

วันที่ 12 พฤศจิกายน 2563

บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

## คำอธิบายและการวิเคราะห์ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน

## ภาพรวมธุรกิจ

ผลการดำเนินงานในไตรมาส 3 ปี 2563 และเก้าเดือนแรกปี 2563

**ภาพรวม:** บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) มีแนวโน้มทางธุรกิจที่ดีขึ้นในทั้งสามหน่วยธุรกิจ ในไตรมาส 3 ปี 2563 เมื่อเทียบกับไตรมาสก่อน เนื่องมาจากการผ่อนคลายข้อจำกัดต่างๆ เกี่ยวกับโรค COVID-19 อย่างต่อเนื่องในเกือบทุกภูมิภาค รวมถึงมาตรการการลดค่าใช้จ่ายที่เข้มงวดของบริษัท

บริษัทมีรายได้จากการดำเนินงานจำนวน 14,887 ล้านบาทในไตรมาส 3 ปี 2563 ลดลงร้อยละ 50 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยมีสาเหตุมาจากการกระทบของการระบาดของโรค COVID-19 ต่อการดำเนินธุรกิจโดยรวม อย่างไรก็ตาม รายได้จากการขายอสังหาริมทรัพย์และรายได้จากธุรกิจร้านอาหารในประเทศจีนมีการเติบโตขึ้นจากช่วงเดียวกันของปีก่อนในไตรมาสนี้ ทั้งนี้ เมื่อเทียบกับไตรมาสก่อนหน้า บริษัทมีรายได้เพิ่มขึ้นมากกว่าสองเท่า โดยมีสาเหตุมาจากการที่ธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร และร้านค้าเริ่มกลับมาเปิดให้บริการตั้งแต่เดือนมิถุนายน ภายหลังจากการปิดประเทศอย่างเข้มงวดทั่วโลกก่อนหน้านี้

บริษัทมีมาตรการการประหยัดค่าใช้จ่ายอย่างต่อเนื่องและรวมถึงในไตรมาส 3 ปี 2563 ในทุกหน่วยธุรกิจและทั่วทุกภูมิภาค โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทวีปยุโรป ซึ่งเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ปได้มีการเจรจาดอรงกับคู่ให้เช่าและหน่วยงานอื่นเพื่อที่จะขอลดค่าเช่า เลื่อนการจ่ายค่าเช่า ปรับโครงสร้างสัญญาเช่า และขอรับมาตรการการช่วยเหลือจากรัฐบาล ส่งผลให้บริษัทมีค่าใช้จ่ายรวมลดลงร้อยละ 34 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน ซึ่งค่าใช้จ่ายดังกล่าวรวมถึงต้นทุนการขาย ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและการขาย ค่าใช้จ่ายทั่วไป และค่าใช้จ่ายในการบริหาร ซึ่งช่วยลดผลกระทบเชิงลบต่อความสามารถในการทำกำไรในไตรมาส 3 ปี 2563 โดยหากไม่นับรวมผลกระทบจากการบังคับใช้มาตรฐานการบัญชี TFRS16 บริษัทมีกำไรก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษี และค่าเสื่อม (EBITDA) จากการดำเนินงานเป็นลบจำนวน 1,721 ล้านบาทในไตรมาส 3 ปี 2563 ลดลงจาก EBITDA จากการดำเนินงานที่เป็นบวกจำนวน 5,171 ล้านบาทในไตรมาส 3 ปี 2562 อย่างไรก็ตาม ในไตรมาส 3 ปี 2563 ไมเนอร์ ฟู้ดยังคงมีผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่ง โดยมี EBITDA ที่เป็นบวกอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ผลการดำเนินงานของธุรกิจบริหารจัดการห้องชุด และธุรกิจศูนย์การค้าและบันเทิงได้ผ่านจุดคุ้มทุนแล้วในไตรมาสนี้ ทั้งนี้ หากนับรวมผลกระทบจากการ

บังคับใช้มาตรฐานการบัญชี TFRS16 บริษัทจะมี EBITDA จากการดำเนินงานจำนวน 1,495 ล้านบาทในไตรมาส 3 ปี 2563 ลดลงร้อยละ 71 จากไตรมาส 3 ปี 2562

กำไรสุทธิจากการดำเนินงานจำนวน 1,417 ล้านบาทในไตรมาส 3 ปี 2562 ลดลงเป็นผลขาดทุนจากการดำเนินงานก่อนผลกระทบจากการบังคับใช้มาตรฐานการบัญชี TFRS16 จำนวน 4,419 ล้านบาทในไตรมาส 3 ปี 2563 แต่ปรับตัวดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญจากผลขาดทุนจากการดำเนินงานก่อนผลกระทบจากการบังคับใช้มาตรฐานการบัญชี TFRS16 จำนวน 6,869 ล้านบาทในไตรมาส 2 ปี 2563 ทั้งนี้ ผลการดำเนินงานของบริษัทปรับตัวดีขึ้นในแต่ละเดือน จากผลขาดทุนสูงสุดอยู่ที่จำนวน 2,684 ล้านบาทในเดือนเมษายน เป็น 1,438 ล้านบาทในเดือนกันยายน โดยผลการดำเนินงานของทุกหน่วยธุรกิจมีการฟื้นตัวจากไตรมาสก่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลการดำเนินงานของไมเนอร์ ฟู้ด ซึ่งพลิกฟื้นกลับมามีกำไรสุทธิจำนวน 208 ล้านบาทในไตรมาส 3 ปี 2563 จากผลขาดทุนจากการดำเนินงานในช่วง 2 ไตรมาสแรกของปี 2563 โดยเป็นผลมาจากผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่งของธุรกิจร้านอาหารในประเทศจีน การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ การจัดส่งอาหารและซื้อกลับบ้านที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย การรวมผลการดำเนินงานของบอนซอน รวมถึงมาตรการการควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างเข้มงวด ทั้งนี้ หากนับรวมผลกระทบเชิงลบจากการบังคับใช้มาตรฐานการบัญชี TFRS16 บริษัทจะมีผลขาดทุนจากการดำเนินงานจำนวน 4,783 ล้านบาทในไตรมาส 3 ปี 2563

หากรวมรายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวตามรายละเอียดในภาคผนวก และผลกระทบจากการบังคับใช้มาตรฐานการบัญชี TFRS16 บริษัทมีรายได้ และ EBITDA ตามงบการเงินลดลงร้อยละ 57 และ 92 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน อยู่ที่จำนวน 14,904 ล้านบาท และ 658 ล้านบาท ตามลำดับ ส่วนกำไรสุทธิตามงบการเงินติดลบอยู่ที่จำนวน 5,595 ล้านบาท ในไตรมาส 3 ปี 2563 ทั้งนี้ ในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2563 บริษัทมีรายได้ตามงบการเงินลดลงร้อยละ 53 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน อยู่ที่จำนวน 44,135 ล้านบาท ส่วน EBITDA ตามงบการเงินลดลงร้อยละ 89 อยู่ที่ 1,959 ล้านบาท เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน ในขณะที่กำไรสุทธิตามงบการเงินลดลงเป็นผลขาดทุนสุทธิจำนวน 15,816 ล้านบาท ในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2563

ผลการดำเนินงาน

หน่วย: ล้านบาท	ไตรมาส 3 ปี 2563 (หลัง TFRS16 และ จากการดำเนินงาน)	ไตรมาส 3 ปี 2563 (ก่อน TFRS16 และ จากการดำเนินงาน)	ไตรมาส 3 ปี 2562 (จากการดำเนินงาน)	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)	ไตรมาส 3 ปี 2563 (หลัง TFRS16 และ ตามที่รายงาน)	ไตรมาส 3 ปี 2562 (ตามที่รายงาน)	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)
รายได้รวม	14,887	14,887	29,497	-50	14,904	34,277	-57
EBITDA รวม	1,495	-1,721	5,171	-133	658	8,311	-92
<b>EBITDA Margin (ร้อยละ)</b>	<b>10.0</b>	<b>-11.6</b>	<b>17.5</b>		<b>4.4</b>	<b>24.2</b>	
กำไรสุทธิรวม	-4,783	-4,419	1,417	-412	-5,595	4,560	-223
<b>อัตราการทำกำไร สุทธิ (ร้อยละ)</b>	<b>-32.1</b>	<b>-29.7</b>	<b>4.8</b>		<b>-37.5</b>	<b>13.3</b>	
หน่วย: ล้านบาท	9 เดือนแรกปี 2563 (หลัง TFRS16 และ จากการดำเนินงาน)	9 เดือนแรกปี 2563 (ก่อน TFRS16 และ จากการดำเนินงาน)	9 เดือนแรกปี 2562 (จากการดำเนินงาน)	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)	9 เดือนแรกปี 2563 (หลัง TFRS16 และ ตามที่รายงาน)	9 เดือนแรกปี 2562 (ตามที่รายงาน)	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)
รายได้รวม	43,989	43,989	89,739	-51	44,135	94,762	-53
EBITDA รวม	2,651	-6,954	15,666	-144	1,959	18,523	-89
<b>EBITDA Margin (ร้อยละ)</b>	<b>6.0</b>	<b>-15.8</b>	<b>17.5</b>		<b>4.4</b>	<b>19.5</b>	
กำไรสุทธิรวม	-15,119	-14,122	4,151	-440	-15,816	6,929	-328
<b>อัตราการทำกำไร สุทธิ (ร้อยละ)</b>	<b>-34.4</b>	<b>-32.1</b>	<b>4.6</b>		<b>-35.8</b>	<b>7.3</b>	

ผลกระทบจากมาตรฐานการบัญชี TFRS16 ต่องบกำไรขาดทุน\*

หน่วย: ล้านบาท	ไตรมาส 3 ปี 2563 (ก่อน TFRS16)	ไตรมาส 3 ปี 2563 (หลัง TFRS16)
<b>EBITDA รวม</b>	<b>-1,721</b>	<b>1,495</b>
<b>EBITDA Margin (ร้อยละ)</b>	<b>-11.6</b>	<b>10.0</b>
ค่าเสื่อมราคา	2,349	4,947
ดอกเบี้ยจ่าย	1,272	2,329
ภาษีจ่าย	-635	-709
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	-288	-288
<b>กำไรสุทธิรวม</b>	<b>-4,419</b>	<b>-4,783</b>
<b>อัตราการทำกำไรสุทธิ (ร้อยละ)</b>	<b>-29.7</b>	<b>-32.1</b>
หน่วย: ล้านบาท	9 เดือนแรกปี 2563 (ก่อน TFRS16)	9 เดือนแรกปี 2563 (หลัง TFRS16)
<b>EBITDA รวม</b>	<b>-6,954</b>	<b>2,651</b>
<b>EBITDA Margin (ร้อยละ)</b>	<b>-15.8</b>	<b>6.0</b>
ค่าเสื่อมราคา	6,884	14,671
ดอกเบี้ยจ่าย	3,100	6,049
ภาษีจ่าย	-1,873	-2,007
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	-943	-943
<b>กำไรสุทธิรวม</b>	<b>-14,122</b>	<b>-15,119</b>
<b>อัตราการทำกำไรสุทธิ (ร้อยละ)</b>	<b>-32.1</b>	<b>-34.4</b>

\* ไม่นับรวมรายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว ตามรายละเอียดในภาคผนวก

สัดส่วนผลการดำเนินงาน\*

9 เดือนแรกปี 2563	สัดส่วนรายได้จากการดำเนินงาน (ร้อยละ)
โรงแรมและอื่นๆ	60
ร้านอาหาร	34
จัดจำหน่ายและรับจ้างผลิต	6
<b>รวม</b>	<b>100</b>

\* ไม่นับรวมรายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว ตามรายละเอียดในภาคผนวก แต่เป็นสัดส่วนซึ่งนับรวมผลกระทบจากการบังคับใช้มาตรฐานการบัญชี TFRS16

