



## แผนการเพิ่มมูลค่าบริษัท (JUMP+ Plan)

---



บริษัท ชโย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

(CHAYO)

ปี พ.ศ. 2569 - 2571

รายงานฉบับนี้ได้ความเห็นชอบของคณะกรรมการบริษัท เมื่อวันที่ 26/02/2569

และเผยแพร่เมื่อวันที่ 31/03/2569

## ข้อสงวนสิทธิ์

เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นโดย บริษัท ชโย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ("CHAYO") โดยใช้ข้อมูล สมมติฐาน และการประมาณการของบริษัทฯ ณ วันที่จัดทำเอกสาร ทั้งนี้ แผนงาน โครงการ ข้อเสนอ ความคิดเห็น การคาดการณ์ การประมาณการ หรือข้อความใด ๆ ที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้ ได้จัดทำขึ้นเพื่อเปิดเผยข้อมูลให้แก่ผู้ที่สนใจเท่านั้น

บริษัทฯ ขอสงวนสิทธิ์ในการเปลี่ยนแปลง แก้ไขหรือปรับปรุง แผนงานโครงการรวมถึงเป้าหมายของแผนงานหรือโครงการที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้ ตามที่บริษัทฯ เห็นสมควร และมีได้ให้คำยืนยันหรือรับรองถึงความถูกต้อง ความสมบูรณ์หรือความเที่ยงตรงของข้อมูลที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้และ ไม่รับประกันว่าแผนงาน หรือโครงการตามที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้จะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายหรือกรอบเวลาที่คาดการณ์ไว้ สำหรับ ข้อเสนอ ความคิดเห็น การคาดการณ์ การประมาณการต่าง ๆ รวมถึงข้อความในลักษณะที่เป็นการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต (Forward-Looking Statement) ที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้ เป็นเพียงมุมมองของบริษัทฯ ณ วันที่จัดทำเอกสารเท่านั้น ซึ่งมีความเสี่ยง และความไม่แน่นอน โดยอาจ เปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต ตามสภาพเศรษฐกิจ การแข่งขัน ปัจจัยทางธุรกิจ หรือปัจจัยอื่นใดที่เปลี่ยนแปลงไป โดยบริษัทฯ ไม่มีภาระผูกพันที่จะต้อง แจ้งปรับปรุงข้อมูลหรือข้อความดังกล่าวให้ทราบ เว้นแต่คณะกรรมการบริษัทฯ จะมีการอนุมัติปรับเปลี่ยนแผนงาน หรือเป้าหมาย หรือข้อมูล อื่นใด ที่จะทำให้บริษัทฯ มีหน้าที่ต้องเปิดเผยการปรับเปลี่ยนดังกล่าวผ่านระบบของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ("ตลท.")

เอกสารฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปิดเผยข้อมูลแก่นักลงทุนและผู้ที่เกี่ยวข้องทั่วไปเท่านั้น โดยไม่มีเจตนาในการชี้ชวน แนะนำ จูงใจ หรือให้ ความเห็นเกี่ยวกับการลงทุนในหลักทรัพย์ที่ออกโดยบริษัทฯ และไม่อาจตีความได้ว่าเป็นการให้คำแนะนำในการลงทุน การเสนอซื้อ หรือการเสนอขาย หรือการชี้ชวนให้เสนอซื้อหรือเสนอขายหลักทรัพย์ หรือการจูงใจให้ทำธุรกรรมใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับหลักทรัพย์ที่ออกโดยบริษัทฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน ประเทศหรือเขตปกครองพิเศษใดๆ ที่การกระทำดังกล่าวอาจขัดต่อกฎหมายของประเทศหรือเขตปกครองพิเศษนั้น รวมทั้งข้อมูลส่วนหนึ่งส่วนใดใน เอกสารฉบับนี้ไม่ควรถูกใช้เป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจเข้าทำสัญญา ข้อตกลงหรือลงทุนใดๆ ทั้งสิ้น ทั้งนี้บริษัทฯ กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ของบริษัทฯ ไม่รับผิดชอบต่อความสูญเสียหรือความเสียหายใดๆ ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเกิดความเสียหายทางตรงความเสียหายทางอ้อม ความเสียหายจากการผิดสัญญา หรือความเสียหายอันสืบเนื่อง (รวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการสูญเสียผลกำไร) จากการนำข้อมูลในเอกสารฉบับนี้ไปใช้ หรือจากการเชื่อถือ ในข้อมูลดังกล่าว หรือจากผลการดำเนินงานจริงที่อาจออกมาไม่เป็นไปตามที่บริษัทฯ คาดการณ์หรือประมาณการไว้

ผู้ลงทุนควรใช้ดุลยพินิจและวิจารณญาณอย่างรอบคอบในการตัดสินใจลงทุน โดยควรศึกษาข้อมูลของบริษัทฯ ที่ได้เปิดเผยต่อสาธารณะอย่าง สม่าเสมอ อาทิ สารสนเทศตามเหตุการณ์ รายงานประจำปี (แบบ 56-1 One Report) งบการเงิน เป็นต้น เพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจลงทุนด้วยความรอบคอบ และระมัดระวัง

อนึ่ง ตลท. เป็นเพียงผู้ริเริ่มและสนับสนุนโครงการ JUMP+ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการสร้างเติบโตให้กับบริษัทจดทะเบียนที่เข้าร่วม โครงการดังกล่าวเท่านั้น โดย ตลท. มิได้มีส่วนร่วมหรือเกี่ยวข้องในการจัดทำ อีกทั้งมิได้รับรองความครบถ้วนถูกต้อง ความเป็นไปได้ความสมเหตุสมผล ของเป้าหมาย การคาดการณ์ การประมาณการต่างๆ รวมถึงผลลัพธ์ที่คาดหวัง ตามที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้แต่อย่างใด ดังนั้น การตัดสินใจใช้ข้อมูล ดังกล่าวจึงเป็นดุลยพินิจและวิจารณญาณของผู้ลงทุนและผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ตลท. กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของ ตลท. ไม่รับผิดชอบต่อ ความสูญเสียหรือความเสียหายใดๆ ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเกิดความเสียหายทางตรง ความเสียหายทางอ้อม ความเสียหายจากการผิดสัญญาหรือความเสียหาย อันเป็นผลสืบเนื่อง (รวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการสูญเสียผลกำไร) จากการนำข้อมูลในเอกสารนี้ไปใช้ หรือจากการเชื่อถือในข้อมูลดังกล่าว หรือจากการ ที่ผลการดำเนินงานจริงไม่เป็นไปตามที่บริษัทฯ คาดการณ์หรือประมาณการไว้

# สารบัญ

	หน้า
<b>ภาพรวมบริษัท</b>	1
<b>ส่วนที่ 1 แผนธุรกิจ</b>	2
เป้าหมาย ณ ปี 2571	3
แผนกลยุทธ์ที่ 1 : ยกระดับการบริหารจัดการและเก็บหนี้ผ่านระบบ โดยนำเทคโนโลยี ChatBot รวมถึง AI มาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลและการดำเนินงาน	3
แผนกลยุทธ์ที่ 2 : บริหารจัดการและสร้างรายได้จาก NPA ที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	5
แผนกลยุทธ์ที่ 3 : เพิ่มความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนในอัตราที่เหมาะสม	7
<b>ส่วนที่ 2 แผนด้านธรรมาภิบาล</b>	9
แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	10
แผนยกระดับการป้องกันการรั่วไหลข้อมูลภายใน	12
แผนยกระดับการกำกับดูแลความมั่นคงสารสนเทศ	14
<b>ส่วนที่ 3 แผนด้านสภาพภูมิอากาศ</b>	17
แผนการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจก	18

SET

ธุรกิจการเงิน / เงินทุนและหลักทรัพย์

CG Report :

SET ESG Ratings: -

ระบบต่อต้านคอร์รัปชันที่ผ่านการรับรอง (CAC): -

### ภาพรวมธุรกิจ

การประกอบธุรกิจของกลุ่มกิจการ มีวัตถุประสงค์เพื่อประกอบกิจการเจรจาติดตามและเร่งรัดหนี้สิน และบริหารสินทรัพย์จากการรับซื้อหรือรับโอนสินทรัพย์ด้วยคุณภาพทั้งที่มีหลักประกันและไม่มีหลักประกันจากสถาบันการเงิน และกิจการศูนย์บริการข้อมูลลูกค้า

#### ข้อมูลงบการเงิน

ปี	2568	2567	2566	2565
----	------	------	------	------

#### งบกำไรขาดทุน (ลบ.)

รายได้	2,196.50	2,093.39	1,628.78	1,057.11
ค่าใช้จ่าย	2,414.06	1,304.85	804.47	547.64
Net Profit	-543.16	241.15	391.14	251.20

#### งบแสดงฐานะทางการเงิน (ลบ.)

สินทรัพย์	8,795.99	9,705.11	9,331.41	7,203.37
หนี้สิน	4,701.35	5,132.19	5,035.89	3,361.56
ส่วนผู้ถือหุ้น	3,003.38	3,548.13	3,346.78	2,948.99

#### งบกระแสเงินสด (ลบ.)

กิจกรรมดำเนินงาน	294.42	-123.36	-1,903.92	-2,039.47
กิจกรรมลงทุน	-31.81	-2.09	-31.17	-15.11
กิจกรรมจัดหาเงิน	-435.77	-91.66	1,537.06	1,743.80

