



แผนการเพิ่มมูลค่าบริษัท (JUMP+ Plan)

ฉบับแก้ไขครั้งที่ 1



บริษัท เพชรศรีวิชัย เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด (มหาชน)

(PCE)

ปี พ.ศ. 2569 - 2571

รายงานฉบับนี้ได้ความเห็นชอบของคณะกรรมการบริษัท เมื่อวันที่ 13/08/2569

และเผยแพร่เมื่อวันที่ 25/08/2569

A decorative graphic at the bottom of the page consisting of several overlapping, wavy, yellow and orange shapes that create a sense of movement and depth.

ข้อสงวนสิทธิ์

เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นโดย บริษัท เพชรศรีวิชัย เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด (มหาชน) ("PCE") 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 โดยไม่มีเจตนาในการชักชวน แนะนำ จูงใจ หรือให้ ความเห็นเกี่ยวกับการลงทุนในหลักทรัพย์ที่ออกโดยบริษัทฯ และไม่อาจตีความได้ว่าเป็นการให้คำแนะนำในการลงทุน การเสนอซื้อ หรือการเสนอขาย หรือการชักชวนให้เสนอซื้อหรือเสนอขายหลักทรัพย์ หรือการจูงใจให้ทำธุรกรรมใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับหลักทรัพย์ที่ออกโดยบริษัทฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน ประเทศหรือเขตปกครองพิเศษใดๆ ที่การกระทำได้กล่าวอาจขัดต่อกฎหมายของประเทศหรือเขตปกครองพิเศษนั้น รวมทั้งข้อมูลส่วนหนึ่งส่วนใดใน เอกสารฉบับนี้ไม่ควรถูกใช้เป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจเข้าทำสัญญา ข้อตกลงหรือลงทุนใดๆ ทั้งสิ้น ทั้งนี้บริษัทฯ กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ของบริษัทฯ ไม่รับผิดชอบต่อความสูญเสียหรือความเสียหายใดๆ ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นความเสียหายทางตรงความเสียหายทางอ้อม ความเสียหายจากการผิดสัญญา หรือความเสียหายอันสืบเนื่อง (รวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการสูญเสียผลกำไร) จากการนำข้อมูลในเอกสารฉบับนี้ไปใช้ หรือจากการเชื่อถือ ในข้อมูลดังกล่าว หรือจากผลการดำเนินงานจริงที่อาจออกมาไม่เป็นไปตามที่บริษัทฯ คาดการณ์หรือประมาณการไว้

ผู้ลงทุนควรใช้ดุลยพินิจและวิจารณญาณอย่างรอบคอบในการตัดสินใจลงทุน โดยควรศึกษาข้อมูลของบริษัทฯ ที่ได้เปิดเผยต่อสาธารณะอย่าง สม่าเสมอ อาทิ สารสนเทศตามเหตุการณ์ รายงานประจำปี (แบบ 56-1 One Report) งบการเงิน เป็นต้น เพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจลง ทุนด้วยความรอบคอบ 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 ไม่ว่าจะเป็นความเสียหายทางตรง ความเสียหายทางอ้อม ความเสียหายจากการผิดสัญญาหรือความเสียหาย อันเป็นผลสืบเนื่อง (รวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการสูญเสียผลกำไร) จากการนำข้อมูลในเอกสารนี้ไปใช้ หรือจากการเชื่อถือในข้อมูลดังกล่าว หรือจากการ ที่ผลการดำเนินงานจริงไม่เป็นไปตามที่บริษัทฯ คาดการณ์หรือประมาณการไว้

สารบัญ

	หน้า
ภาพรวมบริษัท	1
ส่วนที่ 1 แผนธุรกิจ	2
เป้าหมาย ณ ปี 2571	3
แผนกลยุทธ์ที่ 1 : การลงทุนในโครงการก่อสร้างโรงสกัดน้ำมันปาล์มดิบ (เฟส 3)	3
แผนกลยุทธ์ที่ 2 : ยกระดับขีดความสามารถโรงกลั่นน้ำมันปาล์ม	5
แผนกลยุทธ์ที่ 3 : การขยายตลาดน้ำมันปาล์มโอเลอิน ผ่านการลงทุนโรงงานผลิตน้ำมันปาล์มโอเลอินของบริษัทฯ	8
ส่วนที่ 2 แผนด้านธรรมาภิบาล	11
แผนความเป็นอิสระของกรรมการ	12
แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	13
แผนยกระดับการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหาร และกลุ่มบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ	16
ส่วนที่ 3 แผนด้านสภาพภูมิอากาศ	20
แผนการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจก	21
แผนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก	22
ประวัติการเปลี่ยนแปลงแผน JUMP+	29

sSET	CG Report : 
เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร / ธุรกิจการเกษตร	SET ESG Ratings: -
	ระบบต่อต้านคอร์รัปชันที่ผ่านการรับรอง (CAC): -

ภาพรวมธุรกิจ

บริษัทประกอบธุรกิจโดยการเข้าถือหุ้นในบริษัทอื่น (Holding Company) ที่ประกอบธุรกิจหลัก 4 ธุรกิจ ดังนี้ 1) ธุรกิจผลิตและจำหน่ายน้ำมันปาล์ม น้ำมันไบโอดีเซล และน้ำมันปาล์มโอเลอินเพื่อการบริโภค 2) ธุรกิจให้บริการคลังสินค้าและท่าเทียบเรือ 3) กลุ่มธุรกิจให้บริการขนส่งสินค้าทางรถ 4) กลุ่มธุรกิจให้บริการขนส่งสินค้าทางเรือ

ข้อมูลงบการเงิน				
ปี	2568	2567	2566	-

งบกำไรขาดทุน (ลบ.)				
รายได้	30,366.35	27,516.36	24,722.78	N/A
ค่าใช้จ่าย	30,200.40	26,804.07	24,196.46	N/A
Net Profit	308.32	624.55	310.73	N/A

งบแสดงฐานะทางการเงิน (ลบ.)				
สินทรัพย์	5,929.15	6,611.79	5,686.11	N/A
หนี้สิน	841.10	1,365.34	2,731.66	N/A
ส่วนผู้ถือหุ้น	5,088.05	5,230.44	2,939.77	N/A

งบกระแสเงินสด (ลบ.)				
กิจกรรมดำเนินงาน	1,016.86	-109.04	1,135.02	N/A
กิจกรรมลงทุน	-595.58	135.20	20.15	N/A
กิจกรรมจัดหาเงิน	-565.10	267.86	-1,159.96	N/A

อัตราส่วนการเงิน				
กำไรต่อหุ้น (บาท)	0.11	0.28	0.16	N/A
อัตรากำไรขั้นต้น (%)	2.77	4.71	4.39	N/A
อัตรากำไรสุทธิ (%)	1.02	2.29	1.34	N/A
D/E Ratio (เท่า)	0.17	0.26	0.92	N/A
ROE (%)	5.98	15.29	10.57	N/A
ROA (%)	5.58	12.77	7.52	N/A

แผนการเพิ่มมูลค่าบริษัท

แผนธุรกิจ
เป้าหมาย ณ ปี 2571

Net Profit	750-800 ล้านบาท		
------------	-----------------	--	--

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

1. แผนกลยุทธ์ที่ 1 : การลงทุนในโครงการก่อสร้างโรงสกัดน้ำมันปาล์มดิบ (เฟส 3)
2. แผนกลยุทธ์ที่ 2 : ยกระดับขีดความสามารถโรงกลั่นน้ำมันปาล์ม
3. แผนกลยุทธ์ที่ 3 : การขยายตลาดน้ำมันปาล์มโอเลอิน ผ่านการลงทุนโรงงานผลิตน้ำมันปาล์มโอเลอินของบริษัทฯ

แผนด้านธรรมาภิบาล

1. แผนความเป็นอิสระของกรรมการ
2. แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน
3. แผนยกระดับการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหาร และ กลุ่มบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ

แผนด้านสภาพภูมิอากาศ

1. แผนการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจก
2. แผนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

หมายเหตุ : เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยบริษัทจดทะเบียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลของบริษัทจดทะเบียนแก่ผู้ลงทุนเพื่อประกอบการตัดสินใจลงทุนเท่านั้น บริษัท จดทะเบียนไม่ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการลงทุนใดๆ ในหลักทรัพย์ของบริษัทจดทะเบียน โดยก่อนการตัดสินใจลงทุนผู้ลงทุนควรศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมและควรขอรับคำปรึกษา จากผู้ประกอบวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ บริษัทจดทะเบียนไม่ต้องรับผิดชอบ ในความเสียหายหรือสูญเสียจากการนำข้อมูล ที่ปรากฏนี้ไปใช้ในทุกรณและบริษัทจดทะเบียน 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
Net Profit (ล้านบาท)	310.73	624.55	308.32	750-800

PCE มุ่งก้าวเป็นผู้นำอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์มครบวงจรระดับประเทศ ที่โดดเด่นด้านการบริหารจัดการและความยั่งยืนในทุกขั้นตอนตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ พร้อมส่งเสริมผลิตภัณฑ์ชีวภาพ (Bio-based) คุณภาพสูงให้กับอุตสาหกรรมต่างๆ ทั้งในไทยและต่างประเทศ โดยอาศัยเครือข่ายพันธมิตรที่แข็งแกร่ง และความเชี่ยวชาญแบบรอบด้าน ทั้งการจัดหาวัตถุดิบ การผลิต และระบบขนส่งที่ครบวงจร เพื่อยกระดับความสำเร็จนี้ เรากำลังเดินหน้าขยายศักยภาพการผลิตอย่างเต็มรูปแบบ ทั้งการขยายโรงสกัดน้ำมันปาล์มดิบ โรงผลิตน้ำมันปาล์มโอเลอิน และการลงทุนในโรงกลั่น เพื่อยกระดับมาตรฐานสินค้า รองรับโอกาสการเติบโตของตลาด และสร้างอัตรากำไรให้เติบโตอย่างยั่งยืน

แผนการเติบโต/เพิ่มมูลค่าทางธุรกิจ

แผนกลยุทธ์ที่ 1 : การลงทุนในโครงการก่อสร้างโรงสกัดน้ำมันปาล์มดิบ (เฟส 3)

เพิ่มกำลังการผลิตผ่านการขยายโรงสกัดน้ำมันปาล์มดิบของบริษัทฯ (เฟส 3) เพื่อลดการพึ่งพาการจัดซื้อน้ำมันปาล์มดิบ (CPO) จากหน่วยงานภายนอกเพื่อมาผลิตผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง และยกระดับอัตรากำไรของบริษัทฯ

แผนงานดังกล่าวจะส่งเสริมและพัฒนาองค์กรในมิติ

- การเติบโต
- ความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพการดำเนินงาน

เป้าหมาย

ลดการพึ่งพาน้ำมันปาล์มดิบ (CPO) จากภายนอก (Third Party) เพื่อใช้รองรับการผลิตผลิตภัณฑ์ต่อเนื่องทั้งหมดของกลุ่มบริษัทฯ ซึ่งช่วยลดต้นทุนการผลิตเพิ่มกำไรทั้งห่วงโซ่อุปทาน นอกจากนี้ยังสร้างความมั่นคงด้านวัตถุดิบให้เพียงพอต่อการพัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์อื่น ๆ

- เป้าหมายทางการเงินระดับองค์กร

หัวข้อ	ข้อมูลล่าสุด		เป้าหมาย		
	YE/2567	YE/2568	2569	2570	2571
Net Profit : Owners Of The Parent (ล้านบาท)	624.55	308.32	-	เพิ่มขึ้น 150.0-200.0	เพิ่มขึ้น 40.0-50.0
Gross Profit Margin (%)	4.71	2.77	-	5.50	6.00

- เป้าหมายอื่นๆ

หัวข้อ	ปีฐาน	เป้าหมาย			
	YE/2568	2569	2570	2571	
สัดส่วนการพึ่งพาน้ำมันปาล์มดิบ (CPO) จากภายในบริษัทฯ เพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง (อย่างน้อย)	30%	50%	70%	75%	

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
ดำเนินการพัฒนาและก่อสร้างโรงสกัดน้ำมันปาล์ม พร้อมติดตั้งเครื่องจักรและอุปกรณ์สนับสนุนที่ทันสมัย เพื่อยกระดับกำลังการผลิตภายในองค์กร	2569	- ได้รับใบอนุญาตและเอกสารอนุมัติที่เกี่ยวข้องครบถ้วน - ดำเนินการสั่งซื้อเครื่องจักรเสร็จสมบูรณ์ - เครื่องจักรอยู่ในขั้นตอนการติดตั้ง
	2570	- เดินสายการผลิตเชิงพาณิชย์ภายในไตรมาส 2/2570 - รักษาระดับอัตราการใช้กำลังการผลิตของเครื่องจักรให้อยู่ที่ 70% ถึง 80% - เพิ่มปริมาณผลผลิตน้ำมันปาล์มดิบ 45,000 - 55,000 ตันต่อปี
	2571	- รักษาระดับอัตราการใช้กำลังการผลิตให้อยู่ที่ 75% - 85% - เพิ่มปริมาณผลผลิตน้ำมันปาล์มดิบ (CPO) 9,500 - 10,000 ตันต่อปี
สร้างความมั่นคงในการจัดหาผลปาล์มสด (FFB) อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่ามีวัตถุดิบเพียงพอ และเพิ่มประสิทธิภาพการสกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด	2569	รักษาความสัมพันธ์อันดีกับเครือข่ายผู้จัดหาวัตถุดิบ
	2570	- เพิ่มปริมาณการรับซื้อผลปาล์มสด 250,000 - 300,000 ตัน - อัตราผลผลิตน้ำมันปาล์ม (Oil Yield) ให้อยู่ที่ระดับ 18.0% - 18.5% - รักษาสัดส่วนการรับซื้อจากเกษตรกรรายย่อย (Smallholder) ไม่น้อยกว่า 15% ของผู้จัดหาผลปาล์มสดทั้งหมด
	2571	- เพิ่มปริมาณการรับซื้อผลปาล์มสด 40,000 - 45,000 ตัน - อัตราผลผลิตน้ำมันปาล์ม (Oil Yield) ไม่น้อยกว่าระดับ 18.5% - 19.0% - รักษาสัดส่วนการรับซื้อจากเกษตรกรรายย่อย (Smallholder) ไม่น้อยกว่า 15% ของผู้จัดหาผลปาล์มสดทั้งหมด
เสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กร ผ่านการสรรหาและพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการดำเนินงานในสายการผลิตใหม่	2569	จัดเตรียมแผนการสรรหาบุคลากรอย่างเป็นระบบ
	2570	- ดำเนินการสรรหาบุคลากรครบตามเป้าหมายที่กำหนด จำนวน 19 อัตรา - บุคลากรผ่านการฝึกอบรมตามมาตรฐานครบถ้วน 100% เพื่อเตรียมความพร้อมสูงสุดสำหรับการปฏิบัติงานจริง
	2571	ฝึกอบรมหลักสูตรมาตรฐานประจำปีสำหรับบุคลากรครบถ้วน 100%

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : ความเสี่ยงจากการจัดหาผลปาล์มสด (FFB) ไม่เพียงพอ

• ลักษณะความเสี่ยง

ข้อจำกัดในการจัดหาปริมาณผลปาล์มสด อาจทำให้บริษัทฯ ไม่สามารถเดินเครื่องได้ตามกำลังการผลิตของโรงสกัดที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานในภาพรวมและเป้าหมายปริมาณผลผลิต

• ผลกระทบความเสี่ยง

ปริมาณผลปาล์มสดที่ไม่เพียงพอจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายการผลิต ทำให้อัตรากำไรไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับเครือข่ายเกษตรกร เพื่อสร้างความมั่นใจในการจัดหาวัตถุดิบได้อย่างสม่ำเสมอและมั่นคง
- กำหนดนโยบายการรับซื้อในราคาที่แข่งขันได้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและรักษาสถานะเกษตรกร ซึ่งจะช่วยรักษาเสถียรภาพของปริมาณการรับซื้อวัตถุดิบ

