของพนักงานในสังกัดสายปฏิบัติการ (DO)

คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความรอบคอบและอิสระเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม และได้รายงานผลการปฏิบัติงานให้คณะกรรมการบริษัทฯ ทราบเป็นประจำอย่างต่อเนื่องจนถึงเดือนกันยายน 2563

อนึ่ง เนื่องจากปี 2563 ได้เกิดการสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 และสถานการณ์ได้กระจายอย่างต่อเนื่องส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ ทำให้บริษัทฯ อยู่ในภาวะวิกฤติและขาดสภาพคล่องทางการเงิน

ในเดือนพฤษภาคม 2563 บริษัทฯ ได้ยื่นขอฟื้นฟูกิจการต่อศาลล้มละลายกลาง และศาลล้มละลายกลางได้มีคำสั่งให้บริษัทฯ ให้ฟื้นฟูกิจการบริษัทฯ ในเดือนกันยายน 2563 บทบาทของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนจึงได้ยุติลงนับแต่นั้น

พลอากาศเอก

(ชาญยุทธ ศิริธรรมกุล)

ประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

วันที่ มกราคม 2564

รายละเอียดเกี่ยวกับรายการประเมินราคาทรัพย์สิน

(ไม่มี)