#### อัตราส่วนการเงิน

กำไรต่อหุ้น (บาท)	-0.47	0.21	0.34	0.24
อัตรากำไรขั้นต้น (%)	N/A	N/A	N/A	N/A
อัตรากำไรสุทธิ (%)	-19.94	17.45	27.56	25.96
D/E Ratio (เท่า)	1.15	1.12	1.17	0.87
ROE (%)	-16.58	7.00	12.43	9.08
ROA (%)	-2.35	8.28	9.97	8.29

#### แผนการเพิ่มมูลค่าบริษัท

##### แผนธุรกิจ

##### เป้าหมาย ณ ปี 2571

Net Profit	432.00 ล้านบาท
------------	----------------

แผนกลยุทธ์	Growth	Profitability & Efficiency	Stability
------------	--------	----------------------------	-----------

1. แผนกลยุทธ์ที่ 1 : ยกระดับการบริหารจัดการ และเก็บหนี้ผ่านระบบ โดยนำเทคโนโลยี ChatBot รวมถึง AI มาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล และการดำเนินงาน ✔
2. แผนกลยุทธ์ที่ 2 : บริหารจัดการและสร้างรายได้จาก NPA ที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้น ในอนาคต ✔
3. แผนกลยุทธ์ที่ 3 : เพิ่มความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนในอัตราที่เหมาะสม ✔

##### แผนด้านธรรมาภิบาล

1. แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน
2. แผนยกระดับการป้องกันการรั่วไหลข้อมูลภายใน
3. แผนยกระดับการกำกับดูแลความมั่นคงสารสนเทศ

##### แผนด้านสภาพภูมิอากาศ

1. แผนการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจก

**หมายเหตุ :** เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยบริษัทจดทะเบียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลของบริษัทจดทะเบียนแก่ผู้ลงทุนเพื่อประกอบการตัดสินใจลงทุนเท่านั้น บริษัท จดทะเบียนไม่ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการลงทุนใดๆ ในหลักทรัพย์ของบริษัทจดทะเบียน โดยก่อนการตัดสินใจลงทุนผู้ลงทุนควรศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมและควรขอรับคำปรึกษาจากผู้ประกอบวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ บริษัทจดทะเบียนไม่ต้องรับผิดชอบต่อความเสียหายหรือสูญหายจากการนำข้อมูลที่ปรากฏนี้ไปใช้ในทุกระณและบริษัทจดทะเบียน สงวนสิทธิ์ในการแก้ไขข้อมูลที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้โดยไม่ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า รวมทั้งห้ามไม่ให้ผู้อื่น นำเอกสารหรือข้อมูลที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้ไปทำซ้ำ ดัดแปลง หรือเผยแพร่ เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากบริษัทจดทะเบียนก่อน หากผู้ลงทุนมีข้อสงสัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อมูลของบริษัท สามารถศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมได้จากรายงานหรือ สารสนเทศที่บริษัทได้เผยแพร่ผ่านทางช่องทางของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และ/หรือตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

# ส่วนที่ 1

## แผนธุรกิจ

## ส่วนที่ 1 แผนธุรกิจ

## เป้าหมาย ณ ปี 2571

หัวข้อ	YE/2566	YE/2567	YE/2568	เป้าหมายปี 2571
Net Profit (ล้านบาท)	391.14	241.15	-543.16	432.00

บริษัทตั้งเป้าหมายในการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดเก็บและบริหารหนี้เสีย และการเพิ่มมูลค่าในระยะยาว โดยมีเป้าหมายเชิงการเงินที่ชัดเจน คือการพลิกฟื้นให้บริษัทมีกำไรสุทธิจากงบการเงินรวม (Consolidated Net Profit) ในปี 2569 ไม่ต่ำกว่า 300 ล้านบาทและเติบโตต่อเนื่องร้อยละ 20 โดยในปี 2571 วางแผนกำไรไว้ที่ไม่ต่ำกว่า 432 ล้านบาท

## แผนการเติบโต/เพิ่มมูลค่าทางธุรกิจ

## แผนกลยุทธ์ที่ 1 : ยกระดับการบริหารจัดการและเก็บหนี้ผ่านระบบ โดยนำเทคโนโลยี ChatBot รวมถึง AI มาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลและการดำเนินงาน

พัฒนาระบบบริหารจัดการและเก็บหนี้ที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย และสามารถแสดงข้อมูลในอย่างทันสมัยทั้งในภาพรวมและแยกตามรายประเภทของชนิดหนี้ รวมทั้งการนำระบบ AI เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ

## แผนงานดังกล่าวจะส่งเสริมและพัฒนาองค์กรในมิติ

- การเติบโต

## เป้าหมาย

- เป้าหมายอื่นๆ

หัวข้อ	ปีฐาน	เป้าหมาย		
	YE/2568	2569	2570	2571
กระแสเงินสดจากการติดตามหนี้	908 ล้านบาท	รายได้เพิ่มขึ้นจากการติดตามทวงถามหนี้ ประมาณ 100 - 140 ล้านบาท	รายได้เพิ่มขึ้นจากการติดตามทวงถามหนี้ ประมาณ 170 - 210 ล้านบาท	รายได้เพิ่มขึ้นจากการติดตามทวงถามหนี้ ประมาณ 250 - 280 ล้านบาท

## แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
<ul style="list-style-type: none"> <li>• จัดจ้างผู้พัฒนาระบบ IT หรือจัดตั้งทีมพัฒนาระบบ IT เพิ่มเติม และการนำ AI มาใช้เพื่อยกระดับการบริหารจัดการและติดตามหนี้</li> <li>• ปรับปรุงและเชื่อมโยงฐานข้อมูลลูกค้าให้มีความครบถ้วน ถูกต้อง และรองรับการวิเคราะห์เชิงลึก โดยพัฒนาระบบที่เกี่ยวข้อง เช่น API Gateway, ระบบชำระเงินแบบทันที (Real-time Payment), ระบบตอบคำถามอัตโนมัติ (Chatbot) และระบบส่งข้อมูลผ่าน SMS</li> <li>• พัฒนา Dashboard หรือระบบ Business Intelligence (BI) อย่างต่อเนื่องหรือระบบอื่นๆ เพื่อสนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูลและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์</li> <li>• เชื่อมต่อระบบ เพื่อให้สามารถเข้าถึงและใช้งานข้อมูลจากฐานข้อมูลที่ได้รับการปรับปรุงได้อย่างทันสมัย</li> <li>• เพิ่มศักยภาพในการบริหารและการ</li> </ul>	2569	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ปรับปรุงและบูรณาการข้อมูลให้เหลือฐานข้อมูลหลักเพียงอันเดียว</li> <li>• จัดการข้อมูลให้มีประสิทธิภาพผ่านกระบวนการ Data Cleaning</li> <li>• ส่งเอกสารและติดตามหนี้ผ่านฐานข้อมูลใหม่ได้อย่างถูกต้อง</li> </ul>
	2570	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ข้อมูลมีความแม่นยำถูกต้องและสามารถใช้งานใช้จริงอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>• บริหารจัดการบุคลากรให้ถูกต้องตามประเภทของธุรกรรมและประเภทหนี้</li> <li>• ลูกค้าสามารถใช้ระบบ Self Service หรือระบบอัตโนมัติในการจ่ายชำระหนี้ได้ และสามารถสอบถามข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้อย่างเป็นระบบ</li> </ul>
	2571	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สามารถใช้ระบบบริหารจัดการและติดตามทวงหนี้ได้ทั้งระบบ อย่างมี</li> </ul>

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
เชื่อมต่อข้อมูลกับภายนอก โดยบูรณาการระบบร่วมกับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ให้ใช้ระบบเดียวกันกับบริษัท เพื่อให้สามารถรับ-ส่งข้อมูลได้โดยตรง และลดความผิดพลาดจากมนุษย์ (Human Error)		ประสิทธิภาพ และนำไปให้ Outsource ใช้ได้

## การบริหารความเสี่ยง

### ความเสี่ยงที่ 1 : ความเสี่ยงจากการปรับปรุงฐานข้อมูลจากหลายแหล่ง

#### • ลักษณะความเสี่ยง

ข้อมูลมาจากหลายแหล่งและมีการปรับปรุงตลอดเวลาทำให้การปรับปรุงข้อมูลทำได้ยากเพราะข้อมูลอาจซ้ำซ้อนและไม่เป็นปัจจุบัน

#### • ผลกระทบความเสี่ยง

ข้อมูลในฐานข้อมูลกลางอาจซ้ำซ้อน ส่งผลให้การนำข้อมูลชุดดังกล่าวไปใช้ ไม่สามารถใช้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องประมวลผลและเข้ากระบวนการซ้ำเพื่อให้สามารถติดตามหนี้ได้ครบถ้วน มีค่าใช้จ่ายมากขึ้น

#### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

- ว่างจ้างทีมงานเพื่อทำการตรวจสอบข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ทุกเดือน
- ปรับข้อมูลให้เก็บอยู่ในระบบฐานข้อมูลกลางเพื่อให้การจัดการข้อมูลทำจากที่เดียว ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ และลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน

### ความเสี่ยงที่ 2 : ความเสี่ยงจากการพัฒนาและติดตั้งระบบบริหารจัดการและเก็บหนี้ไม่แล้วเสร็จ

#### • ลักษณะความเสี่ยง

เนื่องจากกระบวนการพัฒนาและติดตั้งระบบบริหารจัดการและเก็บหนี้มีความซับซ้อนเนื่องจากต้องเชื่อมต่อกับข้อมูลหลายระบบ/ อาจเกิดความล่าช้าในการพัฒนาระบบ