ความเสี่ยงที่ 2 : ความเสี่ยงจากการเกิดอัคคีภัยในโรงสกัดน้ำมันปาล์ม

• ลักษณะความเสี่ยง

ผลพลอยได้จากการผลิต อาทิ กะลาปาล์ม ไฟเบอร์ ชีเค้ก เป็นต้น มีคุณสมบัติไวไฟและมีความเสี่ยงต่อการเกิดอัคคีภัย ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรงต่อการผลิตและส่งผลให้การดำเนินงานหยุดชะงัก

• ผลกระทบความเสี่ยง

ความเสียหายที่เกิดกับผลิตภัณฑ์และผลิตภัณฑ์พลอยได้ อาจส่งผลให้เกิดการสูญเสียสินค้าคงคลัง ประสิทธิภาพการผลิตลดลง และอาจทำให้การจัดส่งสินค้าสะดุดหรือหยุดชะงัก

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- ติดตั้งระบบไฟระวังกและตรวจจับอัคคีภัย เพื่อแจ้งเตือนล่วงหน้าและให้สามารถเข้าระงับเหตุได้อย่างทันท่วงที
- กำหนดมาตรการพ้นละอองน้ำหรือควบคุมความชื้นอย่างสม่ำเสมอสำหรับผลิตภัณฑ์ที่มีความเสี่ยงติดไฟเพื่อรักษาระดับความชื้นให้เหมาะสมและลดความเสี่ยงในการเกิดเพลิงไหม้
- จัดทำกรมธรรม์ประกันภัยความคุ้มครองโรงงานอย่างครอบคลุม เพื่อบรรเทาผลกระทบและลดความสูญเสียทางการเงินกรณีเกิดเหตุอัคคีภัย

ความเสี่ยงที่ 3 : ความเสี่ยงต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงานจากเครื่องจักรขัดข้อง

• ลักษณะความเสี่ยง

การชำรุดหรือขัดข้องของเครื่องจักรในช่วงที่มีปริมาณผลผลิตสูงสุด (Peak season) อาจทำให้การดำเนินงานต้องหยุดชะงักและทำให้สูญเสียโอกาสทางธุรกิจ

• ผลกระทบความเสี่ยง

การหยุดการทำงานของเครื่องจักรอาจส่งผลให้บริษัทฯ สูญเสียโอกาสในการขาย รายได้ลดลง และต้นทุนการผลิตที่เพิ่มขึ้น

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- จัดทำแผนบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance Program) อย่างเคร่งครัด เพื่อลดโอกาสในการเกิดเหตุเครื่องจักรขัดข้องโดยไม่คาดคิด
- เตรียมกำลังการผลิตสำรอง (Reserve Capacity) เพื่อให้มั่นใจว่าธุรกิจจะสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง ในช่วงที่เครื่องจักรต้องหยุดซ่อมบำรุง

แผนกลยุทธ์ที่ 2 : ยกระดับขีดความสามารถโรงกลั่นน้ำมันปาล์ม

การยกระดับโรงกลั่นน้ำมันปาล์ม (เฟส 3) โดยมีการลงทุนเครื่องจักรใหม่ CPO washing เพื่อเพิ่มคุณภาพน้ำมันปาล์มและปรับปรุงเครื่องจักรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในกระบวนการกลั่นสองขั้นตอน (Double-refined processing) ซึ่งจะช่วยรองรับการเติบโตของกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่มีอัตรากำไรสูง ต่อยอดการพัฒนาสินค้าคุณภาพสูง และสนับสนุนการขยายฐานตลาดให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น

แผนงานดังกล่าวจะส่งเสริมและพัฒนาองค์กรในมิติ

- การเติบโต
- ความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพการดำเนินงาน

เป้าหมาย

- เป้าหมายทางการเงินระดับองค์กร

หัวข้อ	ข้อมูลล่าสุด		เป้าหมาย		
	YE/2567	YE/2568	2569	2570	2571
Net Profit : Owners Of The Parent (ล้านบาท)	624.55	308.32	เพิ่มขึ้น 20.0-25.0	เพิ่มขึ้น 65.0-75.0	เพิ่มขึ้น 15.0-20.0

- เป้าหมายอื่นๆ

หัวข้อ	ปีฐาน	เป้าหมาย		
	YE/2568	2569	2570	2571
อัตรากำไรขั้นต้นผลิตภัณฑ์น้ำมันปาล์มกึ่งบริสุทธิ์คุณภาพสูงเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับเกรดปกติ	6.00%	-	เพิ่มขึ้น 0.50%-1.00%	เพิ่มขึ้น 0.50%-1.00%
สัดส่วนส่วนผสมผลิตภัณฑ์น้ำมันปาล์มกึ่งบริสุทธิ์คุณภาพสูงในกลุ่มผลิตภัณฑ์น้ำมันปาล์มกึ่งบริสุทธิ์	0.00%	-	เพิ่มเป็น 20.00%	เพิ่มเป็น 30.00%

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
เพิ่มศักยภาพโรงกลั่นด้วย Technology CPO Washing และ การผลิตด้วยกระบวนการกลั่นสองขั้นตอน ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการพัฒนาสินค้าคุณภาพสูงและกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่มีอัตรากำไรสูง ตลอดจนขยายและกระจายฐานลูกค้าใหม่ ความหลากหลายมากยิ่งขึ้น	2569	ดำเนินการก่อสร้างฐานรากและอาคาร
	2570	- รับมอบและดำเนินการติดตั้งเครื่องจักร CPO Washing - เริ่มการผลิตภายใน 2Q2570 - รักษาระดับอัตรากำไรใช้กำลังการผลิต ที่ 30% - 40% - เพิ่มปริมาณผลผลิตน้ำมันปาล์มกึ่งบริสุทธิ์ (RBDPO) คุณภาพสูงอีก 30,000-40,000 ตัน
	2571	- รักษาระดับอัตรากำไรใช้กำลังการผลิต ที่ 40% - 50% - เพิ่มปริมาณผลผลิตน้ำมันปาล์มกึ่งบริสุทธิ์ (RBDPO) คุณภาพสูงอีก 30,000-40,000 ตัน
สร้างความมั่นคงในการจัดหาวัตถุดิบน้ำมันปาล์มดิบ (CPO) อย่างสม่ำเสมอ เพื่อรับประกันความเพียงพอของวัตถุดิบและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสูงสุด	2570	- เพิ่มปริมาณการจัดหาน้ำมันปาล์มดิบ (CPO) อีก 37,000-42,000 ตันต่อปี - อัตราผลผลิต (Yield) จากการกลั่นอยู่ที่ 92% - 94%
	2571	- เพิ่มปริมาณการจัดหาน้ำมันปาล์มดิบ (CPO) อีก 37,000-42,000 ตันต่อปี - รักษาอัตราผลผลิต (Yield) จากการกลั่นอยู่ที่ 93% - 94%
ขยายฐานลูกค้าในตลาดน้ำมันปาล์มกึ่งบริสุทธิ์ (RBDPO) คุณภาพสูง เพื่อขยายช่องทางและเพิ่มแหล่งที่มาของรายได้	2569	สำรวจตลาด
	2570	สัดส่วนลูกค้ากลุ่มผลิตภัณฑ์ RBDPO คุณภาพสูง เพิ่มเป็น 15% - 20% ของกลุ่มผลิตภัณฑ์ RBDPO ทั้งหมด
	2571	สัดส่วนลูกค้ากลุ่มผลิตภัณฑ์ RBDPO คุณภาพสูง เพิ่มเป็น 25% - 30% ของกลุ่มผลิตภัณฑ์ RBDPO ทั้งหมด

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : ความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาน้ำมันปาล์มดิบ

• ลักษณะความเสี่ยง

ความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาน้ำมันปาล์มดิบ ซึ่งเป็นผลมาจากพลวัตของตลาดโลก และความไม่สมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทาน

• ผลกระทบความเสี่ยง

การเปลี่ยนแปลงของราคาน้ำมันปาล์มดิบที่รวดเร็วหรือรุนแรงอาจส่งผลให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น และทำให้อัตราค่าไรลดลง

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- สร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับซัพพลายเออร์ต้นน้ำ เพื่อลดผลกระทบจากความผันผวนของราคาวัตถุดิบ
- รักษาความสัมพันธ์กับคู่ค้ากลุ่มโรงสกัดน้ำมันปาล์มเพื่อรักษาขีดความสามารถในการเจรจาต่อรองราคาระยะยาว

ความเสี่ยงที่ 2 : ความเสี่ยงที่อัตราผลผลิตจากการกลั่นที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อันเนื่องมาจากคุณภาพของน้ำมันปาล์มดิบ

• ลักษณะความเสี่ยง

ความไม่สม่ำเสมอของคุณภาพวัตถุดิบผลปาล์มสด เช่น ความแตกต่างของระดับความสด ความชื้น และค่าความเป็นกรดต่าง (pH) อาจส่งผลให้อัตราการสกัด CPO ลดลง และทำให้ปริมาณผลผลิตที่ได้จากกระบวนการกลั่นลดลงตามไปด้วย

• ผลกระทบความเสี่ยง

วัตถุดิบที่ไม่ได้คุณภาพและไม่มีความสม่ำเสมอ โดยเฉพาะผลปาล์มสดที่มีค่ากรดสูง จะทำให้อัตราผลผลิต CPO ลดลง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเนื่องให้ปริมาณผลผลิตในกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่ผ่านการกลั่นลดลง และทำให้ประสิทธิภาพการผลิตโดยรวมลดต่ำลงเช่นกัน

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- ยกระดับมาตรฐานการควบคุมคุณภาพและเกณฑ์การคัดเกรดวัตถุดิบจากซัพพลายเออร์ ให้เข้มงวดยิ่งขึ้น
- กำหนดมาตรการ Discount pricing สำหรับการรับซื้อผลปาล์มสดหรือน้ำมันปาล์มดิบที่มีค่ากรดสูงเกินมาตรฐาน
- บังคับใช้โครงสร้างการกำหนดราคารับซื้อวัตถุดิบตามเกณฑ์คุณภาพ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้คู่ค้าส่งมอบวัตถุดิบที่มีคุณภาพสม่ำเสมอ
- จัดอบรมให้ความรู้แก่เกษตรกร เพื่อพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานด้านการดูแลและเก็บเกี่ยวผลผลิตให้ถูกต้องตามมาตรฐาน

ความเสี่ยงที่ 3 : ความเสี่ยงทางธุรกิจกรณีผลการดำเนินงานด้านการขายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

• ลักษณะความเสี่ยง

การไม่บรรลุเป้าหมายยอดขาย อันเนื่องมาจากการยกเลิกคำสั่งซื้อ หรือความล่าช้าในการรับสินค้าของลูกค้า

• ผลกระทบความเสี่ยง

การยกเลิกคำสั่งซื้อหรือความล่าช้าในการรับสินค้าของลูกค้าอาจส่งผลให้ปริมาณการขายลดลงและเกิดการสะดุดของกระแสเงินสด ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการเติบโตของรายได้และกำไรของบริษัทฯ

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- กำหนดเงื่อนไขค่าปรับหรือค่าธรรมเนียมการยกเลิกออเดอร์ไว้ในสัญญาซื้อขายอย่างชัดเจน
- ยกระดับการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าและเพิ่มความแม่นยำในการคาดการณ์ความต้องการของตลาด
- บริหารช่องทางการจัดจำหน่ายให้มีความยืดหยุ่น เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนการส่งมอบหรือระบายสินค้าไปยังกลุ่มลูกค้าทางเลือก ได้อย่างรวดเร็วและทันที่

แผนกลยุทธ์ที่ 3 : การขยายตลาดน้ำมันปาล์มโอเลอิน ผ่านการลงทุนโรงงานผลิตน้ำมันปาล์มโอเลอินของบริษัทฯ

ขยายฐานรายได้และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในกลุ่มผลิตภัณฑ์น้ำมันปาล์มโอเลอิน ผ่านการลงทุนและขยายขนาดโรงงานผลิตน้ำมันปาล์มโอเลอินภายในบริษัทฯ ซึ่งยังจะช่วยยกระดับอัตรากำไรจากการผลิต สร้างความมั่นคงด้านอุปทานสินค้า และรองรับโอกาสทางธุรกิจที่มีการเติบโตสูงในอุตสาหกรรมอาหาร

แผนงานดังกล่าวจะส่งเสริมและพัฒนาองค์กรในมิติ

- การเติบโต

เป้าหมาย

- เป้าหมายทางการเงินระดับองค์กร

หัวข้อ	ข้อมูลล่าสุด		เป้าหมาย		
	YE/2567	YE/2568	2569	2570	2571
Total Revenues (ล้านบาท)	27,516.36	30,366.35	เพิ่มขึ้น 600-700	เพิ่มขึ้น 1,800-2,100	เพิ่มขึ้น 600-700
Net Profit : Owners Of The Parent (ล้านบาท)	624.55	308.32	เพิ่มขึ้น 12.5-20.0	เพิ่มขึ้น 37.5-60.0	เพิ่มขึ้น 25.0-35.0

- เป้าหมายอื่นๆ

หัวข้อ	ปีฐาน	เป้าหมาย		
	YE/2568	2569	2570	2571
เพิ่มสัดส่วนรายได้จากกลุ่มผลิตภัณฑ์โอเลอินต่อรายได้จากการขาย	9%	เพิ่มเป็น 10-11%	เพิ่มเป็น 16-17%	เพิ่มเป็น 18-19%

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
ติดตั้งเครื่องจักรและระบบโรงงานผลิตน้ำมันปาล์มโอเลอิน ตลอดจนอุปกรณ์สนับสนุนที่ทันสมัย เพื่อยกระดับความสามารถในการผลิตน้ำมันปาล์มโอเลอิน	2569	- ดำเนินการขอและได้รับใบอนุญาตที่จำเป็นทั้งหมดสำหรับการขยายโรงงาน - ดำเนินการเต็มรูปแบบในไตรมาส 4/2569 - รักษาระดับอัตราการใช้กำลังการผลิต ให้อยู่ที่ 60% - 70% - ปริมาณการผลิตน้ำมันปาล์มโอเลอิน (RBDOL) เพิ่มขึ้น 13,000 - 15,000 ตัน
	2570	- รักษาระดับอัตราการใช้กำลังการผลิต ให้อยู่ที่ 60% - 70% - ปริมาณการผลิตน้ำมันปาล์มโอเลอิน (RBDOL) เพิ่มขึ้นอีก 40,000 - 50,000 ตันต่อปี
	2571	- รักษาระดับอัตราการใช้กำลังการผลิต ให้อยู่ที่ 75% - 80% - ปริมาณการผลิตน้ำมันปาล์มโอเลอิน (RBDOL) เพิ่มขึ้นอีก 15,000 - 18,000 ตันต่อปี
ควบคุมคุณภาพการผลิต	2569	รักษาระดับอัตราผลผลิต 73-75%
	2570	รักษาระดับอัตราผลผลิต 73-75%
	2571	รักษาระดับอัตราผลผลิต 73-75%
เสริมสร้างศักยภาพขององค์กรผ่านการสรรหา และพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรองรับการขยายการดำเนินงานใหม่	2569	- จัดหาพนักงานให้เพียงพอต่อการรองรับไลน์การผลิตจำนวน 9 อัตรา - ดำเนินการจัดฝึกอบรมเพื่อสร้างความพร้อมและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
	2570	พนักงานผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรมาตรฐานประจำปี

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
	2571	พนักงานผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรมาตรฐานประจำปี

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : ความเสี่ยงจากความไม่เพียงพอของวัตถุดิบ

• ลักษณะความเสี่ยง

ข้อจำกัดในการจัดหาปริมาณวัตถุดิบ อาจส่งผลให้บริษัทฯ ไม่สามารถเดินเครื่องได้ตามกำลังการผลิตที่ต้องการ ซึ่งอาจกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวมและเป้าหมายปริมาณผลผลิต ในขณะเดียวกันบริษัทฯ อาจมีความจำเป็นต้องจัดซื้อน้ำมันปาล์มดิบจากภายนอกทดแทนเพื่อนำมาผลิตน้ำมันปาล์มโอเลอินซึ่งจะกระทบต่อต้นทุนการผลิต

• ผลกระทบความเสี่ยง

ความไม่เพียงพอของวัตถุดิบจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายการผลิต ทำให้รายได้และความสามารถในการทำกำไรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย นอกจากนี้ การจัดซื้อน้ำมันปาล์มดิบ (CPO) จากผู้ประกอบการรายอื่นซึ่งอาจมีต้นทุนที่สูงกว่าเมื่อเทียบกับการผลิตน้ำมันปาล์มโอเลอินด้วย CPO จากโรงสกัดของบริษัทฯ เอง