พัฒนาการที่สำคัญในไตรมาส 3 ปี 2563

	พัฒนาการ
ร้านอาหาร	<ul style="list-style-type: none"> <li>เปิดร้านอาหารสุทธิจำนวน 7 สาขา เมื่อเทียบกับไตรมาส 2 ปี 2563 โดยส่วนใหญ่เป็นเดอะ คอฟฟี่ คลับ ในประเทศออสเตรเลีย ซึ่งหักกลบการเปิดร้านบอแนซอนเพิ่มจำนวน 9 สาขาระหว่างไตรมาส</li> </ul>
โรงแรมและอื่นๆ	<ul style="list-style-type: none"> <li>เปิดโรงแรม 12 แห่ง เมื่อเทียบกับไตรมาส 2 ปี 2563 (รวมโรงแรม 7 แห่ง ซึ่งก่อนหน้านี้เป็นของเครือ Boscolo) <ul style="list-style-type: none"> <li>อนันตรา : Anantara Palazzo Naiadi Rome Hotel (โรงแรมเช่าบริหาร) ในประเทศอิตาลี, Anantara New York Palace Budapest Hotel (โรงแรมเช่าบริหาร) ในประเทศฮังการี, Anantara Maia Seychelles Villas (โรงแรมภายใต้สัญญาเช่าบริหาร) ในประเทศเซเชลล์</li> <li>เอ็นเอช คอลเลคชั่น: NH Collection Venezia Grand Hotel Palazzo Dei Dogi (โรงแรมเช่าบริหาร) ในประเทศอิตาลี, NH Collection Firenze Palazzo Gaddi (โรงแรมเช่าบริหาร) ในประเทศอิตาลี, NH Collection Budapest City Center (โรงแรมเช่าบริหาร) ในประเทศฮังการี, NH Collection Prague Carlo IV (โรงแรมเช่าบริหาร) ในประเทศสาธารณรัฐเช็ก</li> <li>เอ็นเอช : NH Berlin Potsdam Conference Center (โรงแรมเช่าบริหาร) ในประเทศ</li> </ul> </li> </ul>

	เยอรมนี, NH Venezia Santa Lucia (โรงแรม เช่าบริหาร) ในประเทศอิตาลี
-	โอล์คส์: Oaks Ibn Battuta Gate (โรงแรม ภายใต้สัญญาจ้างบริหาร) ในประเทศสหรัฐ อาหรับเอมิเรต, Oaks Toowoomba (โรงแรม ภายใต้สิทธิบริหารจัดการห้องชุด) ในประเทศ ออสเตรเลีย, Oaks Cairns (โรงแรมภายใต้ สิทธิบริหารจัดการห้องชุด) ในประเทศ ออสเตรเลีย
องค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>ประสบความสำเร็จในการออกหุ้นเพิ่มทุน จำนวน 9,759 ล้านบาท</li> <li>ออกและจัดสรรใบสำคัญแสดงสิทธิให้กับผู้ถือ หุ้นเดิม ในอัตราการจัดสรร 22 หุ้นสามัญ ต่อ 1 หน่วยใบสำคัญแสดงสิทธิ ด้วยราคาใช้สิทธิที่ 21.6 บาทต่อหุ้น</li> </ul>

### ผลการดำเนินงานจำแนกรายธุรกิจ

#### ธุรกิจร้านอาหาร

ณ สิ้นไตรมาส 3 ปี 2563 บริษัทมีสาขาร้านอาหารทั้งสิ้น 2,356 สาขา แบ่งเป็นสาขาที่บริษัทลงทุนเอง 1,183 สาขา คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 50 ของสาขาทั้งหมด และสาขาแฟรนไชส์ 1,173 สาขา คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 50 โดยเป็นสาขาในประเทศไทย 1,582 สาขา คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 67 และเป็นสาขาในต่างประเทศ 774 สาขา คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 33 ในอีก 25 ประเทศครอบคลุมทั่วทวีปเอเชีย โอเชียเนีย ตะวันออกกลาง ยุโรป ประเทศแคนาดา และประเทศเม็กซิโก

#### ร้านอาหารจำแนกตามบริษัทลงทุนเองและแฟรนไชส์

จำนวนร้านสาขา	ไตรมาส 3 ปี 2563	เปลี่ยนแปลง (q-q)	เปลี่ยนแปลง (y-y)
บริษัทลงทุนเอง	1,183	-1	40
- ประเทศไทย	956	-8	43
- ต่างประเทศ	227	7	-3
สาขาแฟรนไชส์	1,173	-6	19
- ประเทศไทย	626	8	28
- ต่างประเทศ	547	-14	-9
<b>รวมสาขาร้านอาหาร</b>	<b>2,356</b>	<b>-7</b>	<b>59</b>

#### ร้านอาหารจำแนกตามแบรนด์

จำนวนร้านสาขา	ไตรมาส 3 ปี 2563	เปลี่ยนแปลง (q-q)	เปลี่ยนแปลง (y-y)
เดอะ พิชซ่า คอมปะนี	573	-5	21
สเวนเซนส์	324	2	3
ซีซัสเลอร์	63	0	-3
แดรี่ ครีน	499	-6	-21
เบอร์เกอร์ คิง	119	-2	4
เดอะ คอฟฟี่ คลับ	452	-12	-30
ไทย เอ็กซ์เพรส	80	-3	-7
ริเวอร์ไซด์	99	8	18

เมนิซานา	19	0	0
บอนซอน	74	9	74
อื่นๆ*	54	2	0
<b>รวมสาขาร้านอาหาร</b>	<b>2,356</b>	<b>-7</b>	<b>59</b>

\* อื่นๆ คือ ร้านอาหารในสนามบิน ซึ่งอยู่ภายใต้บริษัทร่วมทุนในสัดส่วนร้อยละ 51 บริษัท ซีเล็ค เซอร์วิส พาร์ทเนอร์ และร้านอาหารในสหราชอาณาจักรภายใต้แบรนด์ "ภัทรา"

#### ผลประกอบการตามกลุ่มร้านอาหาร

ในไตรมาส 3 ปี 2563 ยอดขายโดยรวมทุกสาขา (Total-System-Sales) ซึ่งรวมยอดขายสาขาแฟรนไชส์ ลดลงในอัตราร้อยละ 17.2 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยยอดขายโดยรวมทุกสาขาที่เพิ่มขึ้นของกลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศจีน จากการฟื้นตัวของธุรกิจอย่างแข็งแกร่งและการขยายสาขาในทำเลที่ดี ช่วยลดผลกระทบจากสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานที่ท้าทายของไมเนอร์ ฟู้ดในประเทศไทยและออสเตรเลียได้บางส่วน ส่วนยอดขายต่อร้านเดิม (Same-Store-Sales) ลดลงร้อยละ 15.9 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยมีการปรับตัวดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญจากในไตรมาส 2 ปี 2563 ซึ่งลดลงร้อยละ 23.0 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อนจากมาตรการการผ่อนปรนข้อจำกัดเกี่ยวกับการระบาดของโรค COVID-19 สำหรับร้านอาหารอย่างต่อเนื่องในเกือบทั่วทุกภูมิภาค โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศจีน ซึ่งมีการเติบโตของยอดขายต่อร้านเดิมเป็นครั้งแรกนับตั้งแต่เกิดการระบาดของโรค COVID-19

กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยมียอดขายโดยรวมทุกสาขาลดลงร้อยละ 14.2 ในไตรมาส 3 ปี 2563 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยมีสาเหตุหลักมาจากยอดขายต่อร้านเดิมที่ลดลงร้อยละ 15.5 จากการบริโภคภายในประเทศที่ชะลอตัว ผันตหนักและการที่ไม่มียกท่องเที่ยว ซึ่งส่งผลให้จำนวนลูกค้าที่นั่งรับประทานอาหารภายในร้านของแบรนด์ต่างๆ ส่วนใหญ่ลดลง รวมถึงผลกระทบจากการปิดสาขาชั่วคราวในบางสถานที่ท่องเที่ยว ซึ่งส่วนใหญ่เป็นร้านเดอะ คอฟฟี่ คลับ และเบอร์เกอร์ คิง อย่างไรก็ตาม การพัฒนาบริการการจัดส่งอาหารและแพลตฟอร์มดิจิทัลให้ดียิ่งขึ้น การเติบโตอย่างต่อเนื่องของยอดขายผ่านช่องทางการซื้อกลับบ้าน รายได้ส่วนเพิ่มจากบอนซอน ตลอดจนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ช่วยบรรเทาผลกระทบเชิงลบดังกล่าวได้ นอกจากนี้เพื่อที่จะเพิ่มการมีส่วนร่วมของลูกค้า แบรนด์แต่ละแบรนด์ยังมีการดำเนินกลยุทธ์การขายของตนเอง โดยในไตรมาสนี้ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สำคัญช่วยผลักดันยอดขายของเดอะ พิชซ่า คอมปะนี และบอนซอน ในขณะที่ ซีซัสเลอร์, สเวนเซนส์ และแดรี่ ครีน สามารถเพิ่มค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อใบเสร็จ ผ่านการขึ้นราคาอาหารและการส่งเสริมการขายของผลิตภัณฑ์บางตัว นอกจากนี้ไมเนอร์ ฟู้ดยังคงมุ่งเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับแบรนด์ ยกตัวอย่างเช่น สเวนเซนส์ได้ดำเนินการยกระดับแบรนด์ โดยทำการศึกษาทั้งผู้บริโภคและตลาด เพื่อปรับเปลี่ยนเอกลักษณ์และภาพลักษณ์ของแบรนด์ใหม่ อีกทั้ง สเวนเซนส์ได้ออกแบบเมนูและ

รูปแบบร้านใหม่ ตลอดจนพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และเมื่อเร็ว ๆ นี้ สเวเดนเซ็นส์ยังได้เปิดสาขาค้นแบบประจำภูมิภาค ในจังหวัดน่าน ประเทศไทย ด้วยรูปแบบสถาปัตยกรรมที่เป็นเอกลักษณ์ผสมผสานกับวัฒนธรรมท้องถิ่น ซึ่งได้รับการกล่าวถึงเชิงบวกในโลกออนไลน์ จากลูกค้ามากมาย

กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศจีนมียอดขายโดยรวมทุกสาขาเติบโตร้อยละ 8.1 ในไตรมาส 3 ปี 2563 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน ซึ่งเป็นผลมาจากการขยายสาขาที่ประสบความสำเร็จ และการฟื้นตัวอย่างแข็งแกร่งของธุรกิจการนั่งทานในร้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเมืองปักกิ่งและเซี่ยงไฮ้ จากการฟื้นตัวของ การบริโภคภายในประเทศ ในไตรมาส 3 ปี 2563 กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศจีนมีการเติบโตของยอดขายต่อร้านเดิมเป็น บวกเป็นครั้งแรกของปีในอัตราร้อยละ 3.0 เมื่อเทียบกับช่วง เดียวกันของปีก่อน ซึ่งปรับตัวดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญจากการลดลง ร้อยละ 27.0 ในไตรมาส 2 ปี 2563 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปี ก่อน โดยเฉพาะยอดขายจากการดำเนินงานมีแนวโน้มการเติบโตที่ ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในแต่ละเดือน โดยยอดขายต่อร้านเดิมใน เดือนสิงหาคมและกันยายนมีการเติบโตในอัตราร้อยละ 8.0 และ 5.4 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน ตามลำดับ

กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศออสเตรเลียมียอดขายโดยรวมทุก สาขาลดลงร้อยละ 25.2 ในไตรมาส 3 ปี 2563 เมื่อเทียบกับช่วง เดียวกันของปีก่อน ซึ่งเป็นผลมาจากจำนวนร้านอาหารที่ลดลงจาก การปิดสาขาที่ไม่ทำการไ้เป็นการถาวร และยอดขายต่อร้านเดิมที่ ลดลงในอัตราร้อยละ 18.6 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน ซึ่ง ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากผลกระทบจากการระบาดของโรค COVID-19 ครั้งใหม่ในรัฐวิกตอเรีย โดยยอดขายในประเทศออสเตรเลียใน ไตรมาสดังกล่าวขึ้นอยู่กับสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อ อย่างไรก็ตาม ยอดขายมีการฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องจากยอดขายต่อ ร้านเดิมที่ลดลงร้อยละ 41.7 ในไตรมาส 2 ปี 2563 เมื่อเทียบกับ ช่วงเดียวกันของปีก่อน ถึงแม้ว่าจะมีการแจ้งเตือนฉุกเฉินเกี่ยวกับการ ระบาดของโรค COVID-19 ในรัฐวิกตอเรีย และร้านอาหารได้ ถูกจำกัดการบริการไว้เฉพาะการซื้อกลับบ้านและการจัดส่งอาหาร เท่านั้นในช่วงไตรมาสดังกล่าว แต่เดอะ คอฟฟี่ คลับมีสาขาเพียง ร้อยละ 13 ของสาขาทั้งหมดที่ตั้งอยู่ในรัฐวิกตอเรีย ในขณะที่รัฐ อื่นๆ มีการผ่อนปรนข้อจำกัดเกี่ยวกับ COVID-19 ภายในร้านอาหาร ณ ปัจจุบัน ถึงแม้ว่ารัฐวิกตอเรียจะยังคงอยู่ภายใต้มาตรการการปิด พื้นที่ แต่จำนวนชั่วโมงและจำนวนคนที่ได้รับอนุญาตให้เข้าร่วมการ สังสรรค์ทางสังคมมีการเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ทั้งนี้ กลยุทธ์ของกลุ่มธุรกิจ ร้านอาหารในประเทศออสเตรเลียในการโปรโมตแคมเปญบริการ จัดส่งอาหารเช่น "The Coffee Club @ Home" และการเปิดตัว แปรนต์ใหม่ที่ใช้ร้านอาหารเดอะ คอฟฟี่ คลับที่มีอยู่เป็นครัวกลาง และมุ่งเน้นเฉพาะบริการการจัดส่งอาหารเท่านั้น ช่วยเพิ่มยอดขาย ของกลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศออสเตรเลียอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ Nomad Coffee Group (ธุรกิจกาแฟขายส่ง) ประสบ ความสำเร็จในการขายผลิตภัณฑ์ผ่านช่องทางออนไลน์ และขาย เมล็ดกาแฟให้กับลูกค้ากลุ่มเฉพาะเจาะจงที่มีมูลค่าสูง เช่น ร้าน กาแฟอิสระ