#### • ผลกระทบความเสี่ยง

ความล่าช้าส่งผลให้รอบการฟื้นมูลค่า (recovery timeline) ขยายออกไปและกระแสเงินสดกลับมาช้ากว่าแผน อีกทั้งต้นทุนคดีและต้นทุนทางกฎหมายเพิ่มขึ้น และทรัพย์สินที่รอการดำเนินการอาจเสื่อมสภาพจนต้องใช้งบประมาณซ่อมแซมเพิ่มเติม

#### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

- จัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อกำกับ ติดตาม และตรวจรับการพัฒนาและระบบใหม่ให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด รวมทั้งทำหน้าที่ประสานงานการเชื่อมต่อระบบภายใน และสนับสนุนการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน
- จัดสรรภาระงาน (Workload) ให้เหมาะสม เพื่อให้สามารถดำเนินงานด้วยระบบเดิมควบคู่ไปกับการติดตั้งและทดสอบระบบใหม่ได้อย่างต่อเนื่องและไม่กระทบต่อการดำเนินงานหลัก
- ตั้งข้อกำหนดเงื่อนไขขอบเขตปรับหากผู้พัฒนาระบบทำได้ล่าช้า

### ความเสี่ยงที่ 3 : ความเสี่ยงจากการทำระบบจัดทำรายงานและระบบ Business Intelligence ไม่แล้วเสร็จ

#### • ลักษณะความเสี่ยง

ความเสี่ยงจากการไม่สามารถพัฒนาระบบจัดทำรายงานและระบบ Business Intelligence ได้ทันเวลา หรือมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ ส่งผลให้ทุกครั้งที่มีการจัดทำรายงานต้องใช้ทรัพยากรโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ในระดับสูง จนกระทบต่อการใช้งานระบบและการดำเนินงานอื่นขององค์กร

#### • ผลกระทบความเสี่ยง

ระบบต่าง ๆ ของ CHAYO ที่ใช้ภายในองค์กร และภายนอกองค์กรจะได้รับผลกระทบจากการดึงทรัพยากรในช่วงเวลาที่มีการจัดทำรายงาน ส่งผลให้ผู้ใช้งานและลูกหนี้ไม่สามารถใช้งานระบบของทาง CHAYO ได้

**• มาตรการจัดการความเสี่ยง**

- จัดตารางการออกรายงานให้เหมาะสมและอยู่นอกเวลาทำการเพื่อให้ลดภาระของระบบ Infrastructure โดยรวม
- จัดทีมทำงานเพื่อออกแบบรายงานกับผู้บริหารและหน่วยงานภายในเพื่อให้สามารถจัดทำรายงานโดยไม่ต้องแก้ไข หรือแก้ไขให้น้อยที่สุด

**แผนกลยุทธ์ที่ 2 : บริหารจัดการและสร้างรายได้จาก NPA ที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นในอนาคต**

จัดการสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผ่านการเพิ่มมูลค่าก่อนการขาย การเร่งปล่อยสินทรัพย์ออกสู่ตลาด และการพัฒนาสินทรัพย์เพื่อสามารถสร้างกระแสเงินสดให้บริษัทได้ในระยะยาว

**แผนงานดังกล่าวจะส่งเสริมและพัฒนาองค์กรในมิติ**

- การเติบโต

**เป้าหมาย**

**• เป้าหมายอื่นๆ**

หัวข้อ	ปีฐาน	เป้าหมาย		
	YE/2568	2569	2570	2571
ยอดขาย NPA และการรับเงินจากการปรับโครงสร้างหนี้	164 ล้านบาท	350 - 700 ล้านบาท	700 - 1,000 ล้านบาท	1,000 - 1,500 ล้านบาท

**แผนงานที่สำคัญ**

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
การบริหารจัดการสินทรัพย์รอการขาย (NPA) • วิเคราะห์และจัดกลุ่มสินทรัพย์รอการขายตามขนาดและคุณภาพ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารและจำหน่าย • ปรับปรุงและพัฒนาสินทรัพย์ในพอร์ต เช่น ห้องชุดและอาคารพาณิชย์ เพื่อเพิ่มมูลค่าและโอกาสในการจำหน่าย • เร่งจำหน่ายสินทรัพย์ โดยเฉพาะสินทรัพย์มูลค่าสูง ผ่านเครือข่ายนายหน้าและพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ การขายและการหาลูกค้าออนไลน์ • พัฒนาเว็บไซต์หรือช่องทางอื่นสำหรับการซื้อขายทรัพย์สินออนไลน์ พร้อมทั้งดำเนินกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลเพื่อเพิ่มการเข้าถึงและการรับรู้ของลูกค้า • สร้างและบริหารเครือข่ายนายหน้าผ่านช่องทางดิจิทัล เช่น Line OA พร้อมกำหนด KPI เพื่อควบคุมและติดตามประสิทธิภาพ การพัฒนาช่องทางสร้างรายได้ • เพิ่มสัดส่วนรายได้จากค่าเช่า โดยจัดทำสัญญาเช่าระยะยาวกับผู้เช่าคุณภาพ และพัฒนาแพ็คเกจการเช่าที่หลากหลาย • พัฒนารูปแบบรายได้ใหม่ เช่น Hire purchase และ rent-to-own การพัฒนาโครงการและพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ • ศึกษาและพัฒนาแนวทางการสร้างมูลค่าสินทรัพย์ เช่น tokenization รูปแบบการร่วมลงทุน (JV) หรือช่องทางอื่นที่เหมาะสม • คัดเลือกและเจรจากับพันธมิตรที่มีศักยภาพ เพื่อพัฒนาโครงการและต่อยอดธุรกิจในระยะยาว	2569	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ขายทรัพย์สินหรือปรับโครงสร้างทั้งขนาดเล็กและใหญ่รวมกัน 60 ชิ้น หรือมูลค่าประมาณ 350 - 700 ล้านบาท</li> <li>• สรรหานายหน้าได้จำนวนประมาณ 100-120 ราย พร้อมทั้งมีการกำหนด KPI ที่ชัดเจน</li> </ul>
	2570	<ul style="list-style-type: none"> <li>• จัดหาพันธมิตรที่มีศักยภาพ พร้อมทั้งระบุรูปแบบธุรกิจที่มั่นคง (รวมถึงการพัฒนาโครงการที่มีศักยภาพในที่ดินหรือ NPA ของบริษัท)</li> <li>• สรรหานายหน้าได้จำนวนประมาณ 150 - 200 ราย</li> </ul>
	2571	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ทหารายได้จากการขายสินทรัพย์ผ่านช่องทางออนไลน์คิดเป็น 20% ของรายได้ทั้งหมดจากการขายสินทรัพย์รอการขาย หรือประมาณ 200 - 300 ล้านบาท</li> <li>• สรรหานายหน้าได้จำนวนประมาณ 300 ราย</li> </ul>

## การบริหารความเสี่ยง

### ความเสี่ยงที่ 1 : ความเสี่ยงด้านตลาดอสังหาริมทรัพย์

#### • ลักษณะความเสี่ยง

ตลาดอสังหาริมทรัพย์ที่ซบเซาในปัจจุบัน ส่งผลกระทบต่อมูลค่าสินทรัพย์และระยะเวลาในการขายรวมถึงการปล่อยเช่า

#### • ผลกระทบความเสี่ยง

ส่งผลให้ปล่อยทรัพย์สินยากขึ้น ทำให้ระยะเวลาในการถือทรัพย์สินยาวขึ้น มูลค่าทรัพย์สินลดลง และมีค่าใช้จ่ายในการถือครองที่เพิ่มขึ้น โดยทั้งหมดจะส่งผลโดยตรงต่อสภาพคล่องของทางบริษัท

#### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

- กระจายประเภทสินทรัพย์และทำเลเพื่อลดความผันผวนของพอร์ต
- ปรับกรอบราคาเสนอขายให้สอดคล้องกับภาวะตลาด และกำหนดจุดกระตุ้น (trigger points) ในการทบทวนราคา
- พิจารณาทางเลือก exit หลายรูปแบบ เช่น ขายยกพอร์ต (Big lot) ขายเป็นยูนิต หรือปล่อยเช่าก่อนขาย

### ความเสี่ยงที่ 2 : ความเสี่ยงด้านกระบวนการปฏิบัติการและกฎหมาย

#### • ลักษณะความเสี่ยง

เนื่องจากกระบวนการที่มีความล่าช้าและมีความซับซ้อน ทั้งการขับไล่ออก การบังคับคดี และงานเอกสารที่ส่งให้เวลาในการกู้คืนมูลค่ามีระยะเวลายาวขึ้น

#### • ผลกระทบความเสี่ยง

ความล่าช้าส่งผลให้รอบการฟื้นมูลค่า (recovery timeline) ขยายออกไปและกระแสเงินสดกลับมาช้ากว่าแผน อีกทั้งต้นทุนคดีและต้นทุนทางกฎหมายเพิ่มขึ้น และทรัพย์สินที่รอการดำเนินการอาจเสื่อมสภาพจนต้องใช้งบประมาณซ่อมแซมเพิ่มเติม

#### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

- สร้างทีมใหม่เพื่อจัดการกับกระบวนการที่ช้า
- กำหนดระยะเวลาในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการย้ายออกและการดำเนินคดี พร้อมติดตามสถานะ aging อย่างต่อเนื่อง
- จัดลำดับความสำคัญของคดีเพื่อเร่งดำเนินการในคดีที่พร้อม
- ตรวจสอบสภาพทรัพย์สินระหว่างกระบวนการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อลดความเสียหายเพิ่มเติม
- เจรจาแนวทาง voluntary move-out กับผู้ครอบครองเพื่อลดจำนวนคดีฟ้องร้อง

### ความเสี่ยงที่ 3 : ความเสี่ยงด้านพาณิชย์ การเช่า และการขายออก

#### • ลักษณะความเสี่ยง

ความเสี่ยงจากการที่ไม่สามารถหานายหน้าได้ครบตามเป้าหมาย ไม่สามารถดึงผู้เช่ามาใช้ประโยชน์ในทรัพย์สินได้ รวมถึงความเสี่ยงที่แม้จะปรับปรุงอาคารแล้วแต่ยังไม่สามารถขายออกได้ตามแผน

#### • ผลกระทบความเสี่ยง

อาจทำให้ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย กระทบต่อกำไรและเพิ่มภาระต้นทุนการถือครองในด้านค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยที่ต้องเสีย รวมถึงทำให้สูญเสียรายได้จากการปล่อยเช่า และทำให้เงินลงทุนในการพัฒนาสินทรัพย์ (CAPEX) ไม่สามารถกู้คืนได้

#### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

- ขยายเครือข่ายนายหน้าและใช้ multi-broker strategy เพื่อเพิ่มช่องทาง lead generation และเพิ่มแรงจูงใจในการขาย เช่น อัตราดอกเบี้ย 0% ในปีแรก
- เสริมช่องทางการตลาดออนไลน์
- ปรับรูปแบบการใช้ประโยชน์ (repositioning) หากทรัพย์สินไม่เหมาะสมกับความต้องการในตลาด
- กำหนดแผน exit สำรอง เช่น ปล่อยเช่าชั่วคราวหากขายไม่ออกในเวลาที่กำหนด

### แผนกลยุทธ์ที่ 3 : เพิ่มความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนในอัตราที่เหมาะสม

การร่วมลงทุนเพื่อการเติบโตทางธุรกิจ และยกระดับความมั่นคงทางการเงิน

#### แผนงานดังกล่าวจะส่งเสริมและพัฒนาองค์กรในมิติ

- การเติบโต

#### เป้าหมาย

- เป้าหมายอื่นๆ

หัวข้อ	ปีฐาน	เป้าหมาย		
	YE/2568	2569	2570	2571
รายได้ดอกเบี้ยจากเงินให้สินเชื่อแก่สินทรัพย์ต่อคุณภาพ	1,975 ล้านบาท	ไม่มี เนื่องจากการร่วมลงทุนมักต้องใช้เวลาในการดำเนินการให้แล้วเสร็จตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป	จากการร่วมลงทุนกับนักลงทุนเป้าหมาย ส่งผลให้บริษัทสามารถขยายพอร์ตหนี้ และสามารถเพิ่มรายได้ดอกเบี้ยจากเงินให้สินเชื่อแก่สินทรัพย์ต่อคุณภาพได้ประมาณ 100 - 250 ล้านบาท	รายได้ดอกเบี้ยจากเงินให้สินเชื่อแก่สินทรัพย์ต่อคุณภาพเพิ่มขึ้นประมาณ 300-500 ล้านบาท

#### แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
การเตรียมความพร้อมด้านเงินทุนและโครงสร้างทางการเงิน • แต่งตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจัดหาเงินทุน และบริหารโครงสร้างทางการเงิน • คัดเลือกและจัดจ้างที่ปรึกษาทางการเงิน ภาษี และกฎหมาย เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน • จัดเตรียมข้อมูลและประมาณการทางการเงินเพื่อรองรับการนำเสนอการลงทุน การสร้างความร่วมมือกับนักลงทุน • คัดเลือกและเข้าพบนักลงทุนเป้าหมาย เพื่อนำเสนอข้อมูลและสร้างความสนใจในการร่วมลงทุน • สนับสนุนกระบวนการศึกษาข้อมูล และคัดเลือกพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ การดำเนินการและปิดธุรกรรมการลงทุน • ร่าง เสร็จ และลงนามในข้อตกลงการลงทุน • วางโครงสร้างความร่วมมือทางการเงิน และดำเนินการให้ธุรกรรมแล้วเสร็จ การขยายธุรกิจและการใช้เงินลงทุน • นำเงินลงทุนไปใช้ในการขยายพอร์ตหนี้ ทั้งนี้ไม่มีหลักประกันและหนี้มีหลักประกันตามสภาวะตลาด • ศึกษาและพัฒนาโอกาสทางธุรกิจเพิ่มเติมร่วมกับพันธมิตร	2569	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ว่าจ้างที่ปรึกษาเพื่อเข้ามาให้คำปรึกษาและประสานงานด้านการร่วมลงทุน</li> <li>• จัดเตรียมข้อมูลสำหรับการตัดสินใจของนักลงทุนที่สนใจ</li> <li>• ลงนามสัญญาร่วมลงทุนกับนักลงทุนที่คาดหวัง</li> </ul>
	2570	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บรรลุกิจกรรมการลงทุน</li> <li>• สามารถเพิ่มรายได้และกำไรตามกลยุทธ์ที่วางไว้</li> <li>• สามารถขยายธุรกิจผ่านการร่วมลงทุนตามกลยุทธ์ที่วางไว้</li> </ul>
	2571	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สามารถติดตามหนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>• สามารถเพิ่มรายได้และกำไรตามกลยุทธ์ที่วางไว้</li> <li>• สามารถขยายธุรกิจผ่านการร่วมลงทุนตามกลยุทธ์ที่วางไว้</li> </ul>

#### การบริหารความเสี่ยง

##### ความเสี่ยงที่ 1 : ความเสี่ยงด้านความล่าช้าในการร่วมลงทุน

- ลักษณะความเสี่ยง

ความล่าช้าในการร่วมลงทุนจากปัจจัยต่างๆ เช่น ความล่าช้าในการจัดเตรียมข้อมูล ความล่าช้าในการเจรจาสัญญา ความล่าช้าในการเสาะหานักลงทุนที่เหมาะสมกับบริษัท

### • ผลกระทบความเสี่ยง

ส่งผลกระทบต่อเรื่องเงินทุนหมุนเวียนที่บริษัทจะสามารถนำมาใช้ซื้อพอร์ตหนี้เพิ่มเติม หรือการชำระคืนหนี้

### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

- จัดเตรียมทีมงานเฉพาะสำหรับการร่วมลงทุน เพื่อไม่ให้เกิดความล่าช้าในการจัดเตรียมข้อมูล และตอบข้อซักถามของนักลงทุน
- ระบุคุณสมบัติของนักลงทุนให้ชัดเจน และประเมินแนวโน้มความเป็นไปได้ในการลงทุนของนักลงทุนดังกล่าวตั้งแต่เริ่มกระบวนการ เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดระหว่างการดำเนินการ
- จัดเตรียมที่ปรึกษาทางกฎหมาย เพื่อร่างเงื่อนไขหลักในสัญญาที่บริษัทยอมรับได้ และยอมรับไม่ได้ เพื่อเป็นแนวทางให้นักลงทุนทราบล่วงหน้า

**ความเสี่ยงที่ 2 :** ความเสี่ยงที่มูลค่าของบริษัทจะลดลงเนื่องจากมีอัตราส่วนของหนี้สินเพิ่มขึ้นจากการร่วมลงทุน

### • ลักษณะความเสี่ยง

สัดส่วนการถือหุ้นที่สามารถขายให้แก่นักลงทุนได้อยู่ที่ 10%-25% เท่านั้น ส่งผลให้การร่วมลงทุนจะต้องมีการผสมผสานระหว่างทุนและหนี้

### • ผลกระทบความเสี่ยง

บริษัทอาจมีหนี้เพิ่มสูงขึ้นเนื่องจากการร่วมลงทุนอาจจำเป็นต้องมีการผสมผสานระหว่างทุนและหนี้ เพื่อให้ครบตามจำนวนที่คาดหวังไว้ เพื่อให้เกิดประโยชน์จากการร่วมลงทุน บริษัทจะต้องเจรจาเงินลงทุนในส่วนที่เป็นหนี้ ให้มีอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าปัจจุบัน

### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

- การเตรียมแผนในอนาคตที่สามารถเพิ่มมูลค่าให้แก่บริษัทได้ พร้อมทั้งการเตรียมข้อมูลสนับสนุนต่างๆ เพื่อลดการเกิดข้อซักถามจากนักลงทุนถึงที่มาของมูลค่าดังกล่าว
- จัดเตรียมทีมงานสำหรับการเจรจาสัญญาที่เกี่ยวข้องกับอัตราดอกเบี้ย เพื่อลดความเสี่ยงเรื่องต้นทุนทางการเงิน ในกรณีที่เงินร่วมลงทุนบางส่วนมาในรูปแบบของหนี้