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- เสริมสร้างความสัมพันธ์อันแข็งแกร่งกับเกษตรกร เพื่อให้มั่นใจได้ถึงการจัดหาวัตถุดิบที่สม่ำเสมอและเชื่อถือได้
- นำเสนอโครงสร้างการรับซื้อผลผลิตในราคาที่แข่งขันได้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและรักษาความภักดีของเกษตรกร ตลอดจนรักษาระดับปริมาณการจัดหาวัตถุดิบให้มีเสถียรภาพ
- ในกรณีที่มีความจำเป็นต้องจัดซื้อ CPO จากภายนอก บริษัทฯ จะบริหารจัดการความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ ผ่านการทำสัญญาซื้อขาย CPO ระยะยาว เพื่อลดความเสี่ยงด้านราคาและอุปทาน

ความเสี่ยงที่ 2 : ความเสี่ยงจากความผันผวนของตลาดและราคา

• ลักษณะความเสี่ยง

กำไรของน้ำมันปาล์มโอเลอินมาจากส่วนต่างราคาระหว่างราคาขายน้ำมันปาล์มโอเลอินและต้นทุนวัตถุดิบน้ำมันปาล์มกึ่งบริสุทธิ์ (RBDPO) เป็นหลัก ซึ่งราคาทั้งสองส่วนนี้มีความผันผวนตามสภาวะตลาดโลก เช่น ราคาน้ำมันถั่วเหลือง ราคาน้ำมันดิบ และนโยบายของประเทศอินโดนีเซียหรือมาเลเซีย ซึ่งเป็นปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของบริษัทฯ

• ผลกระทบความเสี่ยง

หากต้นทุนวัตถุดิบ RBDPO ปรับตัวสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว แต่บริษัทฯ ไม่สามารถปรับเพิ่มราคาขายน้ำมันปาล์มโอเลอินได้ในทันที (เนื่องจากการแข่งขันในตลาดที่สูง) อาจทำให้อัตรากำไรขั้นต้น ต่ำกว่าเป้าหมาย ซึ่งจะส่งผลกระทบโดยตรงต่อเป้าหมายกำไรสุทธิ แม้ว่าโรงงานจะเดินเครื่องเต็มกำลังการผลิตก็ตาม

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- การเข้าทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้า สำหรับการขายน้ำมันปาล์มโอเลอิน เพื่อเป็นการกำหนดอัตรากำไรไว้ล่วงหน้า
- ลดสัดส่วนการซื้อน้ำมันปาล์มดิบ (CPO) จากภายนอก และเพิ่มปริมาณการผลิต CPO จากโรงสกัดของบริษัทฯ เอง (ตามแผนการขยายโรงสกัด) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมต้นทุนให้ดียิ่งขึ้น

ความเสี่ยงที่ 3 : ความเสี่ยงด้านความต่อเนื่องในการดำเนินงานอันเนื่องมาจากเหตุขัดข้องของเครื่องจักร

• ลักษณะความเสี่ยง

การชำรุดหรือขัดข้องของเครื่องจักรในช่วงเวลาที่มีความต้องการผลิตสูง อาจทำให้เกิดการหยุดชะงักของการดำเนินงาน และนำไปสู่การสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ

- ผลกระทบความเสี่ยง

ระยะเวลาที่เครื่องจักรหยุดทำงาน อาจส่งผลให้บริษัทฯ สูญเสียโอกาสในการขายสินค้า และทำให้รายได้ลดลง

- มาตรการจัดการความเสี่ยง

- จัดทำและนำแผนการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน มาปฏิบัติใช้อย่างเคร่งครัด เพื่อลดความเสี่ยงหรือโอกาสที่จะเกิดเหตุขัดข้องของเครื่องจักรโดยไม่คาดคิด
 - เตรียมพร้อมและรักษาระดับกำลังการผลิตสำรอง เพื่อรับประกันความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business continuity) ในระหว่างที่ต้องหยุดซ่อมบำรุงอุปกรณ์หรือเครื่องจักร
-

ส่วนที่ 2

แผนด้านธรรมาภิบาล

ส่วนที่ 2 แผนด้านธรรมาภิบาล

โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ

แผนความเป็นอิสระของกรรมการ

บริษัทกำหนดให้โครงสร้างคณะกรรมการมีความเป็นอิสระทั้งด้านองค์ประกอบ บทบาท และการตัดสินใจ โดยแยกบทบาทการกำกับดูแล (Board) ออกจากการบริหาร (Management) อย่างชัดเจน สอดคล้องหลักเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์ฯ ก.ล.ต. และ CG Code 2560 มุ่งให้ประธานกรรมการเป็นกรรมการอิสระ และให้กรรมการอิสระสามารถเสนอความเห็น ทักท้วง และตรวจสอบฝ่ายบริหารได้อย่างเป็นกลาง โปร่งใส และตรวจสอบได้ เน้นการเปิดเผยข้อมูลต่อผู้ถือหุ้นอย่างเพียงพอ และสร้างความเชื่อมั่นต่อนักลงทุนสถาบันในระยะยาว

เป้าหมาย

บริษัทมุ่งพัฒนาระบบกำกับดูแลด้านความเป็นอิสระของประธานกรรมการให้มีความสมบูรณ์และเป็นรูปธรรม ตั้งแต่การกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติเฉพาะ การเปิดเผยข้อมูลต่อผู้ถือหุ้นและสาธารณชน การรายงานความคืบหน้าผ่านรายงานประจำปี One Report การปรับปรุงกฎบัตรและนโยบายให้ทันต่อกฎเกณฑ์ใหม่ ตลอดจนยกระดับมาตรฐานธรรมาภิบาลให้บริษัทได้รับการประเมิน CG Scorecard หรือ CGR มากกว่าหรือเท่ากับ ระดับ 4 ดาว ภายในช่วงระยะเวลาของแผน

หัวข้อ	สถานะก่อนเข้าร่วมโครงการ	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
ประธานกรรมการเป็นกรรมการอิสระ	เสร็จสิ้น	-	-	-
คณะกรรมการมีกรรมการอิสระมากกว่า 50%	เสร็จสิ้น	-	-	-

แผนงานที่สำคัญ

จัดทำและเปิดเผยระบบการกำกับดูแลเกี่ยวกับสถานะความเป็นอิสระของประธานกรรมการ เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) และยกระดับคะแนนการกำกับดูแลกิจการของบริษัท (CG Rating)

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
จัดทำและเปิดเผยระบบการกำกับดูแลเกี่ยวกับสถานะความเป็นอิสระของประธานกรรมการ เพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์ SET ก.ล.ต. และยกระดับคะแนน CG ของบริษัท	2569	- จัดทำและประกาศใช้เกณฑ์คุณสมบัติของกรรมการอิสระเฉพาะตำแหน่งประธานกรรมการให้แล้วเสร็จ - เปิดเผยข้อมูลสถานะกรรมการอิสระของประธานกรรมการใน One Report และในการประชุมผู้ถือหุ้น (AGM) - เผยแพร่สถานะกรรมการอิสระของประธานกรรมการบนเว็บไซต์บริษัท เพื่อให้ผู้ถือหุ้นและสาธารณชนตรวจสอบได้
	2570	- รายงานผลการปฏิบัติตามแผนและสถานะความเป็นอิสระของประธานกรรมการใน One Report อย่างต่อเนื่อง - ทบทวนและปรับปรุง TOR (ขอบเขตหน้าที่ อำนาจ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการหรืออนุกรรมการ) ให้ทันต่อกฎระเบียบ/แนวปฏิบัติใหม่ของ SET/ก.ล.ต.
	2571	- บริษัทผ่านการประเมิน CG Scorecard หรือ CGR มากกว่าหรือเท่ากับ ระดับ 4 ดาว - รายงานผลการปฏิบัติตามแผนและการคงสถานะความเป็นอิสระของประธานกรรมการใน One Report

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : ไม่สามารถคงสถานะประธานกรรมการอิสระได้ต่อเนื่อง

- **ลักษณะความเสี่ยง**
 - เกิดจากกรณีประธานกรรมการลาออก ครบวาระ หรือมีการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างบอร์ด
 - ในช่วงเปลี่ยนผ่านอาจแต่งตั้งบุคคลที่ไม่เข้าเกณฑ์กรรมการอิสระ หรือกระบวนการสรรหาล่าช้า
 - ขาดรายชื่อผู้มีคุณสมบัติสำรอง (Candidate List) ทำให้กระทบต่อความต่อเนื่องของการกำกับดูแล
- **ผลกระทบความเสี่ยง**
 - โครงสร้างคณะกรรมการไม่เป็นไปตามเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์และ ก.ล.ต.
 - สูญเสียการถ่วงดุลอำนาจระหว่างคณะกรรมการกับฝ่ายบริหาร
 - ส่งผลต่อภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่นของนักลงทุน และอาจกระทบต่อคะแนน CG Rating
- **มาตรการจัดการความเสี่ยง**
 - จัดทำ รายชื่อบุคคลสำรอง (Independent Director Candidate List) อย่างน้อย 3 รายชื่อ
 - ตรวจสอบคุณสมบัติกรรมการอิสระตามเกณฑ์ ก.ล.ต./SET ทุกปี
 - กำหนดการสรรหาไม่เกิน 90 วัน เพื่อไม่ให้เกิด “ช่วงสุญญากาศ” ที่ไม่มีประธานกรรมการอิสระ
 - รายงานสถานะต่อคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการสรรหาเป็นรายไตรมาส

การกำกับดูแลด้านความรับผิดชอบและความโปร่งใส

แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

แผนกลยุทธ์ฉบับนี้มีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างกรอบการกำกับดูแลกิจการที่โปร่งใสและน่าเชื่อถือในการป้องกันการทุจริต โดยการทบทวนนโยบายภายในอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต ดำเนินการขอการรับรองมาตรฐานด้านการต่อต้านทุจริตในระดับประเทศ และกำหนดให้คู่ค้าธุรกิจที่สำคัญต้องมีนโยบายต่อต้านการทุจริตเช่นเดียวกัน

เป้าหมาย

หัวข้อ	สถานะก่อนเข้าร่วมโครงการ	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
มีนโยบายและแนวปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
• การจัดทำนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ครอบคลุมการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กร และได้รับการอนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัท ตลอดจนมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
• การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันและ มีการรายงานผลการตรวจสอบโดยผู้ตรวจสอบภายในแก่คณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ในกรณีที่พบการทำผิด มีการระบุแนวทางแก้ไข และ มาตรการป้องกันการเกิดซ้ำอย่างชัดเจน	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
• การทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
ได้รับการรับรอง CAC จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai IOD)	ประกาศเจตนารมณ์	ได้รับการรับรอง	ได้รับการรับรอง	ได้รับการรับรอง

หัวข้อ	สถานะก่อนเข้าร่วมโครงการ	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
กำหนดให้คู่ค้าสำคัญที่ทำธุรกิจกับบริษัทโดยตรง (Critical Tier 1) มีนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมถึงติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายของคู่ค้า	-	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
1.1 จัดทำนโยบายและกระบวนการต่อต้านการทุจริต พร้อมการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท	2569	- จัดทำเอกสารนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านทุจริต ครอบคลุมเจตนาธรมณ์และความมุ่งมั่นขององค์กรจำกัดความการทุจริต ขั้นตอนการปฏิบัติ บทลงโทษ และการคุ้มครองผู้ร้องเรียน รวมถึงข้อกำหนดอื่น ๆ ตามที่ CAC กำหนด - ขออนุมัตินโยบายและแนวปฏิบัติทั้งหมดจากคณะกรรมการบริษัท
	2570	ติดตามและตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจว่านโยบายและกระบวนการได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัย และสอดคล้องกับข้อกำหนดของ CAC อย่างต่อเนื่อง
	2571	ติดตามและตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจว่านโยบายและกระบวนการได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัย และสอดคล้องกับข้อกำหนดของ CAC อย่างต่อเนื่อง
1.2 ติดตามและประเมินผลตามนโยบาย รายงานผลตรวจสอบต่อคณะกรรมการอย่างน้อยปีละครั้ง และหากพบการกระทำผิด ต้องมีการดำเนินการและมาตรการป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ	2569	- ดำเนินการตามนโยบายและกระบวนการต่อต้านทุจริตที่กำหนดไว้ - ดำเนินการตรวจสอบภายในตามแผนการตรวจสอบที่ได้รับอนุมัติ เพื่อประเมินมาตรการต่อต้านทุจริต และขั้นตอนอื่น ๆ ตามที่ CAC กำหนด - ทบทวนกระบวนการเพื่อกำหนดแผนปรับปรุงและแก้ไข หากพบการกระทำผิดหรือข้อสังเกตใด ๆ ระหว่างการตรวจสอบ - รายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ/คณะกรรมการบริษัท อย่างน้อยปีละครั้ง
	2570	- ดำเนินการตามนโยบายและกระบวนการต่อต้านทุจริตที่กำหนดไว้ - ดำเนินการตรวจสอบภายในตามแผนการตรวจสอบที่ได้รับอนุมัติ เพื่อประเมินมาตรการต่อต้านทุจริต และขั้นตอนอื่น ๆ ตามที่ CAC กำหนด - ทบทวนกระบวนการเพื่อกำหนดแผนปรับปรุงและแก้ไข หากพบการกระทำผิดหรือข้อสังเกตใด ๆ ระหว่างการตรวจสอบ - รายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ/คณะกรรมการบริษัท อย่างน้อยปีละครั้ง
	2571	- ดำเนินการตามนโยบายและกระบวนการต่อต้านทุจริตที่กำหนดไว้ - ดำเนินการตรวจสอบภายในตามแผนการตรวจสอบที่ได้รับอนุมัติ เพื่อประเมินมาตรการต่อต้านทุจริต และขั้นตอนอื่น ๆ ตามที่ CAC กำหนด - ทบทวนกระบวนการเพื่อกำหนดแผนปรับปรุงและแก้ไข หากพบการกระทำผิดหรือข้อสังเกตใด ๆ ระหว่างการตรวจสอบ - รายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ/คณะกรรมการบริษัท อย่างน้อยปีละครั้ง
1.3 ทบทวนนโยบายและกระบวนการร่วมกับคณะกรรมการอย่างน้อยปีละครั้ง	2569	- ทบทวนและปรับปรุงนโยบายและกระบวนการต่อต้านทุจริตเป็นประจำทุกปี เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดของ CAC - ขออนุมัตินโยบายที่ได้ปรับปรุงแก้ไขจากคณะกรรมการบริษัท
	2570	ทบทวนและปรับปรุงนโยบายและกระบวนการต่อต้านทุจริตเป็นประจำทุกปี เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดของ CAC

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
การเป็นสมาชิกที่ได้รับการรับรอง CAC	2571	• ขออนุมัตินโยบายที่ได้ปรับปรุงแก้ไขจากคณะกรรมการบริษัท • ทบทวนและปรับปรุงนโยบายและกระบวนการต่อต้านทุจริตเป็นประจำทุกปี เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดของ CAC • ขออนุมัตินโยบายที่ได้ปรับปรุงแก้ไขจากคณะกรรมการบริษัท
	2569	• รวบรวมข้อมูลและจัดการประชุม/เวิร์กช็อปกับผู้บริหารและเจ้าของความเสี่ยง เพื่อประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตของบริษัทให้เป็นไปตามข้อกำหนดของ CAC • สื่อสารนโยบายและขั้นตอนการต่อต้านทุจริตให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร • พิจารณาการแต่งตั้งที่ปรึกษาภายนอก (เพื่อสนับสนุนการจัดทำเอกสารการประเมิน CAC หรือทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจทานอิสระสำหรับเอกสารประกอบการยื่น CAC) หากมีความจำเป็น • จัดเตรียมและรวบรวมเอกสารประกอบการยื่นขอรับรอง CAC และส่งเอกสารที่จำเป็นตามข้อกำหนด • ได้รับการรับรอง CAC และเป็นสมาชิก CAC อย่างเป็นทางการ
	2570	• ดำเนินการตามข้อกำหนดของ CAC อย่างต่อเนื่อง
	2571	• ดำเนินการตามข้อกำหนดของ CAC อย่างต่อเนื่อง
	2569	• บริษัทจัดทำและสื่อสารแนวปฏิบัติสำหรับคู่ค้า (Supplier Code of Conduct) ทางเว็บไซต์บริษัท
	2570	• บริษัทมีการทบทวนจัดทำสื่อสารแนวปฏิบัติสำหรับคู่ค้า (Supplier Code of Conduct) อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และเปิดเผยทางเว็บไซต์บริษัท • ทบทวนนโยบายการต่อต้านทุจริตที่คู่ค้าดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน • จัดทำแผนการสื่อสาร และหารือกับคู่ค้าเกี่ยวกับการจัดทำนโยบายหรือปรับปรุงนโยบายต่อต้านทุจริต • กำหนดมาตรการในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของคู่ค้า
กำหนดให้คู่ค้าสำคัญที่ทำธุรกิจกับบริษัท มีนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมถึงติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายของคู่ค้า	2571	• บริษัทมีการทบทวนจัดทำสื่อสารแนวปฏิบัติสำหรับคู่ค้า (Supplier Code of Conduct) อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และเปิดเผยทางเว็บไซต์บริษัท • ตรวจสอบและจัดเก็บหลักฐานการดำเนินงานนโยบายต่อต้านทุจริตของคู่ค้า • สุ่มตรวจคู่ค้าธุรกิจที่มีความสำคัญ เพื่อประเมินการดำเนินการและการปฏิบัติตามนโยบาย