โดยภาพรวม ในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2563 ยอดขายโดยรวม ทุกสาขาลดลงร้อยละ 19.6 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน และยอดขายต่อร้านเดิมลดลงร้อยละ 16.1 เมื่อเทียบกับช่วง เดียวกันของปีก่อน โดยมีสาเหตุมาจากสภาพแวดล้อมในการ ดำเนินงานที่ทำหายในทุกกลุ่มธุรกิจร้านอาหารของบริษัท ท่ามกลางการระบาดของโรค COVID-19 โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน ไตรมาสที่สอง ทั้งนี้ ไมเนอร์ ฟู้ดจะยังคงมุ่งปรับตัวเพื่อให้สามารถที่ จะรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ดียิ่งขึ้น

### ผลการดำเนินงานธุรกิจร้านอาหาร

(ร้อยละ)	ไตรมาส 3 ปี 2563	ไตรมาส 3 ปี 2562	9 เดือนแรก ปี 2563	9 เดือนแรก ปี 2562
อัตราเติบโตของยอดขายต่อร้านเฉลี่ย Average Same-Store-Sales Growth	(15.9)	(3.7)	(16.1)	(3.8)
อัตราเติบโตของยอดขายรวมเฉลี่ย Average Total-System-Sales	(17.2)	3.7	(19.6)	4.3

หมายเหตุ: การเติบโตของยอดขายคำนวณจากยอดขายที่เป็นสกุลเงินท้องถิ่น เพื่อ ชัดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยน

### ผลการดำเนินงาน

ในไตรมาส 3 ปี 2563 บริษัทมีรายได้รวมจากการดำเนินงานของ ธุรกิจร้านอาหารลดลงร้อยละ 9 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยการเติบโตของรายได้ของกลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศจีนใน ไตรมาสดังกล่าว ช่วยลดผลกระทบจากรายได้ที่ชะลอลตัวของกลุ่ม ธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยและออสเตรเลีย รวมถึงส่วนขาดทุน จากกิจการร่วมค้า เช่นเดียวกันกับรายรับจากการให้สิทธิแฟรนไชส์ ซึ่งลดลงในอัตราร้อยละ 20 ในไตรมาส 3 ปี 2563 จากช่วงเดียวกัน ของปีก่อน ถึงแม้ว่าการเติบโตของรายรับจากการให้สิทธิแฟรนไชส์ ของเดอะ พิชซ่า คอมปะนีจะเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากการ เพิ่มขึ้นของจำนวนสาขาแฟรนไชส์ในประเทศเวียดนาม ชาติอิตาลี และกัมพูชา แต่ไม่เพียงพอที่จะชดเชยกับการลดลง ของรายรับจากการให้สิทธิแฟรนไชส์จากแบรนด์อื่นๆ

EBITDA จากการดำเนินงาน ซึ่งไม่นับรวมผลกระทบจากการบังคับ ใช้มาตรฐานบัญชี TFRS16 เป็นบวกมาโดยตลอด ถึงแม้จะได้รับ ผลกระทบจากโรค COVID-19 โดยอยู่ที่ 767 ล้านบาท ในไตรมาส 3 ปี 2563 เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน ซึ่งเป็นผล การดำเนินงานที่แข็งแกร่งในช่วงเวลาที่ท้าทาย ท่ามกลางการ บริโภคที่ชะลอลตัวและสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่สูง โดยผลการ ดำเนินงานที่แข็งแกร่งของร้านเรเวอร์ไซด์ในประเทศจีน ซึ่งได้รับ แรงผลักดันจากยอดขายที่แข็งแกร่ง ความสามารถในการทำกำไรที่ สูง รวมถึงการจัดการต้นทุนทั้งทางด้านวัตถุดิบอาหาร บุคลากร และค่าใช้จ่ายในการบริหารอย่างมีวินัย ช่วยเพิ่มผลกำไรจากการ

ดำเนินงานในไตรมาส 3 นี้ นอกจากนี้ ไมเนอร์ ฟู้ดยังได้ดำเนินการมาตรการการประหยัดค่าใช้จ่ายในทุกภูมิภาค โดยสามารถลดค่าใช้จ่ายทั้งหมดร้อยละ 14 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน ส่งผลให้ อัตราการทำกำไร EBITDA จากการดำเนินงานเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 14.8 ในไตรมาส 3 ปี 2563 เมื่อเทียบกับร้อยละ 12.3 ในไตรมาส 3 ปี 2562 ทั้งนี้ หากนับรวมผลกระทบเชิงบวกจากการบังคับใช้มาตรฐานบัญชี TFRS16 EBITDA จากการดำเนินงานจะอยู่ที่ 1,206 ล้านบาท ส่วนอัตราการทำกำไร EBITDA จากการดำเนินงานจะอยู่ที่ร้อยละ 23.2 ในไตรมาส 3 ปี 2563

ในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2563 ไมเนอร์ ฟู้ดมีรายได้รวมจากการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหารลดลงร้อยละ 17 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยมีสาเหตุมาจากผลการดำเนินงานที่ชะลอตัวของทุกกลุ่มธุรกิจร้านอาหาร จากความท้าทายจากการระบาดของโรค COVID-19 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในไตรมาส 2 ปี 2563 โดย EBITDA จากการดำเนินงาน ซึ่งไม่นับรวมผลกระทบจากการบังคับใช้มาตรฐานบัญชี TFRS16 ลดลงร้อยละ 48 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน ซึ่งเป็นอัตราที่เร็วกว่าการลดลงของรายได้ เนื่องจากความสามารถในการทำกำไรที่ลดลงจากยอดขายที่ลดลง แม้ว่าจะมีการดำเนินการมาตรการการประหยัดค่าใช้จ่ายอย่างเข้มงวดในช่วงครึ่งปีแรก ดังนั้น อัตราการทำกำไร EBITDA จากการดำเนินงานลดลงจากร้อยละ 15.0 ในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2562 เมื่อเทียบกับร้อยละ 9.3 ในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2563 อย่างไรก็ตาม บริษัทเริ่มเห็นการฟื้นตัวที่ดีในไตรมาส 3 ปี 2563 ตามที่กล่าวไว้ก่อนหน้านี้ ทั้งนี้ หากนับรวมผลกระทบจากการบังคับใช้มาตรฐานบัญชี TFRS16 EBITDA จากการดำเนินงานลดลงร้อยละ 3 อยู่ที่ 2,603 ล้านบาท ในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2563