**ความเสี่ยงที่ 3 :** ความเสี่ยงด้านต้นทุนการซื้อพอร์ตหนี้และการต่อยอดเรื่องงานบริการ

### • ลักษณะความเสี่ยง

บริษัทมีความคาดหวังให้นักลงทุนที่มาลงทุนในธุรกิจเป็นธนาคารพาณิชย์ เพื่อให้การซื้อพอร์ตมีต้นทุนที่ต่ำลง รวมทั้งสามารถต่อยอดธุรกิจในการให้บริการธนาคารด้านอื่นๆเพิ่มเติม หากนักลงทุนที่สนใจลงทุนไม่ใช่ธนาคารพาณิชย์ บริษัทจะต้องประมูลราคาเพื่อซื้อพอร์ตหนี้แข่งกับบริษัทอื่นๆตามเดิม

### • ผลกระทบความเสี่ยง

ต้นทุนการซื้อพอร์ตหนี้ไม่ลดลง เนื่องจากต้องประมูลแข่งกับรายอื่น และการขายงานบริการอื่นๆแก่ธนาคารอาจทำได้ยากขึ้น

### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

- มุ่งเน้นการเสาะหานักลงทุนไปที่ธนาคารพาณิชย์ ระบุคุณสมบัติของนักลงทุนให้ชัดเจน และประเมินแนวโน้มความเป็นไปได้ในการลงทุนของนักลงทุนดังกล่าวตั้งแต่เริ่มกระบวนการ เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดระหว่างการดำเนินการ
- จัดเตรียมแผนการเจรจากับธนาคารพาณิชย์ที่มีความสัมพันธ์ที่ดี เพื่อให้ธนาคารขายพอร์ตหนี้ให้ในราคาที่ต่ำลง

## ส่วนที่ 2

### แผนด้านธรรมาภิบาล

## ส่วนที่ 2 แผนด้านธรรมาภิบาล

### การกำกับดูแลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและความโปร่งใส

#### แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

บริษัท ซีโอบี กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) ให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจภายใต้หลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน โดยตระหนักว่าการป้องกันและต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน เป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความยั่งยืนขององค์กร บริษัทจึงได้จัดทำ “แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน” เพื่อใช้เป็นกรอบในการพัฒนานโยบาย กระบวนการ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ต่อต้านการทุจริต ในทุกรูปแบบ โดยแผนดังกล่าวครอบคลุมการดำเนินงานใน 2 แนวทางสำคัญ ได้แก่ (1) การขอรับรอง CAC จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย และ (2) การยกระดับยกระดับโครงสร้างการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันขององค์กร ให้สามารถช่วยเสริมสร้างระบบกำกับดูแล ลดความเสี่ยงด้านจริยธรรม รวมถึงสนับสนุนให้บริษัทดำเนินธุรกิจได้อย่างโปร่งใส เป็นธรรม และยั่งยืนในระยะยาว

#### เป้าหมาย

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
มีนโยบายและแนวปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น
<ul style="list-style-type: none"> <li>การจัดทำนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ครอบคลุมการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กร และได้รับการอนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัท ตลอดจนมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน</li> </ul>	เสร็จสิ้น	-	-	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันและ มีการรายงานผลการตรวจสอบโดยผู้ตรวจสอบภายในแก่คณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ในกรณีที่พบการทำผิด มีการระบุแนวทางแก้ไข และมาตรการป้องกันการเกิดซ้ำอย่างชัดเจน</li> </ul>	ยังไม่ดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น
<ul style="list-style-type: none"> <li>การทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง</li> </ul>	ยังไม่ดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น
ได้รับการรับรอง CAC จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai IOD)	ยังไม่ดำเนินการ	ระหว่างดำเนินการขอขึ้นรับรอง	ระหว่างดำเนินการขอขึ้นรับรอง	ได้รับการรับรอง
ยกระดับการรับรู้นโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	-	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น

#### แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
การขอรับรอง CAC จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai IOD)	2569	<ul style="list-style-type: none"> <li>ประกาศเจตนารมณ์อย่างเป็นทางการเพื่อเข้าร่วมโครงการ CAC</li> <li>ดำเนินการประเมินความพร้อมขององค์กรตามแบบประเมิน 71 Checklist ของ Thai IOD โดยใช้ทีมงานภายในเป็นหลัก และพัฒนาศักยภาพบุคลากรผ่านการอบรมที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งพิจารณาใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอกเพื่อให้คำแนะนำในประเด็นเฉพาะตามความเหมาะสม</li> </ul>
	2570	<ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนานโยบาย แนวปฏิบัติ และกระบวนการภายในให้สอดคล้องกับแบบประเมิน 71 Checklist ของ Thai IOD</li> <li>รวบรวมและจัดเตรียมเอกสารประกอบการขอขึ้นใบรับรองให้เสร็จสมบูรณ์ทุกข้อ</li> <li>ยื่นเอกสารเพื่อขอการรับรอง CAC</li> </ul>

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
	2571	<ul style="list-style-type: none"> <li>ได้รับการรับรอง CAC อย่างเป็นทางการจาก Thai IOD</li> <li>สื่อสารผลการรับรองแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านรายงานประจำปีและช่องทางอื่น ๆ อย่างน้อย 1 ช่องทาง เช่น เว็บไซต์บริษัท</li> </ul>
การยกระดับโครงสร้าง การต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ขององค์กร	2569	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทบทวนนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันอย่างน้อย 1 ครั้ง</li> <li>จัดทำสื่อ เช่น อินโฟกราฟิก บทความ คลิปวิดีโอ หรือสื่ออื่น ๆ ที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติ ในการต่อต้านการทุจริตในรูปแบบที่เข้าใจง่าย อย่างน้อย 1 ชุด</li> <li>เผยแพร่สื่อที่พัฒนาขึ้นแก่พนักงานในองค์กรผ่านการประชาสัมพันธ์ภายใน อย่างน้อย 1 ครั้ง</li> <li>ประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชัน โดยผู้ตรวจสอบภายใน และรายงานผลการตรวจสอบแก่คณะกรรมการบริษัทอย่างน้อย 1 ครั้ง</li> </ul>
	2570	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทบทวนนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันอย่างน้อย 1 ครั้ง</li> <li>จัดการอบรมแนวปฏิบัติในการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันให้กับพนักงานทุกคนอย่างน้อย 1 ครั้ง</li> <li>เผยแพร่ภาพรวมการจัดอบรมผ่านช่องทางสาธารณะอย่างน้อย 1 ช่องทาง</li> <li>ประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชัน โดยผู้ตรวจสอบภายใน และรายงานผลการตรวจสอบแก่คณะกรรมการบริษัทอย่างน้อย 1 ครั้ง</li> </ul>
	2571	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทบทวนนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันอย่างน้อย 1 ครั้ง</li> <li>ทดสอบความรู้ความเข้าใจด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของพนักงานทุกคน โดยกำหนดให้พนักงานทุกคนต้องผ่านเกณฑ์คะแนนที่อย่างน้อย 90%</li> <li>เผยแพร่ผลการดำเนินงาน 3 ปี ผ่านช่องทางสาธารณะอย่างน้อย 1 ช่องทาง</li> <li>ประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชัน โดยผู้ตรวจสอบภายใน และรายงานผลการตรวจสอบแก่คณะกรรมการบริษัทอย่างน้อย 1 ครั้ง</li> </ul>

## การบริหารความเสี่ยง

### ความเสี่ยงที่ 1 : การไม่ผ่านการรับรอง CAC

#### • ลักษณะความเสี่ยง

บริษัทมีความเสี่ยงจากการไม่ผ่านการรับรองหรือไม่สามารถคงสภาพการรับรองแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทย ในการต่อต้านการทุจริต (CAC) ได้ หากนโยบาย แนวปฏิบัติ กระบวนการภายใน หรือหลักฐานการดำเนินงานด้านการต่อต้าน การทุจริตและคอร์รัปชันไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด หรือขาดการทบทวน ปรับปรุง และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง รวมถึงความเสี่ยงจากความเข้าใจที่ไม่เพียงพอของพนักงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตของบริษัท

#### • ผลกระทบความเสี่ยง

หากบริษัทไม่ผ่านการรับรอง CAC อาจมีผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ค้า ลูกค้า และหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงอาจจำกัดโอกาสทางธุรกิจในบางโครงการที่ให้ความสำคัญกับมาตรฐานด้านธรรมาภิบาลและการต่อต้าน การทุจริต นอกจากนี้ อาจกระทบต่อภาพลักษณ์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## • มาตรการจัดการความเสี่ยง

บริษัทได้กำหนดแนวทางในการลดความเสี่ยงดังกล่าว โดยมุ่งเน้นการดำเนินงานโดยทีมงานภายในเป็นหลัก ในการประเมินและจัดเตรียมความพร้อมตามแบบประเมิน 71 Checklist ของ Thai IOD ควบคู่กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรผ่านการอบรมและการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ บริษัทอาจพิจารณาใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอกเพื่อให้คำแนะนำหรือสนับสนุนในประเด็นเฉพาะที่มีความซับซ้อน รวมถึงการตรวจทานในประเด็นสำคัญตามความเหมาะสม นอกจากนี้ บริษัทมีแผนยกระดับการสื่อสารและเสริมสร้างความตระหนักรู้แก่พนักงานทุกคน เพื่อให้การดำเนินงานด้านการต่อต้านการทุจริตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่กำหนด