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : ความเสี่ยงจากความไม่พร้อมและความเข้าใจไม่เพียงพอในการเตรียมขอการรับรอง CAC

• ลักษณะความเสี่ยง

ขาดความเข้าใจในการจัดเตรียมข้อมูลเพื่อยื่นต่อ SET สำหรับกระบวนการ CAC

• ผลกระทบความเสี่ยง

ไม่ได้รับการรับรอง หรือได้รับการรับรองล่าช้า ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของบริษัท

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- พิจารณาเพิ่มทรัพยากร หรือจ้างที่ปรึกษาภายนอกเพื่อให้คำแนะนำและสนับสนุนการจัดเตรียมข้อมูล
- เข้าร่วมการอบรม CAC เพื่อเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับข้อกำหนดและกระบวนการของ CAC
- ติดตามและรายงานความคืบหน้าของงาน CAC เป็นรายเดือน

ความเสี่ยงที่ 2 : ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงจากข่าวเชิงลบในช่วงกระบวนการขอการรับรอง CAC

• ลักษณะความเสี่ยง

การเกิดข่าวเชิงลบเกี่ยวกับบริษัทในระหว่างกระบวนการขอการรับรอง CAC

• ผลกระทบความเสี่ยง

ไม่ได้รับการรับรอง หรือได้รับการรับรองล่าช้า ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของบริษัท

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

ติดตามข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับบริษัทอย่างต่อเนื่อง หากเกิดข่าวขึ้น ต้องมีการสืบสวนภายในอย่างเป็นทางการ โปร่งใส พร้อมข้อสรุปเป็นลายลักษณ์อักษร และกำหนดมาตรการทางวินัย รวมทั้งชี้แจงต่อ CAC อย่างถูกต้อง

ความเสี่ยงที่ 3 : ความเสี่ยงจากการที่คู่ค้าธุรกิจที่สำคัญไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านการต่อต้านการทุจริต (ABAC)

• ลักษณะความเสี่ยง

คู่ค้าธุรกิจสำคัญบางรายแสดงท่าทีไม่ให้ความร่วมมือในการจัดทำนโยบาย ABAC

• ผลกระทบความเสี่ยง

ทำให้บริษัทมีความเสี่ยงเพิ่มขึ้นทั้งด้านกฎหมาย การเงิน และภาพลักษณ์ อันเนื่องมาจากการดำเนินการของคู่ค้าธุรกิจที่กระทำในนามของบริษัท

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- สื่อสารและติดตามความคืบหน้ากับคู่ค้าธุรกิจสำคัญอย่างต่อเนื่อง
- พิจารณายุติความสัมพันธ์ทางธุรกิจ กับคู่ค้าที่ปฏิเสธการจัดทำนโยบาย ABAC

การกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและความมั่นคง

แผนยกระดับการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหาร และกลุ่มบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ

เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการบริหารงานของบริษัท ลดความเสี่ยงตำแหน่งว่างในระดับผู้บริหาร เพิ่มความพร้อมของบุคลากรสำหรับการเลื่อนตำแหน่งในอนาคต และสนับสนุนหลักธรรมาภิบาล โดยเฉพาะด้าน ความโปร่งใส ความเป็นอิสระของคณะกรรมการ และ การป้องกันการทุจริต ให้สอดคล้องกับเกณฑ์ SET / ก.ล.ต. / CAC

เป้าหมาย

หัวข้อ	สถานะก่อนเข้าร่วมโครงการ	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหาร และกลุ่มบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น
• ประเมินความเสี่ยงและระบุตำแหน่งสำคัญ (Identify Critical Roles & Risks) เพื่อจัดหมวดหมู่และจัดลำดับความสำคัญของตำแหน่งที่จำเป็นต้องมีแผนสืบทอดตำแหน่ง	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น

หัวข้อ	สถานะก่อนเข้าร่วมโครงการ	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
กำหนดคุณสมบัติและความสามารถหลัก โดยการทบทวนและปรับปรุง Job Description ทำให้มั่นใจว่าคำบรรยายลักษณะงานมีความชัดเจนและเป็นปัจจุบัน และระบุความสามารถหลักที่จำเป็นสำหรับแต่ละตำแหน่ง	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น
ระบุและการประเมินผู้มีศักยภาพภายในองค์กร เพื่อค้นหาและประเมินบุคลากรภายในองค์กรที่มีศักยภาพในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งสำคัญในอนาคต	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น
จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development of Individual Development Plans - IDPs)	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น
ติดตามความคืบหน้าของแผนพัฒนารายบุคคลและประเมินประสิทธิผลของแผนสืบทอดตำแหน่งโดยรวม โดยบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญทุกคนเข้าร่วมและผ่านการอบรม/พัฒนาทักษะที่สำคัญ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น
สื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงความสำคัญของแผนสืบทอดตำแหน่ง และส่งเสริมวัฒนธรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น
การมีผู้เชี่ยวชาญประเมิน Human capital ROI (HCROI) เพื่อประเมินประโยชน์ที่บริษัทได้รับจากการพัฒนาบุคลากรในองค์กร	-	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
1.1 ประเมินความเสี่ยงและระบุตำแหน่งสำคัญเพื่อจัดทำแผนและจัดลำดับความสำคัญของตำแหน่งที่จำเป็น	2569	- จัดทำรายชื่อตำแหน่งสำคัญ (Critical Role List) ที่ครอบคลุมตำแหน่งผู้บริหารหลัก โดยเฉพาะ Chief Executive Officer - ประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Level) และความเร่งด่วนในการสืบทอด (Succession Urgency) สำหรับแต่ละตำแหน่ง - จัดทำ Critical Role Risk Map ฉบับแรก - จัดทำ ร่างแผนสืบทอดตำแหน่งเบื้องต้น (Draft Succession Plan) สำหรับตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ - เสนอรายงานฉบับแรกต่อผู้บริหาร/คณะกรรมการเพื่อรับทราบทิศทาง
	2570	- จัดทำรายชื่อตำแหน่งสำคัญ (Critical Role List) ที่ครอบคลุมตำแหน่งผู้บริหารหลัก ได้แก่ , Chief Strategy Officer, Chief Operating Officer และ Chief Financial Officer. - จัดทำร่างแผนการสืบทอดตำแหน่งสำหรับตำแหน่งข้างต้น - รายงานความคืบหน้าความเร่งด่วนในการสืบทอดตำแหน่งเพื่อให้สะท้อนสถานการณ์จริง (เช่น การลาออก / การเกษียณอายุ / ความเสี่ยงด้านสุขภาพ) - จัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งฉบับยกระดับให้ครอบคลุมทุกตำแหน่งสำคัญ - ประเมินระดับความเสี่ยงและความเร่งด่วนในการสืบทอดตำแหน่งสำหรับแต่ละตำแหน่ง - รายงานความคืบหน้าต่อคณะกรรมการสรรหา / คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
	2571	ปรับปรุงและจัดทำแผนผังความเสี่ยงของตำแหน่งสำคัญ (Critical Role

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
1.2 กำหนดคุณสมบัติและความสามารถหลัก โดยการทบทวนและปรับปรุง Job Description ทำให้มั่นใจว่าคำบรรยายลักษณะงานมีความชัดเจนและเป็นปัจจุบันและระบุความสามารถหลักที่จำเป็นสำหรับแต่ละตำแหน่ง		Risk Map) ให้สมบูรณ์
		• จัดตั้งแผนการสืบทอดตำแหน่งฉบับสมบูรณ์
		• ประเมินระดับความเสี่ยงและความเร่งด่วนในการสืบทอดตำแหน่งสำหรับแต่ละตำแหน่ง
1.3 ระบุและการประเมินผู้มีศักยภาพภายในองค์กร เพื่อค้นหาและประเมินบุคลากรภายในองค์กรที่มีศักยภาพในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งสำคัญในอนาคต	2569	• ปรับปรุง Job Description สำหรับตำแหน่งสำคัญรอบแรก (ตำแหน่ง CEO)
		• จัดทำ Competency Model ฉบับเริ่มต้น (Core / Leadership / Functional)
	2570	• ทบทวนและปรับปรุง Job Description ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ปีถัดไป
1.4 จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล : Development of Individual Development Plans IDPs		• อัปเดต Competency Model และสื่อสารให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
	2571	• Job Description และ Competency Model ดำเนินการทบทวนครบ 100%
		• ใช้เป็นฐานในการประเมินบุคลากร ผู้สืบทอด และการพัฒนาอย่างเป็นทางการขององค์กร
1.5 ติดตามความคืบหน้าของแผนพัฒนารายบุคคลและประเมินประสิทธิผลของแผนสืบทอดตำแหน่งโดยรวม โดยบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญทุกคนเข้าร่วมและผ่านการอบรม/พัฒนาทักษะที่สำคัญ	2569	• คัดกรองรายชื่อบุคลากรศักยภาพสูง (High Potentials) รุ่นแรก
		• ประเมินสมรรถนะเบื้องต้นและจัดทำ Gap Analysis รายบุคคล
	2570	• ทบทวนรายชื่อ High Potentials และอัปเดต Gap Analysis
1.6 จัดทำแผนพัฒนาระดับองค์กร : Development of Organizational Development Plans ODPs		• รายงาน Talent Review ต่อผู้บริหารอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
	2571	• แต่ละตำแหน่งสำคัญมี High Potentials 1–2 คน พร้อมระดับความพร้อม (Readiness Level)
		• Gap Analysis ครอบคลุมทุกบุคลากรศักยภาพสูงครบ 100%
1.7 จัดทำแผนพัฒนาระบบ : Development of System Development Plans SDPs		• ส่งรายงาน Talent Review ต่อคณะกรรมการเพื่อประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์
	2569	• จัดทำ IDP รอบแรกสำหรับบุคลากรตำแหน่งสำคัญและ High Potentials
		• เริ่มกิจกรรมพัฒนาทักษะตามช่องว่างสมรรถนะ
1.8 จัดทำแผนพัฒนาระบบ : Development of System Development Plans SDPs	2570	• ติดตามผลการดำเนินงานตาม IDP รายไตรมาส
		• ขยายโครงการพัฒนาพิเศษ เช่น Stretch Assignments / Job Rotation
	2571	• ผู้สืบทอดและบุคลากรตำแหน่งสำคัญมี IDP ครบ 100% พร้อมผลติดตาม
1.9 จัดทำแผนพัฒนาระบบ : Development of System Development Plans SDPs		• การพัฒนาเชื่อมโยงกับ Competency Gap และ Succession Readiness อย่างเป็นระบบ
		• รายงานสรุปผลพัฒนาเสนอคณะกรรมการอย่างเป็นทางการ
1.10 จัดทำแผนพัฒนาระบบ : Development of System Development Plans SDPs	2569	• จัดทำ Succession Pipeline ฉบับแรก
		• เก็บข้อมูลระดับความพร้อม (1–3 ปี) ของผู้สืบทอดเบื้องต้น
	2570	• ปรับปรุง Succession Pipeline ให้มีความครบถ้วนและเพิ่มตัวชี้วัด (KPIs)
1.11 จัดทำแผนพัฒนาระบบ : Development of System Development Plans SDPs		• รายงานความคืบหน้าต่อผู้บริหารทุกครึ่งปี
	2571	• Succession Pipeline ครบทุกตำแหน่งสำคัญ พร้อมแผนพัฒนาระยะสั้น–กลาง–ยาว
		• คณะกรรมการสามารถตรวจสอบความพร้อมทดแทนตำแหน่งสำคัญได้อย่างโปร่งใส
1.12 จัดทำแผนพัฒนาระบบ : Development of System Development Plans SDPs		• ความเสี่ยง “ตำแหน่งสำคัญว่าง” ลดลงอย่างมีนัยสำคัญตามแผน HR

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
1.6 สื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงความสำคัญของแผนสืบทอดตำแหน่ง และส่งเสริมวัฒนธรรมการพัฒนายอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร	2569	- เริ่มสื่อสารเส้นทางอาชีพและ Succession Policy ผ่านกิจกรรม HR - พัฒนาระบบสื่อสารภายใน เช่น HR Portal / Talent Newsletter
	2570	- ดำเนินกิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมการพัฒนา เช่น Leadership Forum - เพิ่มการสื่อสารเส้นทางอาชีพแก่บุคลากรอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
	2571	- วัฒนธรรมการเติบโตในสายอาชีพเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารคน - ผลการสำรวจ Engagement ด้าน Career Growth ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ - พนักงานรับรู้โอกาสเติบโตและ Succession Process อย่างทั่วถึง
ประเมิน Human Capital ROI โดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อวัดผลตอบแทนจากการลงทุนด้านการพัฒนาบุคลากร และใช้เป็นข้อมูลเชิงกลยุทธ์ในการบริหาร Talent และ Succession ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	2569	- คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาเพื่อทำ Human Capital ROI - เก็บข้อมูลต้นทุนด้านคน (L&D, Succession Development) - จัดทำโมเดลประเมิน ROI ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ
	2570	- จัดทำรายงาน Human Capital ROI ฉบับแรก - ผู้บริหารนำผล ROI ไปใช้ปรับทิศทางการพัฒนาบุคลากร
	2571	- รายงาน Human Capital ROI ครบวงจร พร้อมสรุปข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ - นำข้อมูลเข้าสู่ Governance Dashboard และสนับสนุนการเปิดเผยใน One Report - ใช้เป็นเครื่องมือวางแผนบุคลากรเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : การระบุตำแหน่งสำคัญไม่ครบถ้วนหรือประเมินความเสี่ยงคลาดเคลื่อน (Incomplete or Inaccurate Critical Role Identification)

• ลักษณะความเสี่ยง

การประเมินตำแหน่งสำคัญ (Critical Roles) อาจไม่ครอบคลุมทุกตำแหน่งที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ หรือการประเมินระดับความเสี่ยงของตำแหน่งอาจคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง เช่น ประเมินต่ำกว่าความเสี่ยงจริง หรือมองข้ามตำแหน่งที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจสูง ทำให้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผิดพลาด

• ผลกระทบความเสี่ยง

- องค์กรไม่สามารถเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่งในตำแหน่งที่มีความสำคัญสูงได้ทันเวลา
- เกิด “ภาวะช่องว่างของผู้นำ” (Leadership Gap) เมื่อผู้บริหารลาออกหรือเกษียณ
- ความต่อเนื่องของธุรกิจ (Business Continuity) อาจได้รับผลกระทบ
- กระทบต่อผลประกอบการและความสามารถในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์
- ลดความเชื่อมั่นของบอร์ด ผู้ถือหุ้น และผู้บริหารระดับสูงว่าบริษัทมีแผน Succession ที่มีประสิทธิภาพ

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- จัดทำเกณฑ์และตัวชี้วัดในการระบุตำแหน่งสำคัญอย่างเป็นระบบ (Critical Role Criteria) เช่น Impact, Scarcity, Leadership Dependency
- ดำเนินการประชุมเชิงลึกกับทุกสายงาน (Functional Interviews) เพื่อรวบรวมข้อมูลตำแหน่งที่ส่งผลกระทบสูง
- จัดทำ Risk-Impact Matrix เพื่อประเมินความเสี่ยงของแต่ละตำแหน่งอย่างเป็นมาตรฐาน
- ทบทวน Critical Roles ทุกปี หรือเมื่อมีการปรับโครงสร้างธุรกิจ
- ให้คณะกรรมการสรรหา (NRC) ทบทวนและรับรองรายการตำแหน่งสำคัญ
- เชื่อมโยงผลการประเมินตำแหน่งสำคัญกับ Business Plan, Strategy และ Governance Requirements

ส่วนที่ 3
แผนด้านสภาพภูมิอากาศ

ส่วนที่ 3 แผนด้านสภาพภูมิอากาศ

แผนการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจก

องค์กรมีการจัดทำรายงานปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกแล้ว

ลิงก์ URL ของเอกสาร : ปีรายงาน 2569
https://hub.optiwise.io/th/documents/211523/flipbook



แผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการข้อมูลก๊าซเรือนกระจกและการเปิดเผยข้อมูล ESG (พ.ศ. 2569–2571) มุ่งเน้นการสร้างรากฐานข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือและโปร่งใสสูงสุด เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจทางการเงินที่คำนึงถึงปัจจัยด้านภูมิอากาศ โดยเริ่มจากการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจกตามมาตรฐาน ISO 14064-1 และ อบก. พร้อมประเมินความเสี่ยงทางการเงินจากสภาพภูมิอากาศ (TCFD) อย่างรอบด้านในปี 2569 ก่อนจะยกระดับระบบการจับเก็บข้อมูลให้สอดคล้องกับมาตรฐาน SBTi ในปี 2570 และบรรลุเป้าหมายสูงสุดในปี 2571 ด้วยการบูรณาการระบบบริหารจัดการข้อมูลความยั่งยืนเข้ากับผลประกอบการทางการเงิน (Incremental Profit) การรายงานผลการดำเนินงานด้าน ESG ที่โปร่งใสและตรวจสอบได้นี้ จะเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุนสถาบันและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับสากลถึงความมั่นคงและยั่งยืนของธุรกิจ

เป้าหมาย

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

แผนงานที่สำคัญ

บริษัทมีความมุ่งมั่นในการสร้างโครงสร้างการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจกตามมาตรฐานสากลเพื่อเป็นรากฐานสำคัญของกลยุทธ์ความยั่งยืน ด้วยการให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามมาตรฐาน ISO 14064-1 และการทวนสอบโดยหน่วยงานภายนอกในปี 2569 เรามุ่งมั่นสร้างฐานข้อมูลที่โปร่งใส ซึ่งจะถูกยกระดับสู่ระบบบริหารจัดการแบบดิจิทัลที่เชื่อมโยงกับมิติทางการเงินในปี 2571 แผนงานเชิงยุทธศาสตร์นี้ไม่เพียงแต่ช่วยบรรเทาความเสี่ยงด้านภูมิอากาศ แต่ยังเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ขับเคลื่อนผลกำไรส่วนเพิ่ม (Incremental Profit) และส่งมอบคุณค่าระยะยาวให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั่วโลกผ่านการเปิดเผยข้อมูล ESG ที่เข้มงวด

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
เสาหลักที่ 1: แผนงานบริหารจัดการข้อมูลก๊าซเรือนกระจกและการเปิดเผยข้อมูล ESG (เน้นความถูกต้องของข้อมูล การประเมินความเสี่ยงด้านภูมิอากาศ และการเชื่อมโยงสู่ดัชนีชี้วัดทางการเงิน)	2569	- การจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจกอย่างครบถ้วน (Scope 1, 2): เริ่มต้นจัดทำบัญชีรายการก๊าซเรือนกระจกขององค์กร (CFO) ครอบคลุมทั้งการปล่อยก๊าซโดยตรง (Scope 1) และการปล่อยก๊าซทางอ้อมจากการใช้พลังงาน (Scope 2) ตามมาตรฐาน ISO 14064-1 และมาตรฐานของ อบก. - การทวนสอบโดยหน่วยงานภายนอก (Third-party Verification): ดำเนินการให้ได้รับการทวนสอบและรับรองข้อมูลโดยหน่วยงานอิสระที่ขึ้นทะเบียนเพื่อยืนยันความถูกต้อง ความเชื่อถือได้ และความโปร่งใสของข้อมูลต่อสาธารณะและนักลงทุน - ดำเนินการประเมินความเสี่ยงทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศอย่างครอบคลุม ทั้งความเสี่ยงทางกายภาพ (Physical Risks) และความเสี่ยงจากการเปลี่ยนผ่าน (Transition Risks)
	2570	แพลตฟอร์มตรวจสอบก๊าซเรือนกระจกอัจฉริยะ (Digital GHG Monitoring): การพัฒนาระบบการจับเก็บข้อมูลเพื่อรองรับข้อกำหนดการ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
		รายงานผลในระดับสากลที่เข้มงวดขึ้น เช่น ระบบจัดเก็บข้อมูลก๊าซเรือนกระจกในรูปแบบดิจิทัล เพื่อลดข้อผิดพลาดจากการบันทึกข้อมูลด้วยมือ (Manual Error) และเพิ่มความรวดเร็วในการรายงานผลรายเดือนหรือแบบเรียลไทม์
		- การสร้างความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Engagement): ขยายขอบเขตการเก็บข้อมูลไปยังคู่ค้าต้นน้ำ (Upstream Suppliers) เพื่อประเมินคาร์บอนฟุตพริ้นท์ของผลิตภัณฑ์ (PCF) และเตรียมความพร้อมสำหรับการลดการปล่อยก๊าซในระดับโครงสร้างของธุรกิจ - การกำหนดค่าฐานตามมาตรฐาน SBTi: นำฐานข้อมูลก๊าซเรือนกระจกที่ผ่านการรับรองแล้วมาเป็นค่าฐาน (Baseline) เพื่อยืนยันการรับรองเป้าหมายการลดก๊าซเรือนกระจกตามหลักการทางวิทยาศาสตร์ (SBTi) อย่างเป็นทางการ
	2571	- การบูรณาการมิติด้าน ESG เข้ากับดัชนีทางการเงิน: เชื่อมโยงข้อมูลก๊าซเรือนกระจกเข้ากับระบบบัญชีบริหาร เพื่อวิเคราะห์ผลกำไรส่วนเพิ่ม (Incremental Profit) และพิจารณาการนำราคาคาร์บอนภายในองค์กร (Internal Carbon Pricing) มาใช้ประกอบการตัดสินใจลงทุน - การยกระดับการเปิดเผยข้อมูลความยั่งยืนขั้นสูง: พัฒนารายงานข้อมูลสู่มาตรฐานสากลในระดับสูง (เช่น CDP หรือ ISSB) เพื่อตอบสนองความต้องการข้อมูลเชิงลึกของนักลงทุนสถาบันและกองทุนระดับโลก - การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการด้วยข้อมูล (Data-Driven Optimization): นำฐานข้อมูลที่สมบูรณ์มาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ (Process Optimization) มุ่งเน้นการลดต้นทุนพลังงานและปริมาณคาร์บอนควบคู่กันอย่างมีประสิทธิภาพ

แผนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

บริษัท เพชรศรีวิชัย เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด (มหาชน) ตระหนักถึงความเร่งด่วนของวิกฤตสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) ซึ่งเป็นความเสี่ยงระดับโลกที่กระทบต่อห่วงโซ่มูลค่าของธุรกิจ

เราจึงมุ่งมั่นขับเคลื่อนองค์กรสู่ "สังคมคาร์บอนต่ำ" (Low-Carbon Society) โดยการยกระดับแผนกลยุทธ์ให้เข้มข้นและสอดคล้องกับทิศทางของประชาคมโลกและนโยบายระดับประเทศ

เพื่อเป็นการแสดงเจตนารมณ์ที่ชัดเจน บริษัทฯ ได้นำ Climate Action Plan JUMP+ ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมาเป็นกรอบในการขับเคลื่อนการดำเนินการ โดยมีเป้าหมายหลัก

ในการมุ่งสู่ Net Zero ภายในปี ค.ศ. 2050 สำหรับการปล่อยก๊าซเรือนกระจกทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินงาน (Scope 1 และ Scope 2) และกำหนดเป้าหมายการลดก๊าซเรือนกระจกในระยะสั้นที่

42% ภายในปี ค.ศ. 2035 โดยเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน การเปลี่ยนผ่านสู่พลังงานสะอาด และการลงทุนในนวัตกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างคุณค่าในระยะยาวให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย

ทุกภาคส่วน "เราไม่ได้มุ่งหวังเพียงแค่การปฏิบัติตามกฎระเบียบ แต่เรากำลังปรับเปลี่ยนโมเดลธุรกิจเพื่อความยั่งยืน และความสามารถในการแข่งขันในเศรษฐกิจยุคใหม่ที่คาร์บอนมีราคาและข้อจำกัด"

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน 3 เสาหลัก (Decarbonization Roadmap)

- การผลิตที่รับผิดชอบต่อโลก (Eco-Production): ยึดหลักเศรษฐกิจหมุนเวียนเพื่อลดมลพิษจากต้นทาง และใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้มาตรฐานสิ่งแวดล้อมระดับสากล
- การเปลี่ยนผ่านสู่พลังงานสะอาด (Energy Transition): เร่งสัดส่วนการใช้พลังงานทางเลือกและนวัตกรรมคาร์บอนต่ำ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย Net Zero ภายในปี 2050 อย่างเป็นรูปธรรม
- การสร้างสมดุลเชิงนิเวศ (Nature-based Solutions): เพิ่มขีดความสามารถในการกักเก็บคาร์บอน (Carbon Sink) และรักษาความสมดุลของระบบนิเวศ

เพื่อบรรเทาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศอย่างยั่งยืน

แผนการดำเนินงานมุ่งสู่การรับรองมาตรฐานสากล SBTi (เป้าหมายปี 2027)

บริษัท เพชรศรีวิชัย เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด (มหาชน) หรือ PCE มุ่งมั่นยกระดับมาตรฐานการดำเนินธุรกิจสู่ระดับสากลด้วยการประกาศเป้าหมายใหม่ในการบรรลุการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero) ภายในปี 2050 ซึ่งเร็วกว่าแผนเดิมถึง 15 ปี โดยบริษัทฯ ได้กำหนด Roadmap เชิงรุกเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าขอรับรองเป้าหมายการลดก๊าซเรือนกระจกตามมาตรฐาน Science Based Targets initiative (SBTi) ภายในปี 2027 เพื่อยืนยันว่ากลยุทธ์การลดก๊าซเรือนกระจกของกลุ่มบริษัทฯ สอดคล้องกับแนวทางจำกัดอุณหภูมิโลกไม่ให้เกิน 1.5 องศาเซลเซียส โดยมุ่งเน้นการขับเคลื่อนอัตราการลดก๊าซเรือนกระจกเฉลี่ยสะสม (CARR) ที่ร้อยละ 4.64 ต่อปี ผ่านการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานในกระบวนการผลิต (Scope 1) และการเปลี่ยนผ่านสู่พลังงานสะอาด (Scope 2) อย่างเข้มข้น เพื่อปิดช่องว่าง (Gap Analysis) และบรรลุเป้าหมายระยะสั้นในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสัมบูรณ์ร้อยละ 42 ภายในปี 2035 อันเป็นการสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้เสียผ่านการดำเนินงานด้านความยั่งยืนที่ตรวจสอบได้และเป็นไปตามมาตรฐานสากล

กลุ่มบริษัท เพชรศรีวิชัย เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญกับการวัดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรม โดยในปี 2024 บริษัทฯ และบริษัทในเครือ อาทิ บริษัท นิว ไบโอดีเซล จำกัด (โรงงานสุราษฎร์ธานี) ได้ผ่านการรับรองเครื่องหมายคาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กร (Carbon Footprint for Organization: CFO) จากองค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน) หรือ TGO ซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญในการจัดทำฐานข้อมูลการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ทั้งจากการดำเนินงานโดยตรง (Scope 1) เช่น การเผาไหม้ของเครื่องจักรและยานพาหนะ และการใช้พลังงานทางอ้อม (Scope 2) จากการซื้อกระแสไฟฟ้า โดยข้อมูลดังกล่าวจะถูกนำไปต่อยอดเพื่อวางกลยุทธ์การลดก๊าซเรือนกระจกตามแนวทาง SBTi ภายในปี 2027 มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการใช้พลังงานสะอาด เพื่อบรรลุเป้าหมายการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero) ภายในปี 2050 อย่างยั่งยืน

เป้าหมาย

ครอบคลุมทั้งการปล่อยก๊าซโดยตรง (Scope 1) และการปล่อยก๊าซทางอ้อมจากการใช้พลังงาน (Scope 2)

หัวข้อ	ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ณ ปีฐาน (tCO ₂ e)	เป้าหมายการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเทียบกับปีฐาน (% Reduction)		
	2567	2569	2570	2571
ปริมาณการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก	52,058.88	10	15	20

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
เสาหลักที่ 2: แผนงานลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Decarbonization) (เน้นการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การรับรองมาตรฐานสากล และการดำเนินโครงการลดก๊าซ)	2569	- โครงสร้างกลยุทธ์การลดก๊าซเรือนกระจก: พัฒนาโครงสร้างกลยุทธ์การลดก๊าซเรือนกระจกโดยใช้ข้อมูลบัญชีคาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กร (CFO) ที่ผ่านการทวนสอบแล้วมาเป็นค่าฐาน (Baseline) เพื่อระบุจุดยุทธศาสตร์ที่มีศักยภาพสูงสุดในการลดการปล่อยก๊าซตลอดห่วงโซ่อุปทาน - การเพิ่มประสิทธิภาพพลังงานและการปรับปรุงการดำเนินงาน: เริ่มต้นโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานในกระบวนการหลักเพื่อลดการใช้ทรัพยากรและต้นทุนการผลิต ซึ่งถือเป็นก้าวแรกสู่การลดก๊าซเรือนกระจกในระยะสั้น - การศึกษาความเป็นไปได้ของเทคโนโลยีคาร์บอนต่ำ: ดำเนินการศึกษาร่วมมือทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมคาร์บอนต่ำ (เช่น พลังงานหมุนเวียนหรือเทคโนโลยีประหยัดพลังงานขั้นสูง) เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการลงทุนในระยะยาว
	2570	การกำหนดเป้าหมายและยื่นขอการรับรองจาก SBTi: ยื่นขอการรับรองเป้าหมายการลดก๊าซเรือนกระจกอย่างเป็นทางการ และกำหนดเป้าหมายโดยอาศัยหลักการทางวิทยาศาสตร์ (Science Based Targets initiative: SBTi) เพื่อยืนยันว่าเป้าหมายของบริษัทสอดคล้องกับหลักวิทยาศาสตร์และการจำกัดอุณหภูมิโลกไม่ให้เกิน 1.5 องศาเซลเซียส

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
		- การสอดคล้องกับเป้าหมายระดับประเทศ: ปรับประสานแผนงานการลดก๊าซให้สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานที่ประเทศกำหนด (Nationally Determined Contributions: NDC) ของประเทศไทย เพื่อตอบสนองต่อเกณฑ์มาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมที่เข้มงวดขึ้นในระดับนโยบาย - การเปลี่ยนผ่านสู่พลังงานหมุนเวียน: เพิ่มสัดส่วนการใช้พลังงานหมุนเวียนในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการติดตั้งระบบผลิตไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์ (Solar PV) หรือการจัดหาพลังงานสะอาด (Green Power Procurement) เพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกทางอ้อมจากการใช้พลังงาน (Scope 2) อย่างมีนัยสำคัญ
	2571	- การดำเนินโครงการลดก๊าซเรือนกระจกเต็มรูปแบบ: ดำเนินโครงการลดก๊าซเรือนกระจกเต็มรูปแบบตามแผนงานที่ได้รับรองโดย SBTi พร้อมทั้งติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิดเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ - การลดก๊าซเรือนกระจกในห่วงโซ่อุปทานและความร่วมมือกับคู่ค้า: ขยายความร่วมมือไปยังพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อร่วมกันลดการปล่อยก๊าซในขอบเขตที่ 3 (Scope 3) ผ่านการปรับปรุงกระบวนการขนส่งและการใช้วัตถุดิบที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม - การรายงานผลการดำเนินงานและการประเมินผลกระทบ: รายงานความสำเร็จของโครงการลดก๊าซในเชิงปริมาณ (Actual Reductions) เทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความคืบหน้าที่ชัดเจนและความน่าเชื่อถือต่อกลุ่มนักลงทุนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับสากล

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : ความเสี่ยงจากการถูกกล่าวหาเรื่องการสร้างภาพลักษณ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเกินความเป็นจริง และความเสี่ยงด้านชื่อเสียง / ความเสี่ยงต่อชื่อเสียง

• ลักษณะความเสี่ยง

ความเสี่ยงจากการถูกฟ้องร้องจากข้อกล่าวหาด้านการสร้างภาพลักษณ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเกินความเป็นจริง รวมถึงความเสี่ยงด้านชื่อเสียง และความเสี่ยงต่อชื่อเสียงขององค์กร

• ผลกระทบความเสี่ยง

ผลกระทบของความเสี่ยง

บริษัทฯ ได้ประเมินผลกระทบที่เชื่อมโยงกับสถานะทางการเงินตามมาตรฐานสากล โดยแบ่งเป็น 3 มิติหลัก ดังนี้:

- 1) ผลกระทบต่อฐานะทางการเงิน (Financial Position):**
- สินทรัพย์ไม่มีตัวตน (ชื่อเสียงและมูลค่าแบรนด์): การเสื่อมเสียชื่อเสียงจากการถูกกล่าวหาเรื่อง Greenwashing หรือการละเมิดสิทธิในห่วงโซ่อุปทาน อาจสร้างความเสียหายอย่างรุนแรงต่อแบรนด์ บั่นทอนความเชื่อมั่นของนักลงทุน และกระทบต่อการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว
 - หนี้สิน : อาจมีการเพิ่มขึ้นของประมาณการหนี้สินสำหรับค่าใช้จ่ายทางกฎหมาย และการระงับข้อพิพาทที่เกี่ยวข้องกับชื่อเสียงจากการถูกฟ้องร้อง
- 2) ผลกระทบต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance):**
- รายได้: ความเสี่ยงจากการสูญเสียโอกาสในการเข้าถึงตลาดหลักอย่างถาวร (โดยเฉพาะตลาดในสหภาพยุโรป) รวมถึงการยุติความสัมพันธ์ทางการค้าจากคู่ค้ารายใหญ่ ซึ่งจะส่งผลให้รายได้ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ
 - ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (OPEX): ต้นทุนทางการเงินอาจสูงขึ้นจากค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการวิกฤต การเยียวยาความเสียหาย และการดำเนินการขอรับรองมาตรฐานใหม่
- 3) ผลกระทบต่อกระแสเงินสด (Cash Flows):**
- กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน: กระแสเงินสดรับจะลดลงอย่างรวดเร็วจากการสูญเสียรายได้ ในขณะที่กระแสเงินสดจ่ายจะเพิ่มขึ้นจากค่าใช้จ่ายด้านกฎหมายและต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้น

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

บริษัทฯ กำหนดแนวทางการบริหารจัดการเพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง ดังนี้:

- 1) ยกระดับการตรวจสอบย้อนกลับในห่วงโซ่อุปทาน:** เพิ่มความเข้มงวดในระบบตรวจสอบและมาตรการตรวจประเมิน เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด และป้องกันอุบัติเหตุที่เกี่ยวข้องกับการตัดไม้ทำลายป่าหรือการละเมิดสิทธิมนุษยชนในห่วงโซ่อุปทาน
- 2) รักษาความน่าเชื่อถือของการรับรองมาตรฐาน:** วางระบบควบคุมภายในเพื่อรักษามาตรฐานการรับรองในระดับสากล (เช่น RSPO) และดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องเชิงรุกเพื่อป้องกันการถูกเพิกถอนใบรับรอง
- 3) เพิ่มประสิทธิภาพการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส:** ยึดถือหลักการความโปร่งใสขั้นสูงสุด โดยตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่กล่าวอ้างด้านความยั่งยืนทุกฉบับ เพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงจากการสื่อสารที่คลาดเคลื่อน (Greenwashing) และการฟ้องร้องที่อาจเกิดขึ้น
- 4) สร้างความเชื่อมั่นต่อลูกค้าและนักลงทุน:** รักษาช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้างและต่อเนื่องกับผู้ซื้อรายใหญ่และนักลงทุน เพื่อชี้แจงข้อกังวลและสร้างความเชื่อมั่นใหม่ ป้องกันการยุติความสัมพันธ์ทางการค้า
- 5) จัดทำกลยุทธ์ตอบโต้ภาวะวิกฤต:** จัดทำและฝึกซ้อมแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่รวดเร็วและโปร่งใส เพื่อพร้อมดำเนินการทันทีหากเกิดเหตุการณ์ที่กระทบต่อชื่อเสียง เพื่อบรรเทาความเสียหายต่อภาพลักษณ์ขององค์กร

ความเสี่ยงที่ 2 : มาตรการกฎระเบียบและข้อจำกัดทางการค้า

• ลักษณะความเสี่ยง

บริษัทฯ ระบุว่าความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนผ่านที่มีนัยสำคัญเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบการค้าระหว่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กฎระเบียบว่าด้วยสินค้าที่ปลอดจากการตัดไม้ทำลายป่าของสหภาพยุโรป (EU Deforestation-Free Regulation: EUDR) และ มาตรการปรับราคาคาร์บอนก่อนเข้าพรมแดน (Carbon Border Adjustment Mechanism: CBAM) แม้ในปัจจุบันมาตรการ CBAM จะยังไม่ครอบคลุมถึงผลิตภัณฑ์น้ำมันปาล์มโดยตรง แต่ถือเป็นสัญญาณสำคัญของข้อจำกัดทางการค้าที่อิงตามเกณฑ์การปล่อยก๊าซคาร์บอน (Carbon-based trade restrictions) ซึ่งคาดว่าจะกลายเป็นมาตรฐานโลกในอนาคต หากบริษัทฯ ไม่สามารถแสดงหลักฐานการตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) ที่เข้มแข็งและสถานะ "ปลอดจากการตัดไม้ทำลายป่า" สำหรับแหล่งพื้นที่ปลูกได้อย่างชัดเจน จะส่งผลกระทบโดยตรงต่อความสามารถในการเข้าถึงตลาด โดยเฉพาะในกลุ่มสหภาพยุโรป

• ผลกระทบความเสี่ยง

ผลกระทบของความเสี่ยง

บริษัทฯ ได้วิเคราะห์ผลกระทบเชิงประจักษ์ต่อฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงาน ดังนี้:

1) ฐานะทางการเงิน (Financial Position):

- ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ (Property, Plant, and Equipment): บริษัทอาจมีความจำเป็นต้องลงทุนระยะยาวในระบบการตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability systems) เทคโนโลยีการตรวจสอบ และโครงสร้างพื้นฐานด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (CAPEX) เพื่อให้สอดคล้องกับเกณฑ์การปราศจากการตัดไม้ทำลายป่า ซึ่งมีความสำคัญต่อการรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันและการเข้าถึงตลาด

2) ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance):

- รายได้ (Revenue): หากไม่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ได้ อาจถูกกีดกันจากตลาดส่งออกหลัก (เช่น สหภาพยุโรป) ซึ่งจะส่งผลให้รายได้จากการส่งออกลดลงอย่างมีนัยสำคัญ
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (OPEX): ต้นทุนในการดำเนินงานมีแนวโน้มสูงขึ้นจากการลงทุนและการบำรุงรักษาระบบการตรวจสอบย้อนกลับ รวมถึงมาตรการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างต่อเนื่อง
- ต้นทุนขาย (Cost of Sales): ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ (Auditing) การรับรองมาตรฐาน (Certification) และการพิสูจน์สถานะสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่า จะส่งผลให้ต้นทุนการผลิตน้ำมันปาล์มดิบ (CPO) โดยรวมเพิ่มสูงขึ้น

3) กระแสเงินสด (Cash Flows):

- กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน: กระแสเงินสดรับอาจลดลงจากการสูญเสียรายได้ในตลาดส่งออก ขณะที่กระแสเงินสดจ่ายจะเพิ่มขึ้นจากต้นทุนการปฏิบัติตามกฎระเบียบและต้นทุนการดำเนินงาน
- กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน: มีความจำเป็นต้องใช้รายจ่ายฝ่ายทุน (CAPEX) เพื่อติดตั้งและพัฒนาระบบตรวจสอบย้อนกลับและระบบติดตามที่มีประสิทธิภาพ

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

เพื่อให้มั่นใจในความต่อเนื่องของธุรกิจและสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้เสีย บริษัทกำหนดมาตรการจัดการดังนี้:

- 1) การจัดทำระบบตรวจสอบย้อนกลับเต็มรูปแบบ:** เร่งลงทุนและติดตั้งระบบตรวจสอบย้อนกลับที่เข้มแข็ง (เช่น การทำแผนที่ดิจิทัล, การตรวจสอบผ่านดาวเทียม, หรือเทคโนโลยีบล็อกเชน) เพื่อพิสูจน์ทราบแหล่งที่มาของวัตถุดิบว่าปราศจากการตัดไม้ทำลายป่าจากแหล่งปลูกทั้งหมดให้สอดคล้องกับเกณฑ์ EUDR
- 2) การขอรับรองมาตรฐานและการตรวจสอบระดับสากล:** เชิงรุกในการขอรับรองมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้อง (เช่น RSPO, ISCC) ซึ่งสอดคล้องกับข้อกำหนด EUDR และจัดให้มีการตรวจสอบโดยหน่วยงานภายนอกที่เป็นอิสระเพื่อยืนยันการปฏิบัติตามเกณฑ์
- 3) การทบทวนแนวปฏิบัติในห่วงโซ่อุปทาน:** กำกับดูแลให้ผู้จัดหาผลปาล์มสด (FFB) และเกษตรกรรายย่อยทั้งหมดปฏิบัติตามเกณฑ์ "วันสิ้นสุดการตัดไม้ทำลายป่า" (Cut-off date) และดำเนินมาตรการตรวจสอบที่เข้มงวดตลอดห่วงโซ่อุปทาน
- 4) กลยุทธ์การกระจายตลาด:** แสวงหาและพัฒนาตลาดส่งออกใหม่นอกเหนือจากสหภาพยุโรป เพื่อลดการพึ่งพาสถานที่ตลาดใดตลาดหนึ่งที่มีมาตรการกีดกันทางการค้าที่เข้มงวด และป้องกันความเสี่ยงจากการถูกปฏิเสธสินค้าโดยตรง
- 5) การบริหารจัดการต้นทุนและการปรับราคาสินค้า:** นำต้นทุนที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้นจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบและต้นทุนการดำเนินงาน เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของโมเดลการตั้งราคาสินค้า เพื่อรักษาความสามารถในการทำกำไรและปกป้องศักยภาพในการแข่งขันของบริษัทในระยะยาว

ความเสี่ยงที่ 3 : ภาษีคาร์บอน

• ลักษณะความเสี่ยง

ในปัจจุบัน มาตรการภาษีที่เชื่อมโยงกับการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ได้เริ่มมีการบังคับใช้ในบางส่วนแล้ว (เช่น ภาษีสรรพสามิตรถยนต์ที่คำนวณตามอัตราการปล่อย CO2) อย่างไรก็ตาม การประกาศใช้อัตราภาษีคาร์บอนในระดับชาติโดยตรง หรือระบบการซื้อขายสิทธิในการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Mandatory Emissions Trading System: ETS) อย่างเป็นทางการนั้น ยังไม่มีการบังคับใช้ในขณะนี้ แต่ถือเป็นปัจจัยที่ต้องเฝ้าระวังอย่างใกล้ชิด

• ผลกระทบความเสี่ยง

ผลกระทบของความเสี่ยง

การบังคับใช้กลไกราคาคาร์บอนหรือภาษีคาร์บอน จะส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท โดยเฉพาะในส่วนของงานโลจิสติกส์และการขนส่ง

ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับรายงานทางการเงินตามมาตรฐาน IFRS S2 ดังนี้:

1) ผลกระทบต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance):

- ต้นทุนขายและค่าขนส่ง: ต้นทุนเชื้อเพลิงและพลังงานจะปรับตัวสูงขึ้นโดยตรงจากภาระภาษีคาร์บอน ส่งผลให้ต้นทุนการขนส่งทั้งทางบกและทางน้ำเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งจะกดดันอัตรากำไร (Profit Margins) และลดขีดความสามารถในการแข่งขันด้านราคาในภาคบริการขนส่งสินค้า
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (OPEX): ภาระภาษีหรือต้นทุนคาร์บอนที่เพิ่มขึ้นจากการใช้พลังงานในทุกกิจกรรมการดำเนินงาน จะส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานโดยรวมสูงขึ้น

2) ผลกระทบต่อฐานะทางการเงิน (Financial Position):

- ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ (Property, Plant, and Equipment): บริษัทมีความจำเป็นต้องเตรียมแผนการลงทุนระยะยาวในเทคโนโลยีคาร์บอนต่ำ การใช้เชื้อเพลิงทางเลือก และการปรับปรุงประสิทธิภาพเครื่องจักร (CAPEX) เพื่อลดผลกระทบจากต้นทุนภาษีและรักษาความสามารถในการแข่งขัน

3) ผลกระทบต่อกระแสเงินสด (Cash Flows):

- กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน: มีแนวโน้มที่กระแสเงินสดไหลออกจะเพิ่มขึ้นจากค่าใช้จ่ายดำเนินงานและภาษีที่สูงขึ้น รวมถึงความผันผวนของกระแสเงินสดตามสถานะต้นทุนคาร์บอนในตลาด
- กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน: บริษัทต้องจัดสรรงบประมาณสำหรับการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร (CAPEX) ที่มีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยีประหยัดพลังงานในระยะยาว

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

เพื่อให้เกิดความยั่งยืนทางธุรกิจและลดผลกระทบทางการเงิน PCE ได้กำหนดมาตรการเชิงกลยุทธ์ 5 ด้าน ดังนี้:

- 1) การปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้เชื้อเพลิงและพลังงาน:** เร่งดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้พลังงานในทุกกิจกรรมการดำเนินงาน โดยเฉพาะในระบบโลจิสติกส์และการขนส่ง เพื่อลดปริมาณการใช้เชื้อเพลิงซึ่งเป็นฐานภาษีหลักของคาร์บอน

- 2) การลงทุนในเทคโนโลยีคาร์บอนต่ำ:** วางแผนเชิงกลยุทธ์ในการลงทุนเทคโนโลยีสะอาดและเชื้อเพลิงทางเลือก เช่น เชื้อเพลิงชีวภาพ (Biofuel), ยานพาหนะไฟฟ้า (EV) และเครื่องยนต์ประสิทธิภาพสูง สำหรับกองเรือขนส่งและยานพาหนะทางบก
- 3) การบูรณาการต้นทุนคาร์บอนเข้าสู่กลยุทธการตั้งราคา:** พัฒนากลยุทธ์การกำหนดราคาที่สะท้อนถึงต้นทุนคาร์บอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อลดความเสี่ยงจากการผันผวนของต้นทุนและรักษาเสถียรภาพของอัตรากำไร
- 4) ระบบติดตามและรายงานการปล่อยก๊าซเรือนกระจก:** ติดตั้งระบบตรวจวัดและรายงานปริมาณการปล่อยก๊าซ CO₂ ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์การลดการปล่อยก๊าซอย่างตรงจุด และเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมายหรือระบบ ETS
- 5) การศึกษาแนวทางการชดเชยคาร์บอนและคาร์บอนเครดิต:** ศึกษาและพิจารณาการใช้กลไกการชดเชยคาร์บอนหรือคาร์บอนเครดิตที่ได้รับมาตรฐานสากล เพื่อนำมาเป็นเครื่องมือในการลดภาระทางภาษีคาร์บอนโดยตรงในกรณีที่มีความเหมาะสมและถูกต้องตามกฎหมาย