#### ผลการดำเนินงาน\*

หน่วย: ล้านบาท	ไตรมาส 3 ปี 2563	ไตรมาส 3 ปี 2562	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)
รายได้จากผลการดำเนินงาน**	4,872	5,287	-8
รายรับจากการให้แฟรนไชส์	319	400	-20
<b>รวมรายได้</b>	<b>5,191</b>	<b>5,686</b>	-9
<b>EBITDA</b>	<b>1,206</b>	<b>698</b>	73
<b>EBITDA Margin (ร้อยละ)</b>	<b>23.2</b>	<b>12.3</b>	
EBITDA (pre-TFRS16)	767	698	10
EBITDA Margin (ร้อยละ) (pre-TFRS16)	14.8	12.3	
หน่วย: ล้านบาท	9 เดือนแรก ปี 2563	9 เดือนแรก ปี 2562	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)
รายได้จากผลการดำเนินงาน**	13,943	16,686	-16
รายรับจากการให้แฟรนไชส์	897	1,233	-27
<b>รวมรายได้</b>	<b>14,840</b>	<b>17,919</b>	-17
<b>EBITDA</b>	<b>2,603</b>	<b>2,680</b>	-3
<b>EBITDA Margin (ร้อยละ)</b>	<b>17.5</b>	<b>15.0</b>	
EBITDA (pre-TFRS16)	1,387	2,680	-48
EBITDA Margin (ร้อยละ) (pre-TFRS16)	9.3	15.0	

\* ไม่นับรวมรายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว ตามรายละเอียดในภาคผนวก แต่นับรวมผลกระทบจากการบังคับใช้มาตรฐานการบัญชี TFRS16

\*\* รวมส่วนแบ่งกำไรและรายได้อื่น

#### ธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

##### ธุรกิจโรงแรม

ณ สิ้นไตรมาส 3 ปี 2563 บริษัทมีโรงแรมที่ลงทุนเองจำนวน 379 แห่ง และมีโรงแรมและเซอร์วิส สวีทที่รับจ้างบริหารอีก 156 แห่งใน 55 ประเทศ มีจำนวนห้องพักทั้งสิ้น 75,968 ห้อง ซึ่งเป็นห้องพักที่บริษัทลงทุนเองและเช่าบริหารจำนวน 57,019 ห้อง และห้องพักที่บริษัทรับจ้างบริหารจำนวน 18,949 ห้อง ภายใต้แบรนด์คอนันตรา, อวานี, โอลด์ส, ทิโวลี, เอ็นเอช คอลเลคชั่น, เอ็นเอช โฮเทลส์, นาว และเอเลวานา คอลเลคชั่น โดยจากห้องพักทั้งหมด เป็นห้องพักในประเทศไทย 4,782 ห้อง คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 6 และเป็นห้องพักในต่างประเทศ 71,186 ห้อง คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 94 ในอีก 54 ประเทศ ครอบคลุมทั่วทวีปเอเชีย โอเชียเนีย ยุโรป อเมริกา และแอฟริกา

#### ห้องพักจำแนกตามบริษัทลงทุนเองและรับจ้างบริหาร

จำนวนห้องพัก	ไตรมาส 3 ปี 2563	เปลี่ยนแปลง (q-q)	เปลี่ยนแปลง (y-y)
บริษัทลงทุนเอง*	57,019	720	1,545
- ประเทศไทย	3,188	0	472
- ต่างประเทศ	53,831	720	1,073
รับจ้างบริหาร	18,949	61	-2,544
- ประเทศไทย	1,594	0	-132
- ต่างประเทศ	17,355	61	-2,412
<b>รวมห้องพัก</b>	<b>75,968</b>	<b>781</b>	<b>-999</b>

\* จำนวนห้องพักที่บริษัทลงทุนเองรวมโรงแรมที่บริษัทลงทุนเอง เช่าบริหาร และร่วมลงทุน

#### ห้องพักจำแนกตามการลงทุน

จำนวนห้องพัก	ไตรมาส 3 ปี 2563	เปลี่ยนแปลง (q-q)	เปลี่ยนแปลง (y-y)
ลงทุนเอง	19,196	-683	-34
เช่าบริหาร	35,994	1,403	1,776
ร่วมทุน	1,829	0	-197
รับจ้างบริหาร	12,600	284	-1,850
MLR*	6,349	-223	-694
<b>รวมห้องพัก</b>	<b>75,968</b>	<b>781</b>	<b>-999</b>

\* การบริหารโรงแรมภายใต้สิทธิบริหารจัดการห้องชุด (Management Letting Rights) ในประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์

#### ผลประกอบการตามประเภทของการลงทุน

##### โรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของเองและเช่าบริหาร

กลุ่มโรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของเองและเช่าบริหาร (รวมเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป มีสัดส่วนรายได้คิดเป็นร้อยละ 80 ของรายได้จากการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมและอื่นๆ ในไตรมาส 3 ปี 2563 โดยโรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของเองและเช่าบริหารมีรายได้เฉลี่ยต่อห้องพักต่อคืน (Revenue per Available Room – RevPar) ในสกุลเงินบาท ของกลุ่มโรงแรมเดิม (Organic) ลดลงร้อยละ 67 ซึ่งเป็นการฟื้นตัวจากการลดลงของรายได้เฉลี่ยต่อห้องพักต่อคืนในอัตราร้อยละ 95 ในไตรมาส 2 ปี 2563 จากทั้งอัตราค่าเช่าห้องพักและค่าห้องพักที่สูงขึ้น เนื่องมาจากการที่โรงแรมบางส่วนได้เริ่มกลับมาเปิดให้บริการตั้งแต่เดือนมิถุนายน นอกจากนี้ แนวโน้มการ