## ความเสี่ยงที่ 2 : การไม่รายงานประเด็นข้อร้องเรียนด้านการทุจริตคอร์รัปชัน

### • ลักษณะความเสี่ยง

บริษัทเผชิญความเสี่ยงจากการที่พนักงานหรือบุคคลภายนอกอาจไม่แจ้งหรือไม่รายงานการกระทำที่ฝ่าฝืนจริยธรรม จรรยาบรรณ หรือกฎหมาย อันเนื่องมาจากความกังวลเรื่องความปลอดภัย การถูกตอบโต้ หรือความไม่เข้าใจในช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน ซึ่งอาจทำให้บริษัทไม่สามารถรับรู้และแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที

### • ผลกระทบความเสี่ยง

การไม่ได้รับแจ้งหรือรายงานข้อร้องเรียนอย่างเหมาะสมอาจทำให้การกระทำที่ไม่ถูกต้องดำเนินต่อเนื่อง ส่งผลกระทบต่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี ความโปร่งใสในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงเพิ่มความเสี่ยงด้านกฎหมาย ชื่อเสียง และความเชื่อมั่นของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว

### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

บริษัทได้กำหนดช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนอย่างชัดเจน ทั้งสำหรับพนักงานและบุคคลภายนอก เช่น การร้องเรียนผ่านผู้บังคับบัญชา ฝ่ายบุคคล เว็บไซต์ และอีเมลของบริษัท พร้อมกำหนดกระบวนการตรวจสอบข้อเท็จจริงโดยคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ หรือคณะกรรมการบริษัท มีมาตรการคุ้มครองผู้ร้องเรียนและผู้ให้ความร่วมมือในการตรวจสอบ โดยห้ามมิให้มีการตอบโต้ในทุกรูปแบบ และกำหนดบทลงโทษทางวินัยอย่างเคร่งครัดในกรณีฝ่าฝืน รวมถึงมีแผนงานที่จะยกระดับ การรับรู้ช่องทางดังกล่าวให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนอย่างต่อเนื่องตลอดช่วงโครงการ

## แผนยกระดับการป้องกันการใช้อข้อมูลภายใน

บริษัท ซีโอย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการข้อมูลภายในที่อาจมีผลกระทบต่อความตัดสินใจของผู้ลงทุน ความเป็นธรรมในตลาดทุน และความน่าเชื่อถือขององค์กร จึงได้จัดทำ “แผนยกระดับ การป้องกันการใช้อข้อมูลภายใน” เพื่อกำหนดกรอบการดำเนินงานในการควบคุมการเข้าถึงข้อมูลอย่างเป็นระบบ โดยแผนดังกล่าวมุ่งเน้นไปที่การจัดทำและบริหารบัญชีรายชื่อบุคคลวงใน (Insider List) ให้ครบถ้วนเป็นปัจจุบัน เพื่อให้สามารถพัฒนา การจัดเก็บเอกสารและหลักฐานที่เกี่ยวข้องให้สามารถตรวจสอบย้อนหลังได้อย่างเป็นระบบ การดำเนินงานตามแผนนี้ ช่วยเสริมสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดี ลดความเสี่ยงด้านการกำกับดูแลและกฎหมาย และสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของบริษัท ให้เป็นไปอย่างโปร่งใสและเป็นธรรมในระยะยาว

## เป้าหมาย

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
มีนโยบายและแนวปฏิบัติการป้องกันการใช้อข้อมูลภายใน	เสร็จสิ้น	-	-	-
• จัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติป้องกันการใช้อข้อมูลภายในที่เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจนและได้รับการอนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัท	เสร็จสิ้น	-	-	-
• มีกระบวนการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามนโยบายป้องกันการใช้อข้อมูลภายในอย่างเป็นระบบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	เสร็จสิ้น	-	-	-
• การรายงานผลการปฏิบัติตามนโยบายป้องกันการใช้อข้อมูลภายในต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ในกรณีที่พบการกระทำผิด มีการระบุแนวทางแก้ไข และมาตรการป้องกันการเกิดซ้ำอย่างชัดเจน	เสร็จสิ้น	-	-	-

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
ประกาศรายชื่อบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับข้อมูล inside information ในการทำธุรกรรมใดๆ ที่มีผลต่อราคาหลักทรัพย์และต่อการตัดสินใจของผู้ลงทุนเป็นรายครั้งภายในบริษัท	-	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น

### แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
การจัดทำบัญชีรายชื่อบุคคลวงใน (Insider List)	2569	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทบทวนนโยบายการใช้ข้อมูลภายในอย่างน้อย 1 ครั้ง</li> <li>กำหนดความรับผิดชอบในการจัดทำ ปรับปรุง และจัดเก็บ Insider List ให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร</li> <li>จัดทำแนวทางและแบบฟอร์ม Insider List</li> <li>จัดทำ Insider List ในกรณีที่เข้าเงื่อนไขตามนโยบาย ทั้งบุคคลวงในเป็นการทั่วไป และบุคคลวงในเฉพาะโครงการหรือธุรกรรม</li> <li>บุคคลวงในทุกคนรับทราบถึงภาระหน้าที่และข้อจำกัดของตนอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร</li> </ul>
	2570	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทบทวนนโยบายการใช้ข้อมูลภายในอย่างน้อย 1 ครั้ง</li> <li>ปรับปรุง Insider List ให้ครบถ้วนและสอดคล้องกับการสถานการณ์จริง</li> <li>บุคคลวงในทุกคนรับทราบถึงภาระหน้าที่และข้อจำกัดของตนอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร</li> </ul>
	2571	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทบทวนนโยบายการใช้ข้อมูลภายในอย่างน้อย 1 ครั้ง</li> <li>ปรับปรุง Insider List ให้ครบถ้วนและสอดคล้องกับสถานการณ์จริงอย่างต่อเนื่อง</li> <li>บุคคลวงในทุกคนรับทราบถึงภาระหน้าที่และข้อจำกัดของตนอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร</li> <li>มีระบบการจัดเก็บเอกสารและหลักฐานการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบย้อนหลังได้</li> </ul>

### การบริหารความเสี่ยง

#### ความเสี่ยงที่ 1 : ความบกพร่องในการบริหารและควบคุมการเข้าถึงข้อมูลภายใน (Access Control)

##### • ลักษณะความเสี่ยง

บริษัทมีความเสี่ยงจากการบริหารและควบคุมการเข้าถึงข้อมูลภายในที่อาจไม่ครบถ้วนหรือไม่เป็นปัจจุบัน โดยเฉพาะ ในกรณีที่ยังไม่มีทบทวนสิทธิการเข้าถึงข้อมูลให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เช่น การเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ การลาออกจากตำแหน่ง การสิ้นสุดโครงการหรือธุรกรรมสำคัญ ซึ่งทำให้อาจไม่สามารถควบคุมหรือจำกัดการเข้าถึงข้อมูลภายในได้อย่างเหมาะสม

##### • ผลกระทบความเสี่ยง

หากการควบคุมการเข้าถึงข้อมูลภายในไม่มีความชัดเจนหรือไม่เป็นปัจจุบัน อาจเพิ่มความเสี่ยงต่อการใช้หรือเปิดเผยข้อมูลภายในโดยไม่เหมาะสม รวมถึงมีความเสี่ยงด้านการกำกับดูแล การปฏิบัติตามกฎหมายและหลักธรรมาภิบาล ตลอดจนกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้ถือหุ้น นักลงทุน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

##### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

บริษัทได้กำหนดแผนงานในการจัดทำบัญชีรายชื่อบุคคลวงใน (Insider List) เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการบริหาร การเข้าถึงข้อมูลภายใน โดยกำหนดความรับผิดชอบในการจัดทำ ปรับปรุง และจัดเก็บรายชื่อบุคคลที่เข้าถึงข้อมูลภายใน พร้อมจัดทำแนวทางและแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง รวมถึงแจ้งให้บุคคลวงในรับ

ทราบถึงความรับผิดชอบและข้อจำกัดในการใช้ข้อมูลภายในอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร นอกจากนี้ มีการกำหนดให้บทวนและปรับปรุง Insider List อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานและโครงสร้างองค์กรในแต่ละช่วงเวลา และสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้อย่างเป็นระบบ

**ความเสี่ยงที่ 2 : การซื้อขายหลักทรัพย์โดยบุคคลภายใน (Insider Trading)**

**• ลักษณะความเสี่ยง**

บริษัทมีความเสี่ยงจากการที่กรรมการ ผู้บริหาร หรือพนักงานซึ่งเข้าถึงข้อมูลภายในที่ยังไม่เปิดเผยต่อสาธารณะ นำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัท หรือของบุคคล หรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง

**• ผลกระทบความเสี่ยง**

พฤติกรรมดังกล่าวเข้าข่ายการใช้ข้อมูลภายในเพื่อแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ ขัดต่อหลักธรรมาภิบาลขององค์กร รวมถึงมีโทษทางอาญาตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ โดยหากเกิดกรณี Insider Trading ขึ้น บริษัทหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องอาจได้รับผลกระทบด้านกฎหมายและถูกลงโทษจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมีความเสียหายต่อชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือในสายตาผู้ถือหุ้น นักลงทุน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**• มาตรการจัดการความเสี่ยง**