ความเสี่ยงที่ 4 : สภาวะความร้อนสะสมเรื้อรัง

• ลักษณะความเสี่ยง

การเพิ่มขึ้นของอุณหภูมิอย่างมีนัยสำคัญ (ความร้อนเรื้อรัง)

แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของอุณหภูมิโลกถือเป็นภัยคุกคามโดยตรงต่อผลผลิตทางการเกษตร สภาวะความร้อนจัดที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องส่งผลให้ประสิทธิภาพการผลิตทางชีวภาพลดลงอย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดภาวะขาดแคลนผลปาล์มสด (Fresh Fruit Bunches: FFB) อย่างเป็นระบบภายในห่วงโซ่อุปทาน

• ผลกระทบความเสี่ยง

ผลกระทบและความเชื่อมโยงทางการเงิน

การเพิ่มขึ้นของอุณหภูมิเฉลี่ยอย่างต่อเนื่องไม่ได้ส่งผลกระทบเพียงแค่การสูญเสียผลผลิตทางการเกษตรเท่านั้น แต่ยังสร้างความท้าทายทางการเงินที่สำคัญใน 3 มิติหลัก

ตามกรอบมาตรฐาน IFRS S2 ดังนี้:

1) ผลกระทบต่อฐานะทางการเงิน (Financial Position)

- ความเสี่ยงด้านการวัดมูลค่าสินทรัพย์: ภาวะความเครียดจากความร้อน (Heat Stress) ที่ยืดเยื้ออาจลดทอนผลิตภาพในระยะยาวของพื้นที่ปลูกและทำให้อายุทางเศรษฐกิจของต้นปาล์มน้ำมันสั้นลง ซึ่งปัจจัยนี้จำเป็นต้องมีการประเมินอย่างใกล้ชิดต่อโอกาสการเกิด การด้อยค่าของสินทรัพย์ (Asset Impairment) ในระยะยาว
- ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาที่สูงขึ้น: บริษัทจำเป็นต้องเพิ่มงบประมาณรายจ่ายลงทุน (CAPEX) สำหรับโครงสร้างพื้นฐานระบบชลประทานขั้นสูง และเทคโนโลยีการฟื้นฟูดิน เพื่อรักษาความสมบูรณ์ของพืชภายใต้สภาวะภูมิอากาศที่ผันผวน

2) ผลกระทบต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance)

- รายได้: รายได้จากการจำหน่ายผลปาล์มสด (FFB) และน้ำมันปาล์มดิบ (CPO) มีแนวโน้มลดลงอย่างมีนัยสำคัญตามปริมาณผลผลิตที่ลดลง แม้กลไกตลาดอาจส่งผลให้ราคาขายต่อหน่วยปรับตัวสูงขึ้น แต่การเพิ่มขึ้นของราคาอาจไม่เพียงพอที่จะชดเชยปริมาณยอดขายโดยรวมที่หายไป
- กำไรสุทธิ: ความสามารถในการทำกำไรสุทธิคาดว่าจะได้รับแรงกดดันเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากการลดลงของรายได้ส่วนทางกับ ต้นทุนขาย (COGS) ต่อหน่วยที่สูงขึ้น อันเป็นผลมาจากความผันผวนของราคาวัตถุดิบ

3) ผลกระทบต่อกระแสเงินสด (Cash Flows)

- กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน (CFO): กระแสเงินสดรับจากการขายจะมีแนวโน้มลดลง ในขณะที่กระแสเงินสดจ่ายสำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (OPEX) โดยเฉพาะในส่วนของการจัดการน้ำและการบรรเทาผลกระทบจากสภาพภูมิอากาศจะเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้กระแสเงินสดสุทธิจากการดำเนินงานลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

เพื่อสร้างความมั่นใจในความต่อเนื่องของธุรกิจและรักษาความสามารถในการทำกำไรในระยะยาว PCE ได้กำหนดกรอบมาตรการบรรเทาความเสี่ยงเชิงรุก 6 ด้าน ดังนี้:

- 1) การลงทุนด้านวิจัยและพัฒนาสายพันธุ์ทนแล้ง:** มุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนาเพื่อคัดเลือกและปลูกปาล์มน้ำมันสายพันธุ์ที่มีความทนทานต่อความร้อนสูง (Thermal Resilience) และมีประสิทธิภาพการใช้น้ำที่เป็นเลิศ
- 2) การยกระดับโครงสร้างพื้นฐาน (ระบบชลประทานแม่นยำ):** ติดตั้งระบบชลประทานที่มีประสิทธิภาพสูง (เช่น ระบบน้ำหยด) โดยบูรณาการเข้ากับเทคโนโลยี เกษตรแม่นยำ (Precision Agriculture) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพสูงสุดในการจัดการทรัพยากรน้ำ

- 3) **การบริหารจัดการพื้นที่ความเสี่ยงสูงเชิงกลยุทธ์:** ดำเนินการวิเคราะห์ความเหมาะสมของพื้นที่ปลูก (Site Suitability Analysis) อย่างเข้มงวด และยกระดับแนวปฏิบัติด้านการจัดการพืชคลุมดินเพื่อรักษาความชื้นในดินและลดการสะสมความร้อนในพื้นที่
- 4) **การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน:** ปรับปรุงกระบวนการสกัดและโรงงานกลั่นเพื่อเพิ่ม อัตราการสกัดน้ำมัน (OER) ให้ได้สูงสุด ซึ่งเป็นกลยุทธ์สำคัญในการชดเชยปริมาณวัตถุดิบที่ลดลง
- 5) **การกระจายความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานและการประกันภัยพิบัติ:** เสริมสร้างความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานด้วยการกระจายแหล่งจัดซื้อวัตถุดิบไปยังพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ที่หลากหลาย และพิจารณาใช้ระบบประกันภัยพิบัติเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงจากความเสี่ยงทางการเงินที่เกิดจากสภาพภูมิอากาศ
- 6) **การบูรณาการความเสี่ยงด้านสภาพภูมิอากาศเข้าสู่แผนธุรกิจ:** ดำเนินการวิเคราะห์ฉากทัศน์ (Climate Scenario Analysis) ตามแนวทาง IFRS S2 และบูรณาการงบประมาณสำหรับการปรับตัว (ทั้ง CAPEX และ OPEX) เข้ากับแผนการเงินประจำปีและแผนกลยุทธ์ของกลุ่มบริษัทอย่างชัดเจน
-

ประวัติการเปลี่ยนแปลงแผน JUMP+

(ฉบับแก้ไขครั้งที่ 1 วันที่ 25 ส.ค. 2569)

ส่วนที่ 1 แผนธุรกิจ

แผนการเติบโต/เพิ่มมูลค่าทางธุรกิจ

ยกระดับขีดความสามารถโรงกลั่นน้ำมันปาล์ม

คำบรรยายแผนกลยุทธ์

ฉบับตั้งต้น : 31 มี.ค. 2569

การยกระดับโรงกลั่นน้ำมันปาล์ม (เฟส 3) โดยมีการลงทุนเครื่องจักรใหม่เพื่อเพิ่มคุณภาพน้ำมันปาล์มและปรับปรุงเครื่องจักรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในกระบวนการกลั่นสองขั้นตอน (Double-refined processing) ซึ่งจะช่วยรองรับการเติบโตของกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่มีอัตรากำไรสูง ต่อยอดการพัฒนาสินค้าคุณภาพสูง และสนับสนุนการขยายฐานตลาดให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น

ฉบับแก้ไขครั้งที่ 1 : 25 ส.ค. 2569

การยกระดับโรงกลั่นน้ำมันปาล์ม (เฟส 3) โดยมีการลงทุนเครื่องจักรใหม่ CPO washing เพื่อเพิ่มคุณภาพน้ำมันปาล์มและปรับปรุงเครื่องจักรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในกระบวนการกลั่นสองขั้นตอน (Double-refined processing) ซึ่งจะช่วยรองรับการเติบโตของกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่มีอัตรากำไรสูง ต่อยอดการพัฒนาสินค้าคุณภาพสูง และสนับสนุนการขยายฐานตลาดให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น

เป้าหมาย (Targets)

เป้าหมายอื่นๆ

ฉบับตั้งต้น : 31 มี.ค. 2569

หัวข้อ	ปีฐาน	เป้าหมาย		
	YE/2568	2569	2570	2571
อัตรากำไรขั้นต้นผลิตภัณฑ์น้ำมันปาล์มกึ่งบริสุทธิ์คุณภาพสูงเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับเกรดปกติ	6.00%	เพิ่มขึ้น 0.50%-1.00%	เพิ่มขึ้น 0.50%-1.00%	เพิ่มขึ้น 0.50%-1.00%
สัดส่วนส่วนผสมผลิตภัณฑ์น้ำมันปาล์มกึ่งบริสุทธิ์คุณภาพสูงในกลุ่มผลิตภัณฑ์น้ำมันปาล์มกึ่งบริสุทธิ์	0.00%	เพิ่มเป็น 10.00%	เพิ่มเป็น 30.00%	เพิ่มเป็น 35.00%

ฉบับแก้ไขครั้งที่ 1 : 25 ส.ค. 2569

หัวข้อ	ปีฐาน	เป้าหมาย		
	YE/2568	2569	2570	2571
อัตรากำไรขั้นต้นผลิตภัณฑ์น้ำมันปาล์มกึ่งบริสุทธิ์คุณภาพสูงเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับเกรดปกติ	6.00%	-	เพิ่มขึ้น 0.50%-1.00%	เพิ่มขึ้น 0.50%-1.00%
สัดส่วนส่วนผสมผลิตภัณฑ์น้ำมันปาล์มกึ่งบริสุทธิ์คุณภาพสูงในกลุ่มผลิตภัณฑ์น้ำมันปาล์มกึ่งบริสุทธิ์	0.00%	-	เพิ่มเป็น 20.00%	เพิ่มเป็น 30.00%

แผนงานที่สำคัญ (Strategic Initiative)

แผนงานที่สำคัญ

ฉบับตั้งต้น : 31 มี.ค. 2569

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
เพิ่มศักยภาพโรงงานเพื่อรองรับการผลิตด้วยกระบวนการกลั่นสองขั้นตอน ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการพัฒนาสินค้าคุณภาพสูงและกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่มีอัตรากำไรสูง ตลอดจนขยายและกระจายฐานลูกค้าให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น	2569	- ดำเนินการผลิตภายในไตรมาส 4/2569 - รักษาระดับอัตราการใช้กำลังการผลิต ที่ 55% - 60% - เพิ่มปริมาณผลผลิตน้ำมันปาล์มกึ่งบริสุทธิ์ (RBDPO) คุณภาพสูงอีก 10,000 - 12,000 ตันต่อปี
	2570	- รักษาระดับอัตราการใช้กำลังการผลิต ที่ 65% - 70% - เพิ่มปริมาณผลผลิตน้ำมันปาล์มกึ่งบริสุทธิ์ (RBDPO) คุณภาพสูงอีก 40,000-50,000 ตัน
	2571	- รักษาระดับอัตราการใช้กำลังการผลิต ที่ 75% - 80% - เพิ่มปริมาณผลผลิตน้ำมันปาล์มกึ่งบริสุทธิ์ (RBDPO) คุณภาพสูงอีก 8,500-9,500 ตัน
	2569	- เพิ่มปริมาณการจัดหาน้ำมันปาล์มดิบ (CPO) อีก 12,500 - 19,500 ตัน - อัตราผลผลิต (Yield) จากการกลั่นอยู่ที่ 92% - 94%
	2570	- เพิ่มปริมาณการจัดหาน้ำมันปาล์มดิบ (CPO) อีก 45,000 - 50,000 ตันต่อปี - อัตราผลผลิต (Yield) จากการกลั่นอยู่ที่ 93% - 94%
	2571	- เพิ่มปริมาณการจัดหาน้ำมันปาล์มดิบ (CPO) อีก 9,500 - 10,000 ตันต่อปี - รักษาอัตราผลผลิต (Yield) จากการกลั่นอยู่ที่ 93% - 94%
	2569	สัดส่วนลูกค้ากลุ่มผลิตภัณฑ์ RBDPO คุณภาพสูง คิดเป็น 8% - 10% ของกลุ่มผลิตภัณฑ์ RBDPO ทั้งหมด
	2570	สัดส่วนลูกค้ากลุ่มผลิตภัณฑ์ RBDPO คุณภาพสูง เพิ่มเป็น 28% - 30% ของกลุ่มผลิตภัณฑ์ RBDPO ทั้งหมด
	2571	สัดส่วนลูกค้ากลุ่มผลิตภัณฑ์ RBDPO คุณภาพสูง เพิ่มเป็น 33% - 30% ของกลุ่มผลิตภัณฑ์ RBDPO ทั้งหมด

ฉบับแก้ไขครั้งที่ 1 : 25 ส.ค. 2569

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
เพิ่มศักยภาพโรงงานด้วย Technology CPO Washing และ การผลิตด้วยกระบวนการกลั่นสองขั้นตอน ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการพัฒนาสินค้าคุณภาพสูงและกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่มีอัตรากำไรสูง ตลอดจนขยายและกระจายฐานลูกค้าให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น	2569	ดำเนินการก่อสร้างฐานรากและอาคาร
	2570	- รับมอบและดำเนินการติดตั้งเครื่องจักร CPO Washing - เริ่มการผลิตภายใน 2Q2570 - รักษาระดับอัตราการใช้กำลังการผลิต ที่ 30% - 40% - เพิ่มปริมาณผลผลิตน้ำมันปาล์มกึ่งบริสุทธิ์ (RBDPO) คุณภาพสูงอีก 30,000-40,000 ตัน
	2571	- รักษาระดับอัตราการใช้กำลังการผลิต ที่ 40% - 50% - เพิ่มปริมาณผลผลิตน้ำมันปาล์มกึ่งบริสุทธิ์ (RBDPO) คุณภาพสูงอีก 30,000-40,000 ตัน
	2570	- เพิ่มปริมาณการจัดหาน้ำมันปาล์มดิบ (CPO) อีก 37,000-42,000 ตันต่อปี - อัตราผลผลิต (Yield) จากการกลั่นอยู่ที่ 92% - 94%
	2571	- เพิ่มปริมาณการจัดหาน้ำมันปาล์มดิบ (CPO) อีก 37,000-42,000 ตันต่อปี - รักษาอัตราผลผลิต (Yield) จากการกลั่นอยู่ที่ 93% - 94%

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
ขยายฐานลูกค้าในตลาดน้ำมันปาล์มกึ่งบริสุทธิ์ (RBDPO) คุณภาพสูง เพื่อขยายช่องทางและเพิ่มแหล่งที่มาของรายได้	2569	สำรวจตลาด
	2570	สัดส่วนลูกค้ากลุ่มผลิตภัณฑ์ RBDPO คุณภาพสูง เพิ่มขึ้น 15% - 20% ของกลุ่มผลิตภัณฑ์ RBDPO ทั้งหมด
	2571	สัดส่วนลูกค้ากลุ่มผลิตภัณฑ์ RBDPO คุณภาพสูง เพิ่มขึ้น 25% - 30% ของกลุ่มผลิตภัณฑ์ RBDPO ทั้งหมด

ส่วนที่ 2 แผนด้านธรรมาภิบาล

การกำกับดูแลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและความโปร่งใส

แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

เป้าหมาย (Targets)

เป้าหมาย

ฉบับตั้งต้น : 31 มี.ค. 2569

หัวข้อ	สถานะก่อนเข้าร่วมโครงการ	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
มีนโยบายและแนวปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
• การจัดทำนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ครอบคลุมการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กร และได้รับการอนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัท ตลอดจนมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
• การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันและ มีการรายงานผลการตรวจสอบโดยผู้ตรวจสอบภายในแก่คณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ในกรณีที่พบการทำผิด มีการระบุแนวทางแก้ไข และ มาตรการป้องกันการเกิดซ้ำอย่างชัดเจน	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
• การทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
ได้รับการรับรอง CAC จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai IOD)	ประกาศเจตนารมณ์	ได้รับการรับรอง	ได้รับการรับรอง	ได้รับการรับรอง
กำหนดให้คู่ค้าสำคัญที่ทำธุรกิจกับบริษัทโดยตรง (Critical Tier 1) มีนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมถึงติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายของคู่ค้า	-	ยังไม่เริ่มดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น

ฉบับแก้ไขครั้งที่ 1 : 25 ส.ค. 2569

หัวข้อ	สถานะก่อนเข้าร่วมโครงการ	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
มีนโยบายและแนวปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
• การจัดทำนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ครอบคลุมการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กร และได้รับการอนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัท ตลอดจนมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
• การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันและ มีการรายงานผลการตรวจสอบโดยผู้ตรวจสอบภายในแก่คณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ในกรณีที่พบการทำผิด มีการระบุแนวทางแก้ไข และ มาตรการป้องกันการเกิดซ้ำอย่างชัดเจน	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
• การทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น

หัวข้อ	สถานะก่อนเข้าร่วมโครงการ	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
ได้รับการรับรอง CAC จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai IOD)	ประกาศเจตนารมณ์	ได้รับการรับรอง	ได้รับการรับรอง	ได้รับการรับรอง
กำหนดให้คู่ค้าสำคัญที่ทำธุรกิจกับบริษัทโดยตรง (Critical Tier 1) มีนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมถึงติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายของคู่ค้า	-	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น

การกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและความมั่นคง

แผนยกระดับการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหาร และกลุ่มบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ

แผนงานที่สำคัญ (Strategic Initiative)

แผนงานที่สำคัญ

ฉบับตั้งต้น : 31 มี.ค. 2569

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
1.1 ประเมินความเสี่ยงและระบุตำแหน่งสำคัญเพื่อจัดทำแผนและจัดลำดับความสำคัญของตำแหน่งที่จำเป็น	2569	- จัดทำรายชื่อตำแหน่งสำคัญ (Critical Role List) ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และกรรมการผู้จัดการใหญ่ รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร รองกรรมการผู้จัดการสายงาน ผู้อำนวยการอาวุโสสายงานบัญชีและการเงิน - ประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Level) และความเร่งด่วนในการสืบทอด (Succession Urgency) สำหรับแต่ละตำแหน่ง - จัดทำ Critical Role Risk Map ฉบับแรก - จัดทำ ร่างแผนสืบทอดตำแหน่งเบื้องต้น (Draft Succession Plan) สำหรับตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่, รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร, รองกรรมการผู้จัดการสายงาน, ผู้อำนวยการอาวุโสสายงานบัญชีและการเงิน - เสนอรายงานฉบับแรกต่อผู้บริหาร/คณะกรรมการเพื่อรับทราบทิศทาง
	2570	- ทบทวน Critical Role Risk Map ให้สมบูรณ์ - อัปเดต Succession Urgency ให้สะท้อนสถานการณ์จริง (ลาออก/เกษียณ/ ความเสี่ยงด้านสุขภาพ) - จัดทำ Succession Plan ฉบับพัฒนา (Enhanced Version) ครอบคลุมตำแหน่งสำคัญทั้งหมด - รายงานความคืบหน้าต่อคณะกรรมการสรรหา/ธรรมาภิบาลอย่างน้อยปีละ 2 ครั้งต่อปี
	2571	- มี Succession Plan ฉบับสมบูรณ์ (Full Succession Plan) ครอบคลุม - Critical Role Risk Map สมบูรณ์ พร้อมข้อมูลความพร้อมของผู้สืบทอด
1.2 กำหนดคุณสมบัติและความสามารถหลัก โดยการทบทวนและปรับปรุง Job Description ทำให้มั่นใจว่าคำบรรยายลักษณะงานมีความชัดเจนและเป็นปัจจุบันและระบุความสามารถหลักที่จำเป็นสำหรับแต่ละตำแหน่ง	2569	- ปรับปรุง Job Description สำหรับตำแหน่งสำคัญรอบแรก - จัดทำ Competency Model ฉบับเริ่มต้น (Core / Leadership / Functional)
	2570	ทบทวนและปรับปรุง Job Description ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ปีถัดไป

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
1.3 ระบุและการประเมินผู้มีศักยภาพภายในองค์กร เพื่อค้นหาและประเมินบุคลากรภายในองค์กรที่มีศักยภาพในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งสำคัญในอนาคต	2571	- อัปเดต Competency Model และสื่อสารให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง - Job Description และ Competency Model ดำเนินการทบทวนครบ 100% - ใช้เป็นฐานในการประเมินบุคลากร ผู้สืบทอด และการพัฒนาอย่างเป็นทางการขององค์กร
	2569	- คัดกรองรายชื่อบุคลากรศักยภาพสูง (High Potentials) รุ่นแรก - ประเมินสมรรถนะเบื้องต้นและจัดทำ Gap Analysis รายบุคคล
	2570	- ทบทวนรายชื่อ High Potentials และอัปเดต Gap Analysis - รายงาน Talent Review ต่อผู้บริหารอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
1.4 จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล : Development of Individual Development Plans IDPs	2571	- แต่ละตำแหน่งสำคัญมี High Potentials 1–2 คน พร้อมระดับความพร้อม (Readiness Level) - Gap Analysis ครอบคลุมทุกบุคลากรศักยภาพสูงครบ 100% - ส่งรายงาน Talent Review ต่อคณะกรรมการเพื่อประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์
	2569	- จัดทำ IDP รอบแรกสำหรับบุคลากรตำแหน่งสำคัญและ High Potentials - เริ่มกิจกรรมพัฒนาทักษะตามช่องว่างสมรรถนะ
	2570	- ติดตามผลการดำเนินงานตาม IDP รายไตรมาส - ขยายโครงการพัฒนาพิเศษ เช่น Stretch Assignments / Job Rotation
1.5 ติดตามความคืบหน้าของแผนพัฒนารายบุคคลและประเมินประสิทธิผลของแผนสืบทอดตำแหน่งโดยรวม โดยบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญทุกคนเข้าร่วมและผ่านการอบรม/พัฒนาทักษะที่สำคัญ	2571	- ผู้สืบทอดและบุคลากรตำแหน่งสำคัญมี IDP ครบ 100% พร้อมผลติดตาม - การพัฒนาเชื่อมโยงกับ Competency Gap และ Succession Readiness อย่างเป็นระบบ - รายงานสรุปผลพัฒนาเสนอคณะกรรมการอย่างเป็นทางการ
	2569	- จัดทำ Succession Pipeline ฉบับแรก - เก็บข้อมูลระดับความพร้อม (1–3 ปี) ของผู้สืบทอดเบื้องต้น
	2570	- ปรับปรุง Succession Pipeline ให้มีความครบถ้วนและเพิ่มตัวชี้วัด (KPIs) - รายงานความคืบหน้าต่อผู้บริหารทุกครึ่งปี
1.6 สื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงความสำคัญของแผนสืบทอดตำแหน่ง และส่งเสริมวัฒนธรรมการพัฒนายอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร	2571	- Succession Pipeline ครบทุกตำแหน่งสำคัญ พร้อมแผนพัฒนาระยะสั้น–กลาง–ยาว - คณะกรรมการสามารถตรวจสอบความพร้อมทดแทนตำแหน่งสำคัญได้อย่างโปร่งใส - ความเสี่ยง “ตำแหน่งสำคัญว่าง” ลดลงอย่างมีนัยสำคัญตามแผน HR
	2569	- เริ่มสื่อสารเส้นทางอาชีพและ Succession Policy ผ่านกิจกรรม HR - พัฒนาระบบสื่อสารภายใน เช่น HR Portal / Talent Newsletter
	2570	- ดำเนินกิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมการพัฒนา เช่น Leadership Forum - เพิ่มการสื่อสารเส้นทางอาชีพแก่บุคลากรอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
	2571	- วัฒนธรรมการเติบโตในสายอาชีพเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารคน - ผลการสำรวจ Engagement ด้าน Career Growth ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ - พนักงานรับรู้โอกาสเติบโตและ Succession Process อย่างทั่วถึง

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
ประเมิน Human Capital ROI โดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อวัดผลตอบแทนจากการลงทุนด้านการพัฒนาบุคลากร และใช้เป็นข้อมูลเชิงกลยุทธ์ในการบริหาร Talent และ Succession ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	2569	- คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาเพื่อทำ Human Capital ROI - เก็บข้อมูลต้นทุนด้านคน (L&D, Succession Development) - จัดทำโมเดลประเมิน ROI ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ
	2570	- จัดทำรายงาน Human Capital ROI ฉบับแรก - ผู้บริหารนำผล ROI ไปใช้ปรับทิศทางการพัฒนาบุคลากร
	2571	- รายงาน Human Capital ROI ครบวงจร พร้อมสรุปข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ - นำข้อมูลเข้าสู่ Governance Dashboard และสนับสนุนการเปิดเผยใน One Report - ใช้เป็นเครื่องมือวางแผนบุคลากรเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ

ฉบับแก้ไขครั้งที่ 1 : 25 ส.ค. 2569

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
1.1 ประเมินความเสี่ยงและระบุตำแหน่งสำคัญเพื่อจัดทำแผนและจัดลำดับความสำคัญของตำแหน่งที่จำเป็น	2569	- จัดทำรายชื่อตำแหน่งสำคัญ (Critical Role List) ที่ครอบคลุมตำแหน่งผู้บริหารหลัก โดยเฉพาะ Chief Executive Officer - ประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Level) และความเร่งด่วนในการสืบทอด (Succession Urgency) สำหรับแต่ละตำแหน่ง - จัดทำ Critical Role Risk Map ฉบับแรก - จัดทำ ร่างแผนสืบทอดตำแหน่งเบื้องต้น (Draft Succession Plan) สำหรับตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ - เสนอรายงานฉบับแรกต่อผู้บริหาร/คณะกรรมการเพื่อรับทราบทิศทาง
	2570	- จัดทำรายชื่อตำแหน่งสำคัญ (Critical Role List) ที่ครอบคลุมตำแหน่งผู้บริหารหลัก ได้แก่ , Chief Strategy Officer, Chief Operating Officer และ Chief Financial Officer. - จัดทำร่างแผนการสืบทอดตำแหน่งสำหรับตำแหน่งข้างต้น - รายงานความคืบหน้าความเร่งด่วนในการสืบทอดตำแหน่งเพื่อให้สะท้อนสถานการณ์จริง (เช่น การลาออก / การเกษียณอายุ / ความเสี่ยงด้านสุขภาพ) - จัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งฉบับยกระดับให้ครอบคลุมทุกตำแหน่งสำคัญ - ประเมินระดับความเสี่ยงและความเร่งด่วนในการสืบทอดตำแหน่งสำหรับแต่ละตำแหน่ง - รายงานความคืบหน้าต่อคณะกรรมการสรรหา / คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
	2571	- ปรับปรุงและจัดทำแผนผังความเสี่ยงของตำแหน่งสำคัญ (Critical Role Risk Map) ให้สมบูรณ์ - จัดตั้งแผนการสืบทอดตำแหน่งฉบับสมบูรณ์ - ประเมินระดับความเสี่ยงและความเร่งด่วนในการสืบทอดตำแหน่งสำหรับแต่ละตำแหน่ง
1.2 กำหนดคุณสมบัติและความสามารถหลัก โดยการทบทวนและปรับปรุง Job Description ทำให้มั่นใจว่าคำบรรยายลักษณะงานมีความชัดเจนและเป็นปัจจุบันและความสามารถหลักที่จำเป็นสำหรับแต่ละตำแหน่ง	2569	- ปรับปรุง Job Description สำหรับตำแหน่งสำคัญรอบแรก (ตำแหน่ง CEO) - จัดทำ Competency Model ฉบับเริ่มต้น (Core / Leadership / Functional)
	2570	ทบทวนและปรับปรุง Job Description ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ปัดไป

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
1.3 ระบุและการประเมินผู้มีศักยภาพภายในองค์กร เพื่อค้นหาและประเมินบุคลากรภายในองค์กรที่มีศักยภาพในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งสำคัญในอนาคต	2571	- อัปเดต Competency Model และสื่อสารให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง - Job Description และ Competency Model ดำเนินการทบทวนครบ 100% - ใช้เป็นฐานในการประเมินบุคลากร ผู้สืบทอด และการพัฒนาอย่างเป็นทางการขององค์กร
	2569	- คัดกรองรายชื่อบุคลากรศักยภาพสูง (High Potentials) รุ่นแรก - ประเมินสมรรถนะเบื้องต้นและจัดทำ Gap Analysis รายบุคคล
	2570	- ทบทวนรายชื่อ High Potentials และอัปเดต Gap Analysis - รายงาน Talent Review ต่อผู้บริหารอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
1.4 จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล : Development of Individual Development Plans IDPs	2571	- แต่ละตำแหน่งสำคัญมี High Potentials 1–2 คน พร้อมระดับความพร้อม (Readiness Level) - Gap Analysis ครอบคลุมทุกบุคลากรศักยภาพสูงครบ 100% - ส่งรายงาน Talent Review ต่อคณะกรรมการเพื่อประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์
	2569	- จัดทำ IDP รอบแรกสำหรับบุคลากรตำแหน่งสำคัญและ High Potentials - เริ่มกิจกรรมพัฒนาทักษะตามช่องว่างสมรรถนะ
	2570	- ติดตามผลการดำเนินงานตาม IDP รายไตรมาส - ขยายโครงการพัฒนาพิเศษ เช่น Stretch Assignments / Job Rotation
1.5 ติดตามความคืบหน้าของแผนพัฒนารายบุคคลและประเมินประสิทธิผลของแผนสืบทอดตำแหน่งโดยรวม โดยบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญทุกคนเข้าร่วมและผ่านการอบรม/พัฒนาทักษะที่สำคัญ	2571	- ผู้สืบทอดและบุคลากรตำแหน่งสำคัญมี IDP ครบ 100% พร้อมผลติดตาม - การพัฒนาเชื่อมโยงกับ Competency Gap และ Succession Readiness อย่างเป็นระบบ - รายงานสรุปผลพัฒนาเสนอคณะกรรมการอย่างเป็นทางการ
	2569	- จัดทำ Succession Pipeline ฉบับแรก - เก็บข้อมูลระดับความพร้อม (1–3 ปี) ของผู้สืบทอดเบื้องต้น
	2570	- ปรับปรุง Succession Pipeline ให้มีความครบถ้วนและเพิ่มตัวชี้วัด (KPIs) - รายงานความคืบหน้าต่อผู้บริหารทุกครึ่งปี
1.6 สื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงความสำคัญของแผนสืบทอดตำแหน่ง และส่งเสริมวัฒนธรรมการพัฒนอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร	2571	- Succession Pipeline ครบทุกตำแหน่งสำคัญ พร้อมแผนพัฒนาระยะสั้น–กลาง–ยาว - คณะกรรมการสามารถตรวจสอบความพร้อมทดแทนตำแหน่งสำคัญได้อย่างโปร่งใส - ความเสี่ยง “ตำแหน่งสำคัญว่าง” ลดลงอย่างมีนัยสำคัญตามแผน HR
	2569	- เริ่มสื่อสารเส้นทางอาชีพและ Succession Policy ผ่านกิจกรรม HR - พัฒนาระบบสื่อสารภายใน เช่น HR Portal / Talent Newsletter
	2570	- ดำเนินกิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมการพัฒนา เช่น Leadership Forum - เพิ่มการสื่อสารเส้นทางอาชีพแก่บุคลากรอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
	2571	- วัฒนธรรมการเติบโตในสายอาชีพเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารคน - ผลการสำรวจ Engagement ด้าน Career Growth ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ - พนักงานรับรู้โอกาสเติบโตและ Succession Process อย่างทั่วถึง

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
ประเมิน Human Capital ROI โดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อวัดผลตอบแทนจากการลงทุนด้านการพัฒนาบุคลากร และใช้เป็นข้อมูลเชิงกลยุทธ์ในการบริหาร Talent และ Succession ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	2569	- คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาเพื่อทำ Human Capital ROI - เก็บข้อมูลต้นทุนด้านคน (L&D, Succession Development) - จัดทำโมเดลประเมิน ROI ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ
	2570	- จัดทำรายงาน Human Capital ROI ฉบับแรก - ผู้บริหารนำผล ROI ไปใช้ปรับทิศทางการพัฒนาบุคลากร
	2571	- รายงาน Human Capital ROI ครบวงจร พร้อมสรุปข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ - นำข้อมูลเข้าสู่ Governance Dashboard และสนับสนุนการเปิดเผยใน One Report - ใช้เป็นเครื่องมือวางแผนบุคลากรเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