ดำเนินงานในภูมิภาคที่สำคัญทั้งหมดของบริษัทปรับตัวดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทวีปยุโรป จากจำนวนนักท่องเที่ยวภายในประเทศและภูมิภาคที่เพิ่มขึ้น แม้ว่าจะเริ่มมีการระบาดครั้งที่สองในเดือนกันยายนที่ผ่านมา

โรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของในประเทศไทยมีรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนของกลุ่มโรงแรมเต็มลดลงร้อยละ 79 ในไตรมาส 3 ปี 2563 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน เนื่องจากประเทศไทยยังไม่มีการเปิดพรมแดนให้กับนักท่องเที่ยวต่างชาติ อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานของโรงแรมทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัดมีการเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับในไตรมาสที่ผ่านมา โดยโรงแรมทั้งสี่แห่ง ซึ่งให้บริการเป็นสถานที่กักกันทางเลือก (Alternative State Quarantine) ในกรุงเทพฯ ช่วยเพิ่มอัตราการเข้าพักเฉลี่ยโดยรวม ในขณะที่การท่องเที่ยวภายในประเทศช่วยเพิ่มจำนวนแขกเข้าพักและความสามารถในการขึ้นราคาสำหรับโรงแรมในต่างจังหวัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเมืองหัวหินและพัทยา

ในไตรมาส 3 ปี 2563 กลุ่มโรงแรมในทวีปยุโรปและลาตินอเมริกามีรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนของกลุ่มโรงแรมเต็มของบริษัทเป็นเจ้าของและเช่าบริหารลดลงร้อยละ 65 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน ซึ่งมีผลส่วนใหญ่มาจากแรงกดดันจากกิจกรรมทางธุรกิจที่ลดลงท่ามกลางการระบาดของโรค COVID-19 อย่างไรก็ตาม ผลการดำเนินงานมีการฟื้นตัวขึ้นจากไตรมาสก่อนหน้า ซึ่งมีรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนลดลงร้อยละ 95 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยการดำเนินงานของโรงแรมในทวีปยุโรปมีการปรับตัวดีขึ้นอย่างต่อเนื่องในเดือนกรกฎาคมและสิงหาคม จากการที่โรงแรมกลับมาเปิดให้บริการอีกครั้ง และจำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้นจากทั้งตลาดภายในประเทศและภูมิภาค อย่างไรก็ตาม การฟื้นตัวควรที่จะแข็งแกร่งกว่านี้ในไตรมาสดังกล่าว แต่ได้ชะลอตัวลงในเดือนกันยายน เนื่องจากผลกระทบจากการระบาดของโรค COVID-19 ครั้งที่สอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศสเปนและเบลเยียม ทั้งนี้ ยุโรปกลางมีการฟื้นตัวของรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนที่แข็งแกร่งที่สุด โดยมีอัตราการเข้าพักมากกว่าร้อยละ 40 ในไตรมาส 3 ปี 2563 ในขณะเดียวกัน การดำเนินงานในลาตินอเมริกายังคงอยู่ภายใต้แรงกดดัน เนื่องจากมีจำนวนผู้ติดเชื้อ COVID-19 ที่สูง

โรงแรมทั้งหมดในประเทศมัลดีฟส์ปิดให้บริการตลอดไตรมาส 3 ปี 2563 โดยมีเพียงอนันตรา คีฮาวาห์ มัลดีฟส์ วิลล่าสเท่านั้นที่กลับมาเปิดให้บริการในวันที่ 28 กันยายน ส่งผลให้รายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนของกลุ่มโรงแรมเต็มลดลงร้อยละ 100 ในไตรมาส 3 ปี 2563 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน

#### กลุ่มโรงแรมภายใต้สิทธิบริหารจัดการห้องชุด

กลุ่มโรงแรมภายใต้สิทธิบริหารจัดการห้องชุด ซึ่งมีสัดส่วนรายได้คิดเป็นร้อยละ 10 ของรายได้จากการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมและอื่นๆ ในไตรมาส 3 ปี 2563 มีรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนในสกุลเงินบาท ลดลงร้อยละ 32 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน จากการ

ระบาดของโรค COVID-19 โดยถึงแม้ว่าจะมีมาตรการการป้องกันการระบาดของโรค COVID-19 ที่เข้มงวดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเมืองชิดนีย์และเมลเบิร์นในเดือนสิงหาคม แต่รายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนยังคงมีแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ จากทั้งอัตราการเข้าพักและค่าห้องพักเฉลี่ย เนื่องจากการดำเนินงานที่แข็งแกร่งของโรงแรมนอกเมืองใหญ่ ซึ่งช่วยลดผลกระทบจากผลการดำเนินงานที่ชะลอตัวของโรงแรมในเมืองหลักในประเทศออสเตรเลีย ทั้งนี้ อัตราการเข้าพักเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 64 ในไตรมาส 3 ปี 2563 เมื่อเทียบกับ ร้อยละ 33 ในไตรมาส 2 ปี 2563

#### โรงแรมภายใต้สัญญาจ้างบริหาร

รายได้จากการรับจ้างบริหารโรงแรมมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 2 ของรายได้จากการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมและอื่นๆ ในไตรมาส 3 ปี 2563 รายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนในสกุลเงินบาทของกลุ่มโรงแรมเต็มที่บริษัทรับจ้างบริหารลดลงร้อยละ 57 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยได้รับแรงกดดันจากความท้าทายในการดำเนินงานของโรงแรมในช่วงที่มีการระบาดของโรค COVID-19 ทั่วทวีปเอเชีย ยุโรป และตะวันออกกลาง อย่างไรก็ตาม ผลการดำเนินงานของกลุ่มโรงแรมภายใต้สัญญาจ้างบริหารมีการปรับตัวดีขึ้นจากไตรมาสก่อนหน้า

#### ภาพรวมของโรงแรมทั้งหมด

สำหรับภาพรวมในไตรมาส 3 ปี 2563 รายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนในสกุลเงินบาทของกลุ่มโรงแรมเต็มทั้งหมดลดลงร้อยละ 62 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยมีสาเหตุมาจากผลกระทบเชิงลบจากการระบาดของโรค COVID-19 ทั่วโลก อย่างไรก็ตาม อัตราการเข้าพักและค่าห้องพักเฉลี่ยมีการปรับตัวดีขึ้นจากไตรมาส 2 ปี 2563 ทั้งนี้ หากรวมโรงแรมใหม่ โดยส่วนใหญ่เป็นเจ็ดโรงแรมระดับบนในทวีปยุโรป ซึ่งเคยอยู่ภายใต้กลุ่ม Boscolo ซึ่งเข้ามาอยู่ในเครือโรงแรมของบริษัทในเดือนกันยายนที่ผ่านมา ส่งผลให้รายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนในสกุลเงินบาทของโรงแรมทั้งหมดลดลงร้อยละ 63 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน

ในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2563 รายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนของกลุ่มโรงแรมเต็มและโรงแรมทั้งหมดของบริษัทลดลงร้อยละ 65 และ 62 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน ตามลำดับ โดยมีสาเหตุมาจากกิจกรรมทางธุรกิจที่ลดลงท่ามกลางการแพร่ระบาดของโรค COVID-19

**ผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมจำแนกตามการลงทุน**

(System-Wide)	<b>อัตราการเข้าพัก (ร้อยละ)</b>			
	ไตรมาส 3 ปี 2563	ไตรมาส 3 ปี 2562	9 เดือนแรก ปี 2563	9 เดือนแรก ปี 2562
ลงทุนเองและเช่าบริหาร*	30	74	28	71
ร่วมทุน	18	45	24	49
รับจ้างบริหาร*	28	65	28	64
MLR**	64	80	57	77
<b>เฉลี่ย</b>	<b>32</b>	<b>72</b>	<b>31</b>	<b>70</b>
ค่าเฉลี่ยของ MINT ในประเทศไทย	18	75	24	76
ค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมในประเทศไทย***	27	64	31	70

(System-Wide)	<b>ค่าห้องเฉลี่ย (บาท/คืน)</b>			
	ไตรมาส 3 ปี 2563	ไตรมาส 3 ปี 2562	9 เดือนแรก ปี 2563	9 เดือนแรก ปี 2562
ลงทุนเองและเช่าบริหาร*	3,023	3,763	3,305	3,881
ร่วมทุน	2,606	4,860	5,301	6,051
รับจ้างบริหาร*	4,566	4,572	4,618	4,783
MLR**	3,069	3,601	3,221	3,781
<b>เฉลี่ย</b>	<b>3,234</b>	<b>3,869</b>	<b>3,543</b>	<b>4,018</b>
ค่าเฉลี่ยของ MINT ในประเทศไทย	3,487	4,353	5,067	4,896
ค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมในประเทศไทย***	987	1,615	1,128	1,707

(System-Wide)	<b>รายได้เฉลี่ยต่อห้อง (บาท/คืน)</b>			
	ไตรมาส 3 ปี 2563	ไตรมาส 3 ปี 2562	9 เดือนแรก ปี 2563	9 เดือนแรก ปี 2562
ลงทุนเองและเช่าบริหาร*	899	2,773	938	2,760
ร่วมทุน	482	2,168	1,289	2,938
รับจ้างบริหาร*	1,258	2,965	1,291	3,083
MLR**	1,965	2,895	1,837	2,917
<b>เฉลี่ย</b>	<b>1,038</b>	<b>2,803</b>	<b>1,083</b>	<b>2,826</b>
ค่าเฉลี่ยของ MINT ในประเทศไทย	640	3,244	1,231	3,731
ค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมในประเทศไทย***	271	1,035	407	1,206

(Organic)	<b>อัตราการเข้าพัก (ร้อยละ)</b>			
	ไตรมาส 3 ปี 2563	ไตรมาส 3 ปี 2562	9 เดือนแรก ปี 2563	9 เดือนแรก ปี 2562
ลงทุนเองและเช่าบริหาร*	31	74	28	71
ร่วมทุน	18	45	24	49
รับจ้างบริหาร*	29	65	30	64
MLR**	64	80	54	77
<b>เฉลี่ย</b>	<b>33</b>	<b>72</b>	<b>30</b>	<b>70</b>
ค่าเฉลี่ยของ MINT ในประเทศไทย	19	75	25	76

(Organic)	<b>ค่าห้องเฉลี่ย (บาท/คืน)</b>			
	ไตรมาส 3 ปี 2563	ไตรมาส 3 ปี 2562	9 เดือนแรก ปี 2563	9 เดือนแรก ปี 2562
ลงทุนเองและเช่าบริหาร*	2,991	3,763	2,983	3,881
ร่วมทุน	2,606	4,860	5,301	6,051
รับจ้างบริหาร*	4,326	4,572	4,545	4,783
MLR**	3,069	3,601	3,221	3,781
<b>เฉลี่ย</b>	<b>3,177</b>	<b>3,869</b>	<b>3,277</b>	<b>4,018</b>
ค่าเฉลี่ยของ MINT ในประเทศไทย	3,517	4,353	5,250	4,896

(Organic)	<b>รายได้เฉลี่ยต่อห้อง (บาท/คืน)</b>			
	ไตรมาส 3 ปี 2563	ไตรมาส 3 ปี 2562	9 เดือนแรก ปี 2563	9 เดือนแรก ปี 2562
ลงทุนเองและเช่าบริหาร*	914	2,773	822	2,760
ร่วมทุน	482	2,168	1,290	2,938
รับจ้างบริหาร*	1,274	2,965	1,355	3,083
MLR**	1,965	2,895	1,730	2,917
<b>เฉลี่ย</b>	<b>1,052</b>	<b>2,803</b>	<b>995</b>	<b>2,826</b>
ค่าเฉลี่ยของ MINT ในประเทศไทย	675	3,244	1,335	3,731

\* จำนวนห้องรวมเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป

\*\* การบริหารโรงแรมภายใต้สิทธิบริหารจัดการห้องชุด (Management Letting Rights) ในประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์

\*\*\* ข้อมูลอุตสาหกรรมจากธนาคารแห่งประเทศไทย

**ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม**

ในไตรมาส 3 ปี 2563 รายได้จากการทำงานของธุรกิจโรงแรมและบริการที่เกี่ยวข้องลดลงในอัตราร้อยละ 64 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยการลดลงดังกล่าวเป็นผลมาจากแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมการดำเนินงานที่ท้าทายในทุกตลาดหลักจากการระบาดของโรค COVID-19 ส่วนรายได้จากการรับจ้างบริหารโรงแรมในไตรมาส 3 ปี 2563 ลดลงในอัตราร้อยละ 16 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน จากเหตุผลเดียวกับที่กล่าวไปข้างต้น อย่างไรก็ตาม รายได้มีการเติบโตขึ้