บริษัทได้กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการใช้ข้อมูลภายในและการซื้อขายหลักทรัพย์ของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน โดยกำหนดให้ใช้ข้อมูลภายในอย่างระมัดระวัง ห้ามนำข้อมูลที่ยังไม่เปิดเผยไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือในการซื้อขายหลักทรัพย์ รวมถึงมีการสื่อสารและเน้นย้ำแนวทางปฏิบัติดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง พร้อมกำหนดบทลงโทษทางวินัยสำหรับการฝ่าฝืนข้อบังคับ

**การกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและความมั่นคง**

**แผนยกระดับการกำกับดูแลความมั่นคงสารสนเทศ**

ด้วยบริบทการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่พึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบดิจิทัลเป็นสำคัญ ขณะเดียวกันภัยคุกคามทางไซเบอร์มีแนวโน้มพัฒนาอย่างต่อเนื่อง บริษัท ซีโอย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ และจัดทำ “แผนยกระดับการกำกับดูแลความมั่นคงสารสนเทศ” เพื่อใช้เป็นกรอบ ในการเสริมสร้างความปลอดภัย ความน่าเชื่อถือ และความพร้อมใช้งานของระบบสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง โดยแผนดังกล่าวครอบคลุมการดำเนินงานใน 2 แนวทางสำคัญ ได้แก่ (1) การสร้างความตระหนักรู้ด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ และ (2) การทดสอบและพัฒนาความมั่นคงปลอดภัยของระบบ ให้มีความสอดคล้องกับบริบทการดำเนินธุรกิจ ลดความเสี่ยงจากเหตุการณ์ด้านไซเบอร์ เสริมสร้างเสถียรภาพในการดำเนินงาน และสนับสนุนการเติบโตของบริษัทอย่างยั่งยืนในระยะยาว

**เป้าหมาย**

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
มีนโยบายและแนวปฏิบัติสำหรับการกำกับดูแลความมั่นคงสารสนเทศ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น
• มีการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการรักษาความปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษรและได้รับการอนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัท	เสร็จสิ้น	-	-	-
• ความมั่นคงปลอดภัย (Cybersecurity) สารสนเทศได้รับการประเมินโดยผู้ตรวจสอบอิสระจากภายนอกองค์กร และมีแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม	ยังไม่ดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
• พนักงานทุกคนได้รับการฝึกอบรม สื่อสาร และทดสอบความเข้าใจ เพื่อสร้างความตระหนักรู้ด้านความปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ยังไม่ดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น
จัดการทดสอบความมั่นคงไซเบอร์อย่างน้อยทุก 3 ปี	-	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น

**แผนงานที่สำคัญ**

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	
การสร้างความตระหนักรู้ด้าน ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity)	2569	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดการอบรมเพื่อสร้างความตระหนักรู้ด้าน Cybersecurity ให้แก่พนักงานทุกคนอย่างน้อย 1 ครั้ง</li> <li>ทดสอบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการรับมือภัยคุกคามทางไซเบอร์ของพนักงานทุกคน โดยกำหนดให้พนักงานทุกคนต้องผ่านเกณฑ์คะแนนที่อย่างน้อย 50%</li> <li>เผยแพร่ภาพรวมการจัดการอบรมผ่านช่องทางสาธารณะอย่างน้อย 1 ช่องทาง</li> </ul>	
	2570	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดการอบรมเพื่อสร้างความตระหนักรู้ด้าน Cybersecurity ให้แก่พนักงานทุกคนอย่างน้อย 1 ครั้ง</li> <li>ทดสอบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการรับมือภัยคุกคามทางไซเบอร์ของพนักงานทุกคน โดยกำหนดให้พนักงานทุกคนต้องผ่านเกณฑ์คะแนนที่อย่างน้อย 60%</li> <li>เผยแพร่ภาพรวมการจัดการอบรมผ่านช่องทางสาธารณะอย่างน้อย 1 ช่องทาง</li> </ul>	
	2571	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดการอบรมเพื่อสร้างความตระหนักรู้ด้าน Cybersecurity ให้แก่พนักงานทุกคนอย่างน้อย 1 ครั้ง</li> <li>ทดสอบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการรับมือภัยคุกคามทางไซเบอร์ของพนักงานทุกคน โดยกำหนดให้พนักงานทุกคนต้องผ่านเกณฑ์คะแนนที่อย่างน้อย 70%</li> <li>เผยแพร่ภาพรวมการจัดการอบรมผ่านช่องทางสาธารณะอย่างน้อย 1 ช่องทาง</li> </ul>	
	การทดสอบและพัฒนา ความมั่นคงปลอดภัยของระบบ	2569	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศอย่างน้อย 1 ครั้ง</li> <li>พัฒนาระบบและจัดเตรียมความพร้อมในการประเมิน Cybersecurity</li> </ul>
		2570	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศอย่างน้อย 1 ครั้ง</li> <li>คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญอิสระจากภายนอกสำหรับการประเมินช่องโหว่ (Vulnerability Assessment)</li> <li>ดำเนินการประเมินช่องโหว่อย่างน้อย 1 ครั้ง</li> <li>จัดทำรายงานสรุปผลการช่องโหว่ทั้งหมดแยกตามระดับความเสี่ยง พร้อมแผนแก้ไขพัฒนา และนำเสนอต่อคณะผู้บริหารอย่างเหมาะสม</li> </ul>
		2571	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศอย่างน้อย 1 ครั้ง</li> <li>คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญอิสระจากภายนอกสำหรับการทดสอบการเจาะระบบ (Penetration test)</li> <li>ดำเนินการทดสอบการเจาะระบบอย่างน้อย 1 ครั้ง โดยกำหนดให้มีการทดสอบในลักษณะเดียวกันนี้ ซ้ำทุก ๆ 3 ปี</li> <li>จัดทำรายงานสรุปผลการทดสอบการเจาะระบบ โดยต้องระบุแนวทางการแก้ไขสำหรับช่องโหว่ที่ค้นพบ พร้อมนำเสนอต่อคณะผู้บริหารอย่างเหมาะสม</li> <li>เผยแพร่ภาพรวมการดำเนินงาน 3 ปี ผ่านช่องทางสาธารณะอย่างน้อย 1 ช่องทาง</li> </ul>

## การบริหารความเสี่ยง

### ความเสี่ยงที่ 1 : การถูกโจมตีทางสารสนเทศ

#### • ลักษณะความเสี่ยง

บริษัทเผชิญความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ เช่น การโจมตีระบบเครือข่าย การแทรกแซงระบบสารสนเทศ หรือการโจมตีช่องโหว่ของระบบ ซึ่งอาจเกิดจากทั้งปัจจัยภายนอกและการขาดความตระหนักรู้ด้านความปลอดภัยสารสนเทศ ของผู้ใช้งานภายในองค์กร

#### • ผลกระทบความเสี่ยง

เหตุการณ์โจมตีทางไซเบอร์อาจทำให้ระบบสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้ตามปกติ เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน เกิดความเสียหายต่อข้อมูลและระบบ รวมถึงเกิดค่าใช้จ่ายในการแก้ไข ฟื้นฟูระบบ และมีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของบริษัท นอกจากนี้ เหตุการณ์ดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงที่จะถูกบทลงโทษตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) ในกรณีที่บริษัทไม่สามารถแสดงให้เห็นว่ามีมาตรการที่เหมาะสมในการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลตามที่กฎหมายกำหนด รวมถึงอาจต้องดำเนินการแจ้งเหตุข้อมูลรั่วไหลต่อหน่วยงานกำกับดูแลและเจ้าของข้อมูล พร้อมทั้งจัดสรรทรัพยากรเพิ่มเติมในการแก้ไขเหตุการณ์และเสริมมาตรการป้องกัน เพื่อรักษาความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลดผลกระทบในระยะยาว

#### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

บริษัทมีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ ซึ่งยึดหลักการ CIA Triad ประกอบด้วย การรักษาความลับ (Confidentiality) ความถูกต้องครบถ้วน (Integrity) และความพร้อมใช้งาน (Availability) เป็นกรอบในการดำเนินงาน โดยจัดให้มีการทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอทุกปี

นอกจากนี้ บริษัทได้เตรียมพร้อมที่จะยกระดับการกำกับดูแลความมั่นคงสารสนเทศ โดยวางแผนงานในการทดสอบและพัฒนา Cybersecurity ขององค์กร พร้อมจัดทำรายงานผลการประเมินและแนวทางปรับปรุงอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงสร้างความตระหนักรู้ต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยจัดอบรมและทดสอบความรู้ความเข้าใจด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์แก่พนักงานทุกคน เพื่อเสริมสร้างความพร้อมในการรับมือกับภัยคุกคามทางสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง

### ความเสี่ยงที่ 2 : การพึ่งพาผู้ให้บริการหรือระบบจากภายนอกที่ไม่รัดกุม

#### • ลักษณะความเสี่ยง

บริษัทมีการใช้บริการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและผู้ให้บริการภายนอก (IT Outsourcing) ในการสนับสนุน การดำเนินงานด้านสารสนเทศ ซึ่งหากผู้ให้บริการภายนอกไม่มีมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศ ที่เหมาะสม หรือมีการควบคุมการเข้าถึงข้อมูลไม่รัดกุม อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศของบริษัท โดยไม่ได้รับอนุญาต

#### • ผลกระทบความเสี่ยง

ข้อมูลของบริษัทที่เป็นความลับอาจถูกเข้าถึง เปิดเผย แก้ไข หรือจัดการโดยไม่ได้เป็นไปตามขอบเขตที่กำหนดไว้ รวมถึงอาจเกิดความเสียหายต่อความครบถ้วน ถูกต้อง หรือความพร้อมใช้งานของข้อมูลสารสนเทศ ทำให้กระทบต่อความต่อเนื่อง ในการให้บริการของระบบสารสนเทศ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจ ทางธุรกิจ ซึ่งหากไม่ได้รับการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม อาจส่งผลต่อความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการดำเนินธุรกิจโดยรวม

#### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

ภายใต้นโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ บริษัทได้กำหนดมาตรการควบคุม ผู้ให้บริการภายนอกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นระบบ โดยจัดให้มีข้อตกลงด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ให้บริการภายนอกอย่างชัดเจน ระบุประเภทข้อมูล ที่อนุญาตให้เข้าถึงภายใต้หลักความจำเป็นในการรู้ข้อมูล (Need-to-know basis) รวมถึงจัดให้มีกระบวนการติดตามและควบคุมการเข้าถึงข้อมูลอย่างเหมาะสม อีกทั้งกำหนดให้ผู้ให้บริการภายนอกมีแผนรองรับเหตุการณ์ด้านความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศให้สอดคล้องกับแผนของบริษัท เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

ส่วนที่ 3  
แผนด้านสภาพภูมิอากาศ

# ส่วนที่ 3 แผนด้านสภาพภูมิอากาศ

## แผนการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจก

บริษัท ซีโอย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) ได้กำหนด “แผนการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจก (GHG Inventory)” เพื่อพัฒนาโครงสร้างข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อมให้เป็นระบบและสอดคล้องตามมาตรฐานสากล แผนงานดังกล่าวครอบคลุมการแต่งตั้งคณะทำงาน การร่วมมือกับที่ปรึกษาเพื่อวางแนวทางการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจก การจัดเก็บข้อมูลกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ตลอดจนการจัดทำรายงานประจำปี การทวนสอบข้อมูลโดยหน่วยงานภายนอกที่ได้รับการรับรอง จากองค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน) หรือ อบก. และการเผยแพร่ข้อมูลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างโปร่งใส การดำเนินงานตามแผนดังกล่าวจะช่วยให้บริษัทมีระบบข้อมูลที่พร้อมรองรับข้อกำหนดในอนาคต และยกระดับภาพลักษณ์องค์กรสู่การดำเนินธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

### เป้าหมาย

หัวข้อ	เป้าหมาย		
	2569	2570	2571
จัดทำรายงาน, ทวนสอบและเผยแพร่ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (ขอบเขต 1 และ 2)	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น

### แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
1. การจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจกและ รายงานข้อมูลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	2569	<ul style="list-style-type: none"> <li>แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อกำกับดูแลการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจก</li> <li>ว่าจ้างที่ปรึกษาเพื่อวางแผนการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจกและกำหนดแนวทางการดำเนินงาน</li> <li>จัดเก็บข้อมูลกิจกรรม (Activity Data) ของการปล่อยก๊าซเรือนกระจกทางตรง (Scope 1) และ การปล่อยก๊าซเรือนกระจกทางอ้อมจากการใช้พลังงาน (Scope 2)</li> </ul>
	2570	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจกขององค์กรประจำปี 2569</li> <li>ว่าจ้างที่ปรึกษาเพื่อเตรียมแผนการทวนสอบข้อมูลบัญชีก๊าซเรือนกระจก</li> <li>คัดเลือกหน่วยงานทวนสอบภายนอกที่ขึ้นทะเบียนกับองค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (อบก.)</li> <li>ดำเนินการทวนสอบข้อมูลบัญชีก๊าซเรือนกระจกประจำปี 2569 โดยหน่วยงานทวนสอบที่ได้คัดเลือก</li> <li>เผยแพร่ข้อมูลบัญชีก๊าซเรือนกระจกประจำปี 2569 แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางสาธารณะ</li> <li>จัดเก็บข้อมูลกิจกรรม (Activity Data) ประจำปี 2570</li> </ul>
	2571	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจกขององค์กรประจำปี 2570</li> <li>ว่าจ้างที่ปรึกษาเพื่อเตรียมแผนการทวนสอบข้อมูลบัญชีก๊าซเรือนกระจก</li> <li>ดำเนินการทวนสอบข้อมูลบัญชีก๊าซเรือนกระจกประจำปี 2570 โดยหน่วยงานทวนสอบ</li> <li>เผยแพร่ข้อมูลบัญชีก๊าซเรือนกระจกประจำปี 2570 แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางสาธารณะ พร้อมสรุปผลเปรียบเทียบการปล่อยก๊าซเรือนกระจกระหว่างปี 2569 และ 2570</li> </ul>

## การบริหารความเสี่ยง

### ความเสี่ยงที่ 1 : ภัยพิบัติทางธรรมชาติที่รุนแรงขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

#### • ลักษณะความเสี่ยง

บริษัทเผชิญความเสี่ยงทางกายภาพ (Physical Risk) จากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ซึ่งทำให้ภัยพิบัติทางธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม พายุลมแรง ฝนตกหนัก หรือคลื่นความร้อน มีความถี่และความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น จนส่งผลกระทบต่อ ความต่อเนื่องของการดำเนินงานและกระบวนการให้บริการของบริษัท

#### • ผลกระทบความเสี่ยง

ความเสียหายต่อทรัพย์สินที่เป็นหลักประกัน เช่น บ้านหรือที่ดินในพื้นที่น้ำท่วม อาจทำให้มูลค่าทรัพย์สินลดลงจนส่งผลกระทบต่อคุณภาพของพอร์ตสินเชื่อและการประเมินราคาของหนี้ในอนาคต ขณะเดียวกัน หากภัยพิบัติรุนแรงจนทำให้บุคลากร ทรัพย์สิน สถานที่ทำงาน หรือระบบสารสนเทศของบริษัทได้รับผลกระทบ อาจทำให้เกิดการหยุดชะงักของการปฏิบัติงานและขาดความต่อเนื่อง นำไปสู่การสูญเสียโอกาสทางธุรกิจและเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมในการชดเชยซ่อมบำรุง นอกจากนี้ หากเกิดภัยพิบัติในพื้นที่ของลูกค้า ก็อาจทำให้การติดตามหนี้ล่าช้าหรือหยุดชะงัก และส่งผลกระทบต่อกระแสเงินสดของบริษัทในระยะสั้น

#### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

บริษัทได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับภัยพิบัติต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น โดยติดตามสถานการณ์สภาพภูมิอากาศไม่ปกติหรือภัยพิบัติต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ มีการจัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Planning: BCP) เพื่อรองรับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น เช่น การจัดเตรียมสถานที่ทำงานสำรอง การวางแผนและการทดสอบให้พนักงานทำงานที่บ้าน (Work From Home) รวมถึงจัดทำมาตรการรับมือกรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างมีระบบและไม่หยุดชะงัก

### ความเสี่ยงที่ 2 : การบังคับใช้ข้อกำหนดด้านความยั่งยืนในอนาคต

#### • ลักษณะความเสี่ยง

บริษัทเผชิญความเสี่ยงทางการเปลี่ยนผ่าน (Transition Risk) ของกฎระเบียบและข้อกำหนดด้านความยั่งยืน เทคโนโลยี และการกำกับดูแลกิจการที่อาจเข้มงวดขึ้นในอนาคต โดยเฉพาะในประเด็นการเปิดเผยข้อมูลบัญชีก๊าซเรือนกระจก การประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศ มาตรฐานด้านข้อมูลและระบบสารสนเทศ รวมถึงการคุ้มครองผู้บริโภคหรือพันธมิตร ทางธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงนโยบายเหล่านี้ อาจกำหนดภาระเพิ่มเติมให้บริษัทต้องปรับปรุงกระบวนการและโครงสร้างภายใน ให้สอดคล้องกับกฎหมายใหม่

#### • ผลกระทบความเสี่ยง

ข้อกำหนดใหม่อาจทำให้บริษัทต้องจัดเก็บ เปิดเผย หรือประมวลผลข้อมูลจำนวนมากขึ้น รวมถึงอาจต้องดำเนินการประเมินความเสี่ยงในรูปแบบใหม่ ส่งผลให้เกิดภาระด้านต้นทุน การลงทุนในระบบ IT หรือบุคลากรเฉพาะทาง อีกทั้งการไม่สามารถปฏิบัติตามข้อกำหนดได้อย่างครบถ้วน อาจนำไปสู่ผลกระทบด้านชื่อเสียง การตรวจสอบจากหน่วยงานกำกับดูแล รวมถึงความเสี่ยงทางกฎหมายหรือค่าปรับที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ การปรับเกณฑ์การประเมินสินทรัพย์หรือคู่ค้า อาจมีผลต่อการทำงานของหน่วยงานธุรกิจหลักของบริษัท

#### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

บริษัทได้ติดตามทิศทางกฎระเบียบใหม่ทั้งในประเทศและต่างประเทศอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะประเด็นด้าน ESG และ การเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งวางแผนจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจกเพื่อพัฒนาโครงสร้างข้อมูลให้รองรับข้อกำหนด ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ บริษัทได้วางแผนดำเนินการอบรมปลูกจิตสำนึกและเสริมศักยภาพบุคลากร เพื่อให้สามารถปรับตัวได้อย่างทันที่ต่อการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย ลดความเสี่ยงด้านการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด และเสริมสร้าง ความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย