



## แผนการเพิ่มมูลค่าบริษัท (JUMP+ Plan)

---



### บริษัท เมืองไทย แคปปิตอล จำกัด (มหาชน) (MTC)

ปี พ.ศ. 2569 - 2571

รายงานฉบับนี้ได้ความเห็นชอบของคณะกรรมการบริษัท เมื่อวันที่ 25/11/2568  
และเผยแพร่เมื่อวันที่ 31/03/2569

## ข้อสงวนสิทธิ์

เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นโดย บริษัท เมืองไทย แคปปิตอล จำกัด (มหาชน) ("MTC") 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.")

เอกสารฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปิดเผยข้อมูลให้แก่นักลงทุนและผู้ที่เกี่ยวข้องทั่วไปเท่านั้น 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 ไม่ว่าจะเป็ความเสียหายทางตรงความเสียหายทางอ้อม 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 ไม่ว่าจะเป็ความเสียหายทางตรง 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 : การขยายสาขาเชิงศักยภาพ	3
แผนกลยุทธ์ที่ 2 : การเพิ่มฐานลูกค้า	4
แผนกลยุทธ์ที่ 3 : การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารหนี้	6
แผนกลยุทธ์ที่ 4 : การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน	7
แผนกลยุทธ์ที่ 5 : การบริหารจัดการต้นทุนทางการเงิน	9
<b>ส่วนที่ 2 แผนด้านธรรมาภิบาล</b>	11
แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	12
แผนยกระดับการแจ้งเบาะแสการกระทำผิด	13
แผนยกระดับการประเมินคุณภาพงานตรวจสอบภายใน	15
<b>ส่วนที่ 3 แผนด้านสภาพภูมิอากาศ</b>	17
แผนการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจก	18
แผนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก	18



บริษัท เมืองไทย แคปปิตอล จำกัด (มหาชน)

SET50 / SET50FF / SET100 / SET100FF / SETESG

ธุรกิจการเงิน / เงินทุนและหลักทรัพย์

CG Report :

SET ESG Ratings: AA

ระบบต่อต้านคอร์รัปชันที่ผ่านการรับรอง (CAC): มี

ภาพรวมธุรกิจ

สินเชื่อบริษัท / สินเชื่อรถยนต์ / สินเชื่อโฉนดที่ดิน / สินเชื่อส่วนบุคคล / สินเชื่อนาโนไฟแนนซ์ / สินเชื่อเช่าซื้อรถจักรยานยนต์ / สินเชื่อเพื่อการอุปโภค / ธุรกิจนายหน้าประกันวินาศภัย

ข้อมูลงบการเงิน

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

งบกำไรขาดทุน (ลบ.)

รายได้	30,739.25	27,902.28	24,526.18	20,068.49
ค่าใช้จ่าย	15,112.64	14,291.21	14,543.13	10,502.02
Net Profit	6,723.28	5,867.31	4,906.47	5,093.09

งบแสดงฐานะทางการเงิน (ลบ.)

สินทรัพย์	192,382.49	170,846.05	150,155.95	128,066.20
หนี้สิน	149,463.80	133,892.88	118,239.15	98,975.60
ส่วนผู้ถือหุ้น	42,918.69	36,953.17	31,916.80	29,090.60

งบกระแสเงินสด (ลบ.)

กิจกรรมดำเนินงาน	-4,810.81	-7,250.27	-11,492.06	-17,895.46
กิจกรรมลงทุน	-325.04	-432.03	-521.25	-417.70
กิจกรรมจัดหาเงิน	7,004.86	7,987.12	11,621.96	20,219.72

อัตราส่วนการเงิน

กำไรต่อหุ้น (บาท)	3.17	2.77	2.31	2.40
อัตรากำไรขั้นต้น (%)	N/A	N/A	N/A	N/A
อัตรากำไรสุทธิ (%)	21.87	21.03	20.01	25.38
D/E Ratio (เท่า)	3.48	3.62	3.70	3.40
ROE (%)	16.84	17.04	16.08	18.88
ROA (%)	8.03	7.77	7.18	8.10

แผนการเพิ่มมูลค่าบริษัท

แผนธุรกิจ  
เป้าหมาย ณ ปี 2571

รายได้รวม	43,000 ล้านบาท
-----------	----------------

แผนกลยุทธ์	Growth	Profitability & Efficiency	Stability
1. แผนกลยุทธ์ที่ 1 : การขยายสาขาเชิงศักยภาพ	✓	✓	
2. แผนกลยุทธ์ที่ 2 : การเพิ่มฐานลูกค้า	✓	✓	
3. แผนกลยุทธ์ที่ 3 : การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารหนี้		✓	✓
4. แผนกลยุทธ์ที่ 4 : การเพิ่มประสิทธิภาพดำเนินงาน		✓	
5. แผนกลยุทธ์ที่ 5 : การบริหารจัดการต้นทุนทางการเงิน		✓	✓

แผนด้านธรรมาภิบาล

1. แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน
2. แผนยกระดับการแจ้งเบาะแสการกระทำผิด
3. แผนยกระดับการประเมินคุณภาพงานตรวจสอบภายใน

แผนด้านสภาพภูมิอากาศ

1. แผนการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจก
2. แผนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

หมายเหตุ : เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยบริษัทจดทะเบียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลของบริษัทจดทะเบียนแก่ผู้ลงทุนเพื่อประกอบการตัดสินใจลงทุนเท่านั้น บริษัท จดทะเบียนไม่ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการลงทุนใดๆ ในหลักทรัพย์ของบริษัทจดทะเบียน โดยก่อนการตัดสินใจลงทุนผู้ลงทุนควรศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมและควรขอรับคำปรึกษา จากผู้ประกอบวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ บริษัทจดทะเบียนไม่ต้องรับผิดชอบต่อ ความเสียหายหรือสูญเสียจากการนำข้อมูลที่ปรากฏนี้ไปใช้ในทุกระณและบริษัทจดทะเบียน สงวนสิทธิ์ในการแก้ไขข้อมูลที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้โดยไม่ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า รวมทั้งห้ามไม่ให้ผู้ใด นำเอกสารหรือข้อมูลที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้ไปทำซ้ำ ดัดแปลง หรือเผยแพร่ เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากบริษัทจดทะเบียนก่อน หากผู้ลงทุนมีข้อสงสัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อมูลของบริษัท สามารถศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมได้จากรายงานหรือ สารสนเทศที่บริษัทได้เผยแพร่ผ่านช่องทางของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และ/หรือตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

# ส่วนที่ 1

## แผนธุรกิจ

## ส่วนที่ 1 แผนธุรกิจ

## เป้าหมาย ณ ปี 2571

หัวข้อ	YE/2566	YE/2567	YE/2568	เป้าหมายปี 2571
รายได้รวม (ล้านบาท)	24,525	27,903	30,739	43,000

## แผนการเติบโต/เพิ่มมูลค่าทางธุรกิจ

## แผนกลยุทธ์ที่ 1 : การขยายสาขาเชิงศักยภาพ

มุ่งยกระดับความแม่นยำในการคัดเลือกพื้นที่เปิดสาขาใหม่ เพื่อขยายการเข้าถึงบริการทางการเงินไปยังพื้นที่ที่บริษัทยังเข้าไม่ถึงหรือเข้าถึงได้ไม่ทั่วถึง โดยใช้ข้อมูลประกอบการพิจารณาและการประเมินพื้นที่อย่างเหมาะสมในการคัดเลือกทำเล เพื่อให้การขยายสาขาเป็นไปอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของบริษัทในการกระจายโอกาสการเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างเท่าเทียมแก่ประชาชนในแต่ละพื้นที่

## แผนงานดังกล่าวจะส่งเสริมและพัฒนาองค์กรในมิติ

- การเติบโต
- ความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพการดำเนินงาน

## เป้าหมาย

- เป้าหมายอื่นๆ

หัวข้อ	ปีฐาน	เป้าหมาย		
	YE/2568	2569	2570	2571
สัดส่วนการเปิดสาขาใหม่ในพื้นที่ศักยภาพสูง	-	ไม่น้อยกว่า 40%	ไม่น้อยกว่า 45%	ไม่น้อยกว่า 50%

## แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
ติดตามผลการเปิดสาขาใหม่ เพื่อนำข้อมูลจริงมาสนับสนุนการปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานและยกระดับการใช้งานอย่างเป็นระบบในระยะยาว	2569	• บริษัทมีข้อมูลผลลัพธ์จริงจากการเปิดสาขาใหม่เพียงพอสำหรับใช้เป็นฐานในการประเมินความแม่นยำของแนวทางคัดเลือกพื้นที่
	2570	• แนวทางการคัดเลือกพื้นที่ที่มีความแม่นยำมากขึ้น และสะท้อนผลลัพธ์จากการดำเนินงานจริงมากขึ้น
	2571	• การขยายสาขาเชิงศักยภาพถูกยกระดับเป็นแนวทางการดำเนินงานมาตรฐานที่สนับสนุนการเติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน

## การบริหารความเสี่ยง

### ความเสี่ยงที่ 1 : ความคลาดเคลื่อนของข้อมูล

#### • ลักษณะความเสี่ยง

ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินศักยภาพพื้นที่อาจไม่เป็นปัจจุบันหรือไม่สะท้อนสภาพตลาดจริงในช่วงเวลานั้น โดยเฉพาะในกรณีที่ข้อมูลประชากร สภาพเศรษฐกิจ การแข่งขัน หรือพฤติกรรมความต้องการสินเชื่อในพื้นที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งอาจส่งผลให้การวิเคราะห์และการจัดระดับพื้นที่มีความคลาดเคลื่อนจากข้อเท็จจริง

#### • ผลกระทบความเสี่ยง

ทำให้โมเดลประเมินศักยภาพพื้นที่ผิดพลาด และอาจนำไปสู่การตัดสินใจเปิดสาขาในพื้นที่ที่ไม่เหมาะสม ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการลงทุนและความสามารถในการสร้างผลตอบแทนของสาขาใหม่ในระยะเริ่มต้น

#### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

กำหนดรอบการอัปเดตฐานข้อมูลเป็นประจำทุกเดือน และเพิ่มขั้นตอนการลงพื้นที่สำรวจจริงเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ ควบคู่กับการทบทวนผลลัพธ์ของสาขาเปิดใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลจริงกลับมาปรับปรุงแนวทางประเมินพื้นที่ให้มีความแม่นยำยิ่งขึ้น

### ความเสี่ยงที่ 2 : ข้อจำกัดด้านพื้นที่ให้เช่า

#### • ลักษณะความเสี่ยง

ในบางพื้นที่อาจไม่สามารถจัดหาพื้นที่เช่าเชิงพาณิชย์ที่เหมาะสมกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจได้ หรือมีอัตราค่าเช่าสูงเกินระดับที่เหมาะสม โดยเฉพาะในทำเลที่มีศักยภาพสูงแต่มีข้อจำกัดด้านอุปทานของพื้นที่หรือมีการแข่งขันด้านค่าเช่าสูง

#### • ผลกระทบความเสี่ยง

อาจทำให้บริษัทไม่สามารถเปิดสาขาในพื้นที่เป้าหมายได้ตามแผน หรือส่งผลให้ต้นทุนการลงทุนสูงกว่าที่คาดการณ์ไว้ ซึ่งอาจกระทบต่อความคุ้มค่าในการเปิดสาขาและระยะเวลาคืนทุน

#### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

กำหนดรัศมีการเปิดสาขาให้มีความยืดหยุ่น เพื่อเพิ่มทางเลือกในการสรรหาพื้นที่ที่เหมาะสมและคุ้มค่าต่อการลงทุน พร้อมพิจารณาทางเลือกด้านทำเลในบริเวณใกล้เคียงที่ยังคงสอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่เป้าหมาย

## แผนกลยุทธ์ที่ 2 : การเพิ่มฐานลูกค้า

มุ่งยกระดับการบริหารฐานลูกค้าของสาขาให้เติบโตตามศักยภาพอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน โดยกำหนดแนวทางการติดตามและขับเคลื่อนฐานลูกค้าอย่างเหมาะสม พร้อมเชื่อมโยงเข้ากับระบบติดตามผลและตัวชี้วัดขององค์กร เพื่อให้ทุกสาขาสามารถขยายฐานลูกค้าได้อย่างเต็มศักยภาพ ลดความเหลื่อมล้ำด้านประสิทธิภาพระหว่างสาขา และยกระดับมาตรฐานการบริหารฐานลูกค้าในภาพรวมของบริษัท

### แผนงานดังกล่าวจะส่งเสริมและพัฒนาองค์กรในมิติ

- ความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพการดำเนินงาน
- การเติบโต

## เป้าหมาย

### • เป้าหมายอื่นๆ

หัวข้อ	ปีฐาน	เป้าหมาย		
	YE/2568	2569	2570	2571
สัดส่วนสาขาที่บรรลุเกณฑ์ฐานลูกค้าขั้นต่ำ	-	ไม่น้อยกว่า 50%	ไม่น้อยกว่า 55%	ไม่น้อยกว่า 60%

## แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
กำหนดแนวทางขับเคลื่อนการเติบโตของฐานลูกค้า ติดตามผลผ่านระบบข้อมูลกลาง และเชื่อมโยงเข้ากับ KPI ของบริษัท เพื่อผลักดันให้ทุกสาขาเติบโตตามศักยภาพจริงอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน	2569	• บริษัทที่มีกรอบเป้าหมายฐานลูกค้าที่สอดคล้องกับศักยภาพของแต่ละสาขา และมีข้อมูลสำหรับติดตามผลอย่างเป็นระบบ
	2570	• การบริหารฐานลูกค้ามีความแม่นยำมากขึ้น สาขาที่ผลงานต่ำกว่าเกณฑ์ได้รับการสนับสนุนตรงจุด และความเหลื่อมล้ำด้านประสิทธิภาพระหว่างสาขาลดลง
	2571	• การเพิ่มฐานลูกค้าถูกขับเคลื่อนผ่าน KPI ของบริษัทอย่างเป็นรูปธรรม ช่วยผลักดันให้ทุกสาขาขยายฐานลูกค้าได้ตามศักยภาพอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน

## การบริหารความเสี่ยง

### ความเสี่ยงที่ 1 : ภาวะตลาดอึมครึม

#### • ลักษณะความเสี่ยง

ในบางพื้นที่ การแข่งขันและจำนวนลูกค้าเป้าหมายอาจอยู่ในระดับที่อึมครึม ทำให้การขยายฐานลูกค้าใหม่ทำได้ยากกว่าที่คาด โดยเฉพาะสาขาที่อยู่ในพื้นที่ที่มีคู่แข่งจำนวนมากหรือมีฐานลูกค้าใหม่เติบโตชะลอลงเมื่อเทียบกับศักยภาพในอดีต

#### • ผลกระทบความเสี่ยง

ต้นทุนในการหาลูกค้าใหม่สูงขึ้นและได้ผลลัพธ์ไม่คุ้มค่า ส่งผลให้บางสาขาอาจไม่สามารถขยายฐานลูกค้าได้ตามเป้าหมาย และกระทบต่อประสิทธิภาพการเติบโตในภาพรวม

#### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

ปรับเป้าหมายให้ยืดหยุ่นตามสภาพของแต่ละพื้นที่ และเพิ่มน้ำหนักไปที่การรักษาฐานลูกค้าเก่า ควบคู่กับการติดตามข้อมูลเชิงพื้นที่และผลการดำเนินงานของแต่ละสาขาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางสนับสนุนได้อย่างเหมาะสม

### ความเสี่ยงที่ 2 : สภาพเศรษฐกิจฝืดเคืองและหนี้ครัวเรือนสูง

#### • ลักษณะความเสี่ยง

ภาวะเศรษฐกิจและภาระหนี้ของครัวเรือนอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถของลูกค้าใหม่ในการขอสินเชื่อและผ่านเกณฑ์อนุมัติ โดยเฉพาะในช่วงที่กำลังซื้ออ่อนตัว รายได้ไม่พียงตัวเต็มที่ หรือครัวเรือนมีภาระหนี้สะสมในระดับสูง

#### • ผลกระทบความเสี่ยง

ลูกค้าใหม่กู้ไม่ผ่านเกณฑ์การอนุมัติ ส่งผลให้สาขาทำยอดได้ไม่ถึงเป้า และอาจทำให้การขยายฐานลูกค้าเป็นไปได้ช้ากว่าที่วางแผนไว้

#### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

กำหนดแนวทางสนับสนุนการขยายฐานลูกค้าให้สอดคล้องกับสภาวะเศรษฐกิจและความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้า เพื่อเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินอย่างเหมาะสม พร้อมติดตามพฤติกรรมชำระและผลตอบรับของลูกค้าอย่างใกล้ชิด เพื่อให้สามารถปรับแนวทางนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับสภาวะเศรษฐกิจและความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้า

### แผนกลยุทธ์ที่ 3 : การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารหนี้

มุ่งยกระดับการบริหารพอร์ตลูกหนี้ของบริษัทให้เป็นระบบมากขึ้น โดยใช้ระบบกลางเป็นเครื่องมือสนับสนุนการติดตามและวิเคราะห์เพื่อให้บริษัทสามารถมองเห็นความเสี่ยงได้เร็วขึ้น ควบคุม NPL ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มประสิทธิผลของการติดตามหนี้ในระดับสาขา อันจะช่วยรักษาคุณภาพพอร์ตสินเชื่อ เสริมเสถียรภาพทางการเงิน และสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารบนพื้นฐานของข้อมูลจริง

#### แผนงานดังกล่าวจะส่งเสริมและพัฒนาองค์กรในมิติ

- ความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพการดำเนินงาน
- ความมั่นคงทางการเงิน

#### เป้าหมาย

- เป้าหมายอื่นๆ

หัวข้อ	ปีฐาน	เป้าหมาย		
	YE/2568	2569	2570	2571
สัดส่วนหนี้เสีย (%)	2.53	ไม่เกิน 2.55	ไม่เกิน 2.55	ไม่เกิน 2.55

#### แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
พัฒนาระบบกลางเป็นเครื่องมือสนับสนุนการติดตามและวิเคราะห์ เพื่อให้สาขาและผู้บริหารสามารถบริหารพอร์ตลูกหนี้ได้อย่างแม่นยำ ทันเวลา และสอดคล้องกับสถานการณ์จริงมากขึ้น รวมถึงช่วยลดสัดส่วน NPL และยกระดับประสิทธิภาพการจัดเก็บหนี้ของบริษัทในภาพรวม	2569	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริษัทมีระบบกลางสำหรับติดตามสถานะลูกหนี้และสัญญาณความเสี่ยงที่สำคัญ ทำให้สามารถมองเห็นภาพรวมพอร์ตและระบุลูกหนี้เฝ้าระวังได้ชัดเจนขึ้น</li> <li>• สาขามีข้อมูลสนับสนุนการติดตามหนี้ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และสามารถกำหนดลำดับความสำคัญในการติดตามได้เป็นระบบมากขึ้น</li> </ul>
	2570	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การติดตามและเร่งรัดหนี้มีความตรงจุดมากขึ้น โดยมุ่งเน้นลูกหนี้ตามระดับความเสี่ยงและสถานะค้างชำระได้แม่นยำขึ้น</li> <li>• บริษัทสามารถควบคุมการไหลของลูกหนี้จากกลุ่มเฝ้าระวังไปสู่ NPL ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และลดความแตกต่างด้านประสิทธิภาพการติดตามหนี้ระหว่างสาขา</li> </ul>
	2571	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การบริหารหนี้ถูกยกระดับเป็นกระบวนการทำงานมาตรฐานขององค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล</li> <li>• บริษัทสามารถรักษาคุณภาพพอร์ตสินเชื่อ เพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บหนี้ และเสริมเสถียรภาพทางการเงินได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน</li> </ul>

#### การบริหารความเสี่ยง

##### ความเสี่ยงที่ 1 : ความคลาดเคลื่อนของข้อมูลลูกหนี้

- ลักษณะความเสี่ยง

ข้อมูลที่ใช้ในการติดตามและวิเคราะห์พอร์ตลูกหนี้อาจไม่ครบถ้วน ไม่เป็นปัจจุบัน หรือเชื่อมโยงกันไม่สมบูรณ์ระหว่างหน่วยงานและสาขา ทำให้การประเมินความเสี่ยงและการจัดลำดับลูกหนี้คลาดเคลื่อนจากสถานการณ์จริง

- ผลกระทบความเสี่ยง

ทรัพยากรการติดตามหนี้ถูกจัดสรรไม่ตรงจุด ลูกหนี้ที่มีความเสี่ยงสูงไม่ได้รับการดูแลอย่างทันท่วงที ส่งผลให้ NPL เพิ่มขึ้นและคุณภาพพอร์ตสินเชื่อเสื่อมลง

### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

กำหนดฐานข้อมูลกลางและมาตรฐานข้อมูลชุดเดียวกัน พร้อมทบทวนความถูกต้องและอัปเดตข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การวิเคราะห์และการตัดสินใจมีความแม่นยำมากขึ้น

### ความเสี่ยงที่ 2 : ภาวะเศรษฐกิจและพฤติกรรมลูกหนี้เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว

#### • ลักษณะความเสี่ยง

สภาพเศรษฐกิจที่ผันผวน รายได้ครัวเรือนที่อ่อนตัว หรือพฤติกรรมชำระหนี้ที่เปลี่ยนแปลง อาจทำให้รูปแบบความเสี่ยงของลูกหนี้เปลี่ยนไปเร็วกว่าสมมติฐานที่ใช้ในระบบ

#### • ผลกระทบความเสี่ยง

บริษัทตรวจจับลูกหนี้ที่มีแนวโน้มผิดนัดชำระได้ล่าช้า การไหลสู่ NPL เพิ่มขึ้น และคุณภาพพอร์ตสินเชื่ออ่อนตัวลงในระยะสั้น

#### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

ติดตามแนวโน้มพฤติกรรมลูกหนี้และปัจจัยเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง พร้อมทบทวนเกณฑ์การติดตามและปรับแนวทางบริหารหนี้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริง

### ความเสี่ยงที่ 3 : การนำระบบไปใช้ไม่สม่ำเสมอในระดับสาขา

#### • ลักษณะความเสี่ยง

หากสาขาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังใช้ระบบไม่สม่ำเสมอ หรือยังตีความข้อมูลไม่ตรงกัน อาจทำให้ประสิทธิภาพของการติดตามหนี้แตกต่างกันระหว่างพื้นที่

#### • ผลกระทบความเสี่ยง

ไม่สามารถเปรียบเทียบและยกระดับประสิทธิภาพการบริหารหนี้ระหว่างสาขาได้อย่างเป็นระบบ ประโยชน์จากการลงทุนพัฒนาระบบไม่เต็มศักยภาพ และการบรรลุเป้าหมาย NPL ระดับองค์กรทำได้ยากขึ้น

#### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

จัดทำแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน ควบคู่กับการอบรมและติดตามการใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทุกสาขาใช้ระบบในมาตรฐานเดียวกัน

### แผนกลยุทธ์ที่ 4 : การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

แผนนี้จัดทำขึ้นเพื่อยกระดับการบริหารบุคลากรที่ซับซ้อนขึ้นจากการเผชิญความท้าทายในตลาดธุรกิจสินเชื่อ จึงจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพการดำเนินงานของพนักงานให้สอดคล้องกับขนาดองค์กรที่เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง

บริษัทมุ่งพัฒนาการบริหารบุคลากรผ่านการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานและมาตรฐานการบริการด้วยข้อมูลและเทคโนโลยีที่รวบรวมข้อมูลไว้อย่างครบถ้วน สามารถใช้งานได้อย่างรวดเร็ว และโปร่งใสตรวจสอบได้ โดยบูรณาการข้อมูลและพัฒนาเป็นระบบ ดังนี้

- **ระบบติดตามสาขา (Dashboard)** โดยรวบรวมข้อมูลสินเชื่อที่ชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของสาขา สนับสนุนการติดตามและควบคุมมาตรฐานการดำเนินงานของสาขา นำไปสู่การยกระดับการดำเนินงานสาขาอย่างตรงจุด
- **ระบบติดตามพนักงาน (KPI)** เพื่อติดตามการดำเนินงานของพนักงานรายบุคคล เพิ่มแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของพนักงานและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
- **เทคโนโลยี AI** สำหรับการพัฒนาระบบและสนับสนุนการทำงานของพนักงานสาขา เช่น ช่วยตรวจสอบคุณสมบัติสินเชื่ออัตโนมัติ รวบรวมกฎระเบียบ ลดภาระงานและเวลาทำงานของพนักงานสาขาได้ นำไปสู่การยกระดับด้านการบริการให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

#### ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สร้างการเติบโตเชิงผลตอบแทน ผลักดันรายได้ต่อค่าใช้จ่ายให้เพิ่มขึ้น
2. ปรับสมดุลจำนวนพนักงาน สมดุลด้วยปริมาณงานและประสิทธิภาพการทำงาน of สาขา โดยติดตามข้อมูลผ่านระบบ Dashboard และ KPI
3. ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการบริการ ใช้เทคโนโลยี AI ในการลดเวลาการทำงานและปริมาณงาน และทำให้การบริการเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้ง

องค์กร

**แผนงานดังกล่าวจะส่งเสริมและพัฒนาองค์กรในมิติ**

- ความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพการดำเนินงาน

**เป้าหมาย**

- เป้าหมายอื่นๆ

หัวข้อ	ปีฐาน	เป้าหมาย		
	YE/2568	2569	2570	2571
สมดุลจำนวนพนักงานกับประสิทธิภาพการดำเนินงานสาขา		- 80% ของจำนวนสาขา มีจำนวนพนักงานสมดุล กับผลการดำเนินงาน	90% ของจำนวนสาขา มีจำนวนพนักงานสมดุล กับผลการดำเนินงาน	100% ของจำนวนสาขา มีจำนวนพนักงานสมดุล กับผลการดำเนินงาน
ยกระดับมาตรฐานการบริการและเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า		- ลดข้อร้องเรียนจากการ ใช้บริการลงจากเดิม 50%	ลดข้อร้องเรียนจากการ ใช้บริการลงจากเดิม 70%	ลดข้อร้องเรียนจากการ ใช้บริการลงจากเดิม 90%

**แผนงานที่สำคัญ**

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
การพัฒนาระบบติดตามสาขา (Dashboard) และระบบติดตามพนักงาน (KPI) ที่รวบรวมข้อมูลชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน เพื่อติดตามและควบคุมการดำเนินงานสาขาและพนักงาน นำไปสู่การยกระดับการดำเนินงาน มาตรฐานการบริการ และเพิ่มรายได้ต่อค่าใช้จ่ายพนักงานตามเป้าหมายองค์กร	2569	• พัฒนาระบบให้ครอบคลุมทั้งข้อมูลและฟังก์ชันการใช้งาน สามารถเริ่มเก็บข้อมูลการดำเนินงานสาขาและพนักงานเพื่อนำไปวิเคราะห์ผลอันเป็นประโยชน์ต่อการควบคุมประสิทธิภาพการดำเนินงานสาขาและพนักงานต่อไป
	2570	• ติดตามและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานสาขาและพนักงานผ่านระบบ ควบคุมประสิทธิภาพการดำเนินงานให้อยู่ในเกณฑ์ขององค์กร รวมถึงปรับปรุงและพัฒนาระบบให้เหมาะสมกับผู้ใช้งานมากที่สุด
	2571	• การดำเนินงานของสาขาและพนักงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ยกระดับการให้บริการและรายได้ต่อค่าใช้จ่าย

**การบริหารความเสี่ยง****ความเสี่ยงที่ 1 :** ความเสี่ยงด้านการยอมรับของพนักงานต่อระบบใหม่• **ลักษณะความเสี่ยง**

ความกังวลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงระบบ รูปแบบการทำงาน กฎเกณฑ์การประเมินผลงาน สร้างแรงกดดันและความไม่คุ้นชิน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการยอมรับของพนักงาน

• **ผลกระทบความเสี่ยง**

พนักงานอาจต่อต้านการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เกิดบรรยากาศการทำงานที่รู้สึกกดดัน อาจทำให้พนักงานที่มีศักยภาพรู้สึกไม่อยากทำงานและลาออกได้

• **มาตรการจัดการความเสี่ยง**

สื่อสารเหตุผลและประโยชน์ของระบบใหม่อย่างชัดเจน

**ความเสี่ยงที่ 2 :** ความเสี่ยงด้านความพร้อมของระบบเทคโนโลยี• **ลักษณะความเสี่ยง**

การดึงข้อมูลจากสาขาทั่วประเทศ หรือพนักงานทุกคนเข้าระบบพร้อมกัน อาจเกิดการหน่วงหรือล่ม หากโครงสร้างพื้นฐานไม่รองรับปริมาณ Traffic จำนวนมาก

**• ผลกระทบความเสี่ยง**

หากเกิดข้อผิดพลาดในข้อมูลอาจส่งผลกระทบต่อการใช้งานข้อมูลไปใช้งานต่อและกระทบเป็นห่วงโซ่ไปเรื่อย ๆ อาจกระทบต่อความน่าเชื่อถือของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ความต่อเนื่องในการใช้งานและประสิทธิภาพขององค์กรในระยะเริ่มต้น และการไม่ยอมรับในระบบสำหรับผู้ใช้งานได้

**• มาตรการจัดการความเสี่ยง**

ทดสอบระบบก่อนใช้งานจริงทุกกระบวนการ พร้อมกำหนดแนวทางรองรับกรณีระบบขัดข้อง

**ความเสี่ยงที่ 3 : ความเสี่ยงด้านบุคลากรและศักยภาพของหัวหน้างาน**

**• ลักษณะความเสี่ยง**

หัวหน้างานบางส่วนอาจมีความเชี่ยวชาญในงานปฏิบัติการเดิม แต่ขาดทักษะในการใช้ระบบเทคโนโลยีรูปแบบใหม่ ๆ ทำให้ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลในระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อการวางแผนการดำเนินงานของสาขาและพนักงาน

**• ผลกระทบความเสี่ยง**

ศักยภาพของหัวหน้างานมีผลต่อความน่าเชื่อถือของระบบและคุณภาพการตัดสินใจ เป้าหมายการเพิ่มผลงานสาขาก็จะไม่ประสบความสำเร็จ

**• มาตรการจัดการความเสี่ยง**

จัดอบรมให้ความรู้แก่หัวหน้างานให้เข้าใจหลักการประเมินผล พร้อมกำหนดเกณฑ์และตัวชี้วัดที่ชัดเจน

**แผนกลยุทธ์ที่ 5 : การบริหารจัดการต้นทุนทางการเงิน**

มุ่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารสภาพคล่องและแหล่งเงินทุนของบริษัท โดยยกระดับการบริหารสภาพคล่องและต้นทุนทางการเงินบนฐานข้อมูลและการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนการติดตาม คาดการณ์ และวิเคราะห์กระแสเงินสดและภาระต้นทุนทางการเงินอย่างเป็นระบบ ช่วยให้บริษัทสามารถวางแผนการใช้เงินทุนและบริหารโครงสร้างแหล่งเงินทุนได้อย่างเหมาะสม รองรับการเติบโตของธุรกิจ และเสริมเสถียรภาพทางการเงินในระยะยาว

**แผนงานดังกล่าวจะส่งเสริมและพัฒนาองค์กรในมิติ**

- ความมั่นคงทางการเงิน
- ความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพการดำเนินงาน

**เป้าหมาย**

**• เป้าหมายอื่นๆ**

หัวข้อ	ปีฐาน	เป้าหมาย		
	YE/2568	2569	2570	2571
อัตราการลดลงของต้นทุนทางการเงินเฉลี่ยเทียบปีฐาน 2568	-	ไม่น้อยกว่า 5%	ไม่น้อยกว่า 4%	ไม่น้อยกว่า 3%

**แผนงานที่สำคัญ**

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
ยกระดับการบริหารสภาพคล่องและต้นทุนทางการเงินของบริษัทบนฐานข้อมูลและการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนการติดตามกระแสเงินสด การวางแผนการเงิน การบริหารโครงสร้างแหล่งเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้บริษัทสามารถกำหนดจังหวะการกู้ยืม การชำระหนี้ และการจัดสรรสภาพคล่องได้อย่างเหมาะสมกับภาวะตลาด ลดต้นทุนทางการเงิน เพิ่มประสิทธิภาพการเงิน และเสริมเสถียรภาพทางการเงินในระยะยาว	2569	• บริษัทสามารถติดตามและคาดการณ์กระแสเงินสดผ่านระบบกลางเดียว ทำให้มองเห็นสถานะสภาพคล่องและโครงสร้างต้นทุนทางการเงินได้อย่างทันเวลา
	2570	• การวางแผนการกู้ยืมและการจัดสรรสภาพคล่องมีความเหมาะสมมากขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนทางการเงินลดลงสอดคล้องกับเป้าหมายปี 2570
	2571	• บริษัทบรรลุเป้าหมายการลดต้นทุนทางการเงินสะสม และการบริหารสภาพคล่องกลายเป็นกระบวนการที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลอย่างยั่งยืน

## การบริหารความเสี่ยง

### ความเสี่ยงที่ 1 : ความคลาดเคลื่อนของข้อมูลกระแสเงินสด

#### • ลักษณะความเสี่ยง

ข้อมูลกระแสเงินสดที่ใช้ในการติดตามและคาดการณ์อาจไม่ครบถ้วน ไม่เป็นปัจจุบัน หรือยังเชื่อมโยงกันไม่สมบูรณ์ระหว่างหน่วยงาน ส่งผลให้การวิเคราะห์สภาพคล่องและต้นทุนทางการเงินคลาดเคลื่อนจากสถานการณ์จริง

#### • ผลกระทบความเสี่ยง

การกู้ยืม การชำระคืน และการจัดสรรสภาพคล่องถูกวางแผนบนข้อมูลที่คลาดเคลื่อน นำไปสู่ต้นทุนทางการเงินที่สูงกว่าที่ควรและโอกาสในการลดต้นทุนที่สูญเสียไป

#### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

เชื่อมโยงข้อมูลจากระบบหลักเข้าสู่ฐานข้อมูลกลางเดียวกัน กำหนดรอบการอัปเดตข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ และทบทวนแบบจำลองการคาดการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความแม่นยำของข้อมูลและการตัดสินใจ

### ความเสี่ยงที่ 2 : ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยและภาวะเศรษฐกิจ

#### • ลักษณะความเสี่ยง

การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย ภาวะเศรษฐกิจ และพฤติกรรมกระแสเงินสดของธุรกิจอาจทำให้สมมติฐานที่ใช้ในการวางแผนสภาพคล่องและแหล่งเงินทุนเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

#### • ผลกระทบความเสี่ยง

ต้นทุนทางการเงินจริงสูงกว่าเป้าหมาย และเสถียรภาพสภาพคล่องในบางช่วงได้รับผลกระทบ อาจทำให้การบรรลุเป้าหมายการลดต้นทุนทางการเงินรายปีล่าช้าออกไป

#### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

ติดตามทิศทางอัตราดอกเบี้ยและปัจจัยเศรษฐกิจอย่างใกล้ชิด พร้อมใช้การวิเคราะห์สถานการณ์สมมติประกอบการวางแผน เพื่อให้สามารถปรับกลยุทธ์การกู้ยืมและการบริหารสภาพคล่องได้อย่างเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์

## ส่วนที่ 2

### แผนด้านธรรมาภิบาล

## ส่วนที่ 2 แผนด้านธรรมาภิบาล

### การกำกับดูแลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและความโปร่งใส

#### แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

บริษัทฯ มีความมุ่งมั่นที่จะยกระดับธรรมาภิบาลสู่ระดับสากล ด้วยการยกระดับการตรวจสอบภายในผ่านการใช้เทคโนโลยี ในการพัฒนาระบบให้เป็นกลไกหลักในการดำเนินงานตรวจสอบ เพื่อยกระดับธรรมาภิบาลภายใต้หลัก "Fairness, Transparency, Accountability" ให้เกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กร

#### เป้าหมาย

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
มีนโยบายและแนวปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	เสร็จสิ้น	-	-	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>การจัดทำนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ครอบคลุมการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กร และได้รับการอนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัท ตลอดจนมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน</li> <li>การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันและ มีการรายงานผลการตรวจสอบโดยผู้ตรวจสอบภายในแก่คณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ในกรณีที่พบการทำผิด มีการระบุแนวทางแก้ไข และมาตรการป้องกันการเกิดซ้ำอย่างชัดเจน</li> <li>การทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง</li> </ul>	เสร็จสิ้น	-	-	-
ได้รับการรับรอง CAC จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai IOD)	ได้รับการรับรอง	-	-	-
จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติตามมาตรฐาน ISO 37003: Fraud control management systems	-	เตรียมความพร้อม	เตรียมความพร้อม	ได้รับการรับรอง

#### แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
บริษัทมุ่งยกระดับการป้องกันการทุจริตและคอร์รัปชันให้มีความเป็นระบบ เชิงรุก และสอดคล้องกับมาตรฐานสากล โดยประยุกต์ใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มความโปร่งใส ความถูกต้อง และสามารถในการตรวจพบความผิดปกติดังกล่าวอย่างทันท่วงที อันจะช่วยเสริมสร้างธรรมาภิบาลในทุกระดับขององค์กร	2569	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีต้นแบบระบบป้องกันทุจริต 3 ระบบที่ผ่านการทดสอบในสาขานำร่อง</li> <li>เริ่มต้นกระบวนการยืนยันตัวตนดิจิทัล</li> </ul>
	2570	<ul style="list-style-type: none"> <li>ลดระยะเวลาการตรวจพบความผิดปกติดังกล่าวไม่น้อยกว่า 50%</li> <li>สาขาที่มีความผิดปกติดังกล่าวไม่น้อยกว่า 80%</li> <li>พนักงานทุกระดับได้รับการอบรมและเข้าใจบทบาทในการป้องกันทุจริตผ่านระบบ</li> </ul>
	2571	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระบบธุรกรรมรูปแบบใหม่ครอบคลุม 100% ของสาขาทั่วประเทศ</li> <li>บรรลุเป้าหมายองค์กรคาร์บอนต่ำ (Green Office) โดยลดการใช้เอกสารตรวจสอบลง 70%</li> <li>ได้รับการรับรองมาตรฐานสากล ISO 37003</li> </ul>

**การบริหารความเสี่ยง**

**ความเสี่ยงที่ 1 : ความเสี่ยงจากการวิเคราะห์และการตีความผล**

**• ลักษณะความเสี่ยง**

ความเสี่ยงนี้เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนผ่านเชิงโครงสร้างของระบบควบคุมภายใน จากเดิมที่พึ่งพามนุษย์และเอกสารกระดาษสู่การเป็นระบบดิจิทัลที่ทำงานเชื่อมโยงกันของ 3 ระบบหลักที่พัฒนาขึ้น ความท้าทายสำคัญคือการนำระบบใหม่เหล่านี้ไป "เชื่อมต่อกับระบบเดิม" ที่บริษัทฯ มีอยู่แล้ว หากการเชื่อมโยงข้อมูลไม่สมบูรณ์ หรืออัลกอริทึมที่ใช้ในการตรวจจับพฤติกรรมเสี่ยงยังไม่แม่นยำพอในช่วงแรก จะส่งผลโดยตรงต่อการวิเคราะห์ผลของระบบ

**• ผลกระทบความเสี่ยง**

1. ข้อมูลธุรกรรมอาจไม่ตรงกับความเป็นจริง ทำให้การตรวจจับความผิดปกติผิดพลาด
2. อาจเกิดการหยุดชะงักของระบบการทำงานในสาขา เนื่องจากความไม่เสถียรของการรับ-ส่งข้อมูลระหว่างระบบใหม่และฐานข้อมูลเดิม
3. หากผลการวิเคราะห์ไม่แม่นยำ อาจส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารที่ต้องใช้ข้อมูลจาก Dashboard เป็นเครื่องมือหลักในการกำกับดูแล

**• มาตรการจัดการความเสี่ยง**

1. ก่อนการนำระบบไปใช้จริง จะมีการสร้างพื้นที่ทดสอบเพื่อจำลองการเชื่อมต่อข้อมูลและตรวจสอบหาข้อผิดพลาดของระบบในวงจำกัด
2. ให้ผู้ใช้งานจริง (พนักงานสาขาและฝ่ายตรวจสอบ) เข้าร่วมทดสอบระบบเพื่อยืนยันว่าการตีความผลและขั้นตอนการทำงานดิจิทัลสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง
3. เตรียมความพร้อมหากระบบหลักเกิดขัดข้อง เพื่อให้ข้อมูลธุรกรรมที่สำคัญไม่สูญหายและสามารถกู้คืนระบบให้กลับมาทำงานได้ทันที
4. มีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลร่วมกันระหว่างฝ่ายที่รับผิดชอบ เพื่อให้แน่ใจว่าการตีความผลจากระบบนั้นถูกต้องตามมาตรฐาน

**แผนยกระดับการแจ้งเบาะแสการกระทำผิด**

เพื่อต่อยอดจากนโยบายและช่องทางการแจ้งเบาะแสที่ครอบคลุมของบริษัทฯ แผนงานนี้มุ่งเน้นการเชื่อมโยงเทคโนโลยีเข้ากับกลไกการแจ้งเบาะแสดั้งเดิม เพื่อยกระดับจากระบบรับเรื่องร้องเรียนทั่วไปสู่ "ระบบแจ้งเหตุเตือนภัยล่วงหน้า" โดยใช้ข้อมูลจริงเป็นตัวบ่งชี้พฤติกรรมเสี่ยง

**เป้าหมาย**

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
มีนโยบายและแนวปฏิบัติการแจ้งเบาะแสการกระทำผิด	เสร็จสิ้น	-	-	-
• มีการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติแจ้งเบาะแสดังชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษรและได้รับการอนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัท	เสร็จสิ้น	-	-	-
• แต่งตั้งบุคคลผู้รับเรื่องการแจ้งเบาะแสดังที่มีความเป็นกลาง	เสร็จสิ้น	-	-	-
• เรื่องร้องเรียนทุกรายการได้รับการสืบสวน และรายงานผลต่อคณะกรรมการบริษัทภายในระยะเวลาที่กำหนด ในกรณีที่พบการกระทำผิด มีการระบุแนวทางแก้ไข และมาตรการป้องกันการเกิดซ้ำอย่างชัดเจน	เสร็จสิ้น	-	-	-
• การทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติการแจ้งเบาะแสดังต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	เสร็จสิ้น	-	-	-

จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติตามมาตรฐาน ISO 37002: Whistleblowing management systems	-	เตรียมความพร้อม	เตรียมความพร้อม	ได้รับการรับรอง
---	---	-----------------	-----------------	-----------------

## แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
บริษัทมุ่งยกระดับกลไกการแจ้งเบาะแสให้มีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น โดยเชื่อมโยงข้อมูลที่เกี่ยวข้องเข้ากับกระบวนการกำกับดูแล เพื่อเพิ่มความสามารถในการรับรู้สัญญาณความเสี่ยง ตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้รวดเร็วขึ้น และเสริมความเชื่อมั่นของบุคลากรต่อระบบคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส ตามแนวทางมาตรฐานสากล	2569	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดระเบียบปฏิบัติการคุ้มครองผู้แจ้งเหตุและการรักษาความลับข้อมูล ตามมาตรฐาน ISO 37002 ได้ 100%</li> <li>ระบบธุรกรรมรูปแบบใหม่สามารถส่งสัญญาณเตือนพฤติกรรมเสี่ยงไปยังช่องทางรับแจ้งเหตุเดิมได้แบบอัตโนมัติ</li> <li>พนักงาน 100% รับทราบและเข้าถึงช่องทางแจ้งเบาะแสที่เชื่อมโยงกับระบบใหม่</li> </ul>
	2570	<ul style="list-style-type: none"> <li>ลดระยะเวลาเฉลี่ยในการตอบสนองและเริ่มกระบวนการสืบสวนลง 50% ด้วยระบบ Dashboard</li> <li>100% ของรายงานการแจ้งเบาะแสดูกจัดเก็บในฐานข้อมูลกลางที่ระบุความเสี่ยงได้</li> <li>ผลสำรวจความมั่นใจของพนักงานต่อระบบการปกปิดตัวตนและนโยบายการคุ้มครองผู้แจ้งเหตุไม่ต่ำกว่า 90%</li> </ul>
	2571	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทฯ ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 37002 ด้านการจัดการการแจ้งเบาะแสอย่างเป็นทางการ</li> <li>กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนและรายงานผลการสืบสวนดำเนินการผ่านระบบดิจิทัล 100%</li> <li>ผู้บริหารระดับสูงสามารถเข้าถึงรายงานสรุปสถานะการแจ้งเหตุและแก้ไขทั่วประเทศได้แบบ Real-time</li> </ul>

## การบริหารความเสี่ยง

**ความเสี่ยงที่ 1 :** ความเสี่ยงจากทัศนคติและระดับความเข้าใจของบุคลากร

### • ลักษณะความเสี่ยง

พนักงานบางส่วน อาจยังไม่เข้าใจขั้นตอนการทำงานใหม่ในระบบดิจิทัลอย่างลึกซึ้ง รวมถึงการที่พนักงานอาจไม่เล็งเห็นว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลไกการป้องกันทุจริตและการแจ้งเบาะแส

### • ผลกระทบความเสี่ยง

ข้อมูลธุรกรรมอาจถูกบันทึกไม่ครบถ้วนหรือไม่ต่อเนื่อง ส่งผลให้ระบบตรวจจับพฤติกรรมผิดปกติทำงานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพและไม่สามารถตรวจพบความผิดปกติได้ทันที

### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

- จัดอบรมและ Coaching อย่างต่อเนื่อง ทั้งในรูปแบบการปฏิบัติจริงและระบบการเรียนรู้ออนไลน์ เพื่อให้เข้าถึงพนักงานทุกระดับ
- แต่งตั้ง หัวหน้าสาขาให้เป็น "ผู้นำการเปลี่ยนแปลง" เพื่อทำหน้าที่ถ่ายทอดแนวปฏิบัติที่ถูกต้อง และเป็นพี่เลี้ยงให้กับทีมงานในพื้นที่
- กำหนดให้ธุรกรรมสำคัญ (เช่น การปล่อยสินเชื่อและการเบิกจ่าย) ต้องดำเนินการผ่านระบบดิจิทัลเท่านั้น พร้อมติดตามผลผ่านรายงานการใช้งานจริง เพื่อป้องกันการกลับไปใช้ระบบเดิม

## การกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและความมั่นคง

### แผนยกระดับการประเมินคุณภาพงานตรวจสอบภายใน

บริษัทมุ่งยกระดับคุณภาพงานตรวจสอบภายในให้มีประสิทธิภาพ ทันทเวลา และสอดคล้องกับมาตรฐานสากลมากยิ่งขึ้น โดยประยุกต์ใช้ข้อมูลและเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการประเมินความเสี่ยง การติดตามประเด็นสำคัญ และการปรับปรุงกระบวนการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง อันจะช่วยให้การกำกับดูแลมีความแม่นยำและตอบสนองต่อความเสี่ยงได้ดียิ่งขึ้น

#### เป้าหมาย

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
จัดให้มีหน่วยงานภายนอกที่เป็นอิสระประเมินคุณภาพงานตรวจสอบภายในโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานการตรวจสอบภายในสากลฉบับใหม่	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น
การนำเทคโนโลยีด้านการตรวจสอบภายในมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการวางแผนการตรวจสอบประจำปี บริหารจัดการโครงการตรวจสอบ ติดตามและจัดการข้อตรวจพบ สรุปผลการตรวจสอบ จัดเก็บข้อมูลการตรวจสอบ	-	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น

#### แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
บูรณาการเทคโนโลยี เพื่อลดขั้นตอนการตรวจสอบลง 70% ประเมินและปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบให้สอดคล้องกับ มาตรฐานการตรวจสอบภายในสากลฉบับใหม่	2569	<ul style="list-style-type: none"> <li>ประเมินความพร้อมของงานตรวจสอบเทียบกับมาตรฐานสากลฉบับใหม่เพื่อวางแผนปรับปรุงโครงสร้าง</li> <li>ลดขั้นตอนการดำเนินงานตรวจสอบลง 70%</li> </ul>
	2570	<ul style="list-style-type: none"> <li>ลดระยะเวลาเฉลี่ยในการตรวจพบพฤติกรรมเสี่ยงลง ไม่น้อยกว่า 50% ผ่านการใช้ AI และ Dashboard</li> </ul>
	2571	<ul style="list-style-type: none"> <li>ได้รับการรับรอง มาตรฐานการตรวจสอบภายในสากลฉบับใหม่ และมาตรฐาน ISO 37003 อย่างเป็นทางการ</li> </ul>

#### การบริหารความเสี่ยง

**ความเสี่ยงที่ 1 :** ความเสี่ยงจากความต่อเนื่องและการกำกับโครงการ

##### • ลักษณะความเสี่ยง

พนักงานอาจยังคงเลือกใช้เอกสารกระดาษในการทำงาน แทนการใช้ระบบธุรกรรมรูปแบบใหม่ที่พัฒนาขึ้น ส่งผลเสียต่อความสมบูรณ์ของฐานข้อมูลกลาง และระบบ Governance dashboard

##### • ผลกระทบความเสี่ยง

- เมื่อข้อมูลไม่ถูกบันทึกในระบบดิจิทัลอย่างครบถ้วน อัลกอริทึมของ AI จะไม่สามารถตรวจพบพฤติกรรมเสี่ยงหรือความผิดปกติได้
- การทำงานของฝ่ายตรวจสอบจะไม่สามารถยกระดับสู่การทำงานแบบดั้งเดิมสู่การวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้

##### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

- กำหนดให้ธุรกรรมสำคัญต้องดำเนินการผ่านระบบดิจิทัลเท่านั้น
- ฝ่ายบริหารใช้รายงานนี้เป็นเครื่องมือหลักในการติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้งานระบบของแต่ละสาขา เพื่อให้มั่นใจว่าทุกพื้นที่มีการใช้งานระบบอย่างต่อเนื่อง



ส่วนที่ 3  
แผนด้านสภาพภูมิอากาศ

## ส่วนที่ 3 แผนด้านสภาพภูมิอากาศ

### แผนการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจก

องค์กรมีการจัดทำรายงานปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกแล้ว

ลิงก์ URL ของเอกสาร : <https://sustainability.muangthaicap.com/file/SD67THA.pdf?v=2>



บริษัทได้จัดทำและเปิดเผยบัญชีก๊าซเรือนกระจกขององค์กรไว้ในรายงานความยั่งยืนประจำปี 2567 โดยครอบคลุมข้อมูลการปล่อยก๊าซเรือนกระจก Scope 1, Scope 2 และ Scope 3 เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลสำคัญในการติดตามผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม การกำหนดเป้าหมายลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และการขับเคลื่อนการบริหารจัดการด้านสภาพภูมิอากาศของบริษัทอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ ข้อมูลตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องได้รับการทวนสอบโดยหน่วยงานอิสระภายนอกตามกระบวนการให้ความเชื่อมั่นในระดับ Limited Assurance แล้ว

แหล่งที่มา: รายงานความยั่งยืน ปี 2567 หน้า 123

### เป้าหมาย

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

### แผนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเป็นไปอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง บริษัท เมืองไทย แคปปิตอล จำกัด (มหาชน) ได้จัดทำแผนดำเนินงานระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2569–2571) เพื่อกำหนดทิศทาง ขั้นตอน และเป้าหมายในแต่ละปีอย่างเป็นระบบ มุ่งสร้างโครงสร้างบริหารจัดการพลังงาน และทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพทั่วองค์กร และยกระดับมาตรการด้านสิ่งแวดล้อมสู่เป้าหมายความเป็นกลางทางคาร์บอนในปี พ.ศ. 2573

#### ปี 2569: การวางรากฐานระบบ

มุ่งเน้นการวางระบบพื้นฐานด้านการบริหารจัดการพลังงานและคาร์บอนขององค์กร ทั้งในมิติของโครงสร้างข้อมูล มาตรการควบคุมการใช้ทรัพยากร และการทดลองระบบพลังงานหมุนเวียนในพื้นที่ที่มีความพร้อมสูง เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลกลางสำหรับการขยายผลในปีถัดไป

1. เริ่มดำเนินโครงการด้านพลังงานหมุนเวียนในพื้นที่ที่มีศักยภาพ เพื่อประเมินประสิทธิภาพและความคุ้มค่า
2. จัดทำแนวทางบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรหลักขององค์กร พร้อมระบบติดตามและรายงานผล
3. พัฒนาระบบการทำงานในรูปแบบดิจิทัล เพื่อลดการใช้ทรัพยากรและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน
4. จัดเก็บและบริหารข้อมูลการใช้ทรัพยากรเข้าสู่ระบบส่วนกลาง เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และกำหนดมาตรการในระยะต่อไป

#### ปี 2570: การขยายผลและเชื่อมโยงข้อมูลจริง

มุ่งขยายการใช้พลังงานหมุนเวียนสู่สาขาที่มีศักยภาพและเชื่อมโยงข้อมูลพลังงานเข้าสู่ระบบส่วนกลางอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้การบริหารจัดการพลังงานมีความแม่นยำและโปร่งใส

1. ขยายการใช้พลังงานหมุนเวียนไปยังพื้นที่ที่มีศักยภาพเพิ่มเติม
2. ทบทวนและปรับปรุงแนวทางการใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมกับข้อมูลการใช้งานจริง
3. ขยายการใช้ระบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร

ปี 2571: การพัฒนาเต็มรูปแบบและยกระดับประสิทธิภาพ

ยกระดับระบบบริหารจัดการพลังงานให้ครอบคลุมทุกมิติ ทั้งด้านพลังงานหมุนเวียน การเชื่อมโยงข้อมูล การวิเคราะห์ และการประเมินผล โดยสาขาที่ติดตั้งพลังงานหมุนเวียนทั้งหมดจะถูกพัฒนาเป็นต้นแบบการขยายผลสู่สาขาทั่วประเทศในระยะถัดไป

1. ขยายการดำเนินโครงการด้านพลังงานสะอาดอย่างต่อเนื่องในพื้นที่ที่เหมาะสม
2. ประเมินผลการดำเนินงานและผลตอบแทนจากมาตรการต่าง ๆ เพื่อใช้กำหนดแนวทางในระยะกลางและระยะยาว

โดยสรุป แผนดำเนินงานระยะ 3 ปีนี้ทำหน้าที่เป็น กลไกสำคัญในการยกระดับระบบบริหารจัดการพลังงานและทรัพยากรขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมสร้างผลลัพธ์ทางสิ่งแวดล้อมและเศรษฐกิจที่ชัดเจน นำพาบริษัทฯ สู่การเป็น องค์กรคาร์บอนต่ำที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง

**เป้าหมาย**

หัวข้อ	ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ณ ปีฐาน	เป้าหมายการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเทียบกับปีฐาน		
	(tCO <sub>2</sub> e)	2569	2570	2571
ปริมาณการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก	34,066.68	32,363.35	30,745.18	29,207.92

**แผนงานที่สำคัญ**

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
มาตรการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	2571	<ul style="list-style-type: none"> <li>ลดการใช้ทรัพยากรหลัก ไม่น้อยกว่า 10%</li> <li>ประหยัดค่าใช้จ่าย ไม่น้อยกว่า 50 ล้านบาท</li> <li>ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Scope 1 และ 2) ไม่น้อยกว่า 15%</li> </ul>
ใช้พลังงานหมุนเวียน	2569	<ul style="list-style-type: none"> <li>การลดการใช้พลังงานไฟฟ้ารวมขององค์กรไม่น้อยกว่า 20%</li> </ul>
การผลักดันงานเอกสารไปสู่ระบบ Digital	2571	<ul style="list-style-type: none"> <li>ลดการใช้กระดาษ ไม่น้อยกว่า 50%</li> </ul>

**การบริหารความเสี่ยง**

**ความเสี่ยงที่ 1 :** ความเสี่ยงด้านงบประมาณและต้นทุนการดำเนินงาน

**• ลักษณะความเสี่ยง**

การติดตั้งระบบพลังงานแสงอาทิตย์ การพัฒนาระบบข้อมูลด้านพลังงานและคาร์บอน อาจมีความผันผวนของต้นทุนอุปกรณ์ ค่าบริการติดตั้ง และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องในแต่ละช่วงเวลา

**• ผลกระทบความเสี่ยง**

อาจส่งผลให้ค่าใช้จ่ายของโครงการสูงกว่าที่ประมาณการไว้ ส่งผลต่อจังหวะการดำเนินงาน การจัดสรรงบประมาณในแต่ละช่วง และระยะเวลาการรับรู้ผลตอบแทนหรือผลประโยชน์จากโครงการ

**• มาตรการจัดการความเสี่ยง**

บริษัทกำหนดกรอบงบประมาณรายปีอย่างเหมาะสม พร้อมสำรองงบประมาณสำหรับกรณีจำเป็น ใช้กระบวนการคัดเลือกคู่ค้าอย่างโปร่งใสและแข่งขันได้ เพื่อควบคุมต้นทุน รวมทั้งทยอยลงทุนตามลำดับความพร้อมของพื้นที่ ติดตามผลผ่านระบบข้อมูลกลาง และประเมินความคุ้มค่าของโครงการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในระยะยาว

**ความเสี่ยงที่ 2 : ความเสี่ยงด้านเทคนิคและระบบพลังงาน****• ลักษณะความเสี่ยง**

การติดตั้งระบบพลังงานแสงอาทิตย์ การเชื่อมโยงข้อมูลพลังงานเข้าสู่ระบบกลาง อาจมีความเสี่ยงจากความพร้อมของพื้นที่ ความเหมาะสมของการออกแบบระบบ ประสิทธิภาพการทำงานของอุปกรณ์ รวมถึงความต่อเนื่องในการดูแลบำรุงรักษาและการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน

**• ผลกระทบความเสี่ยง**

อาจส่งผลให้ประสิทธิภาพของระบบพลังงานบางส่วนต่ำกว่าที่คาด การขยายผลโครงการใช้ระยะเวลานานขึ้น หรือการติดตามข้อมูลพลังงานและผลการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกทำได้ไม่เต็มประสิทธิภาพในบางช่วง ซึ่งอาจกระทบต่อจังหวะการรับรู้ผลประหยัดพลังงานและผลลัพธ์ตามแผนงานที่กำหนดไว้

**• มาตรการจัดการความเสี่ยง**

บริษัทกำหนดให้มีการประเมินความพร้อมของพื้นที่และความเหมาะสมทางเทคนิคก่อนดำเนินการติดตั้งในแต่ละแห่ง พร้อมใช้แนวทางขยายผลแบบเป็นลำดับจากพื้นที่นำร่องไปสู่พื้นที่ที่มีศักยภาพสูง จัดทำมาตรฐานการติดตั้งและการบำรุงรักษาระบบอย่างเหมาะสม คัดเลือกผู้ให้บริการที่มีความเชี่ยวชาญ และติดตามประสิทธิภาพผ่านระบบข้อมูลกลางอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและรักษาประสิทธิผลของโครงการในระยะยาว

**ความเสี่ยงที่ 3 : ความเสี่ยงด้านบุคลากรและการมีส่วนร่วมของพนักงาน****• ลักษณะความเสี่ยง**

การขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกให้เกิดผลอย่างต่อเนื่อง จำเป็นต้องอาศัยความเข้าใจ ความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมของพนักงาน ในหลายระดับ ทั้งในส่วนของการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติตามแนวทางที่บริษัทกำหนด และการสนับสนุนการจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้อง หากการสื่อสารภายในองค์กรหรือการสร้างความตระหนักรู้ยังไม่ครอบคลุมเพียงพอ อาจทำให้การดำเนินการในแต่ละพื้นที่มีระดับความพร้อมแตกต่างกันได้

**• ผลกระทบความเสี่ยง**

การเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินงานหรือการกำหนดกรอบการใช้ทรัพยากร อาจทำให้พนักงานในบางพื้นที่ต้องใช้เวลาในการปรับตัว และส่งผลให้การดำเนินงานในช่วงเริ่มต้นอาจยังไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมด

**• มาตรการจัดการความเสี่ยง**

บริษัทให้ความสำคัญกับการสื่อสารและสร้างความเข้าใจแก่พนักงานทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรคาร์บอนต่ำ การกำหนดแนวปฏิบัติที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย การพัฒนาศักยภาพบุคลากรผ่านการอบรมหรือการสื่อสารภายในที่เหมาะสม ตลอดจนการติดตามผลผ่านระบบข้อมูลกลางและกลไกการมีส่วนร่วมภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานสามารถมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนเป้าหมายด้านพลังงานและการลดก๊าซเรือนกระจกได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร

**ความเสี่ยงที่ 4 : ความเสี่ยงด้านข้อมูลและการเชื่อมโยงระบบ****• ลักษณะความเสี่ยง**

แผนกลยุทธ์ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของบริษัทอาศัยการรวบรวม ติดตาม และวิเคราะห์ข้อมูลจากหลายแหล่ง ทั้งข้อมูลการใช้พลังงาน การใช้ทรัพยากร และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปล่อยก๊าซเรือนกระจก เพื่อเชื่อมโยงเข้าสู่ระบบกลางขององค์กร ดังนั้น ในช่วงพัฒนาหรือขยายการใช้งานระบบ อาจมีประเด็นด้านความครบถ้วน ความสม่ำเสมอ หรือความพร้อมของข้อมูลจากแต่ละหน่วยงานและแต่ละพื้นที่ได้บ้างในบางช่วงเวลา

**• ผลกระทบความเสี่ยง**

อาจทำให้การรวบรวมและจัดทำข้อมูลในบางช่วงต้องใช้เวลาในการตรวจสอบและปรับให้สอดคล้องกันมากขึ้น ส่งผลให้การติดตามผลหรือการรายงานข้อมูลบางส่วนยังไม่ต่อเนื่องเต็มที่ในช่วงเริ่มต้น

**• มาตรการจัดการความเสี่ยง**

บริษัทให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบข้อมูลกลางเพื่อบริหารพลังงานและคาร์บอนอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดรูปแบบการจัดเก็บข้อมูลและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในแต่ละหน่วยงาน ควบคู่กับการใช้ Dashboard เพื่อช่วยติดตาม วิเคราะห์ และสนับสนุนการตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังมีการทบทวนความถูกต้องของข้อมูลเป็นระยะ ปรับปรุงกระบวนการเชื่อมโยงข้อมูลให้เหมาะสม และเสริมมาตรการควบคุมด้านความปลอดภัยของระบบ เพื่อให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ โปร่งใส และรองรับการเปิดเผยข้อมูลด้านสภาพภูมิอากาศของบริษัทในระยะยาว

#### ความเสี่ยงที่ 5 : ความเสี่ยงด้านความต่อเนื่องของโครงการและการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย

##### • ลักษณะความเสี่ยง

แผนกลยุทธ์ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเป็นแผนระยะต่อเนื่องที่ต้องอาศัยการขับเคลื่อนร่วมกันของหลายหน่วยงาน รวมถึงการจัดลำดับทรัพยากรและการดำเนินงานให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรในแต่ละช่วงเวลา ดังนั้น ในระหว่างการดำเนินโครงการ อาจมีการปรับลำดับความสำคัญของแผนงานหรือแนวทางการดำเนินงานบางส่วนให้เหมาะสมกับบริบททางธุรกิจและนโยบายขององค์กรในขณะนั้น

##### • ผลกระทบความเสี่ยง

อาจทำให้บางกิจกรรมของโครงการต้องมีการทบทวนลำดับการดำเนินงานหรือทยอยปรับแผนในบางช่วงเวลา ส่งผลให้การขับเคลื่อนมาตรการบางส่วนต้องใช้เวลาในการปรับให้สอดคล้องกับทิศทางองค์กรอย่างเหมาะสม

##### • มาตรการจัดการความเสี่ยง

บริษัทบูรณาการโครงการนี้เข้ากับแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานประจำปีขององค์กร เพื่อให้การขับเคลื่อนมีความต่อเนื่องและสอดคล้องกับทิศทางธุรกิจในระยะยาว พร้อมกำหนดให้ฝ่ายประสิทธิภาพและความยั่งยืนติดตามความคืบหน้าและรายงานต่อฝ่ายบริหารอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ยังใช้การดำเนินงานแบบเป็นระยะตามลำดับความพร้อมของแต่ละกิจกรรม เพื่อให้สามารถปรับแผนได้อย่างเหมาะสมโดยยังคงเป้าหมายการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกขององค์กรไว้ได้อย่างต่อเนื่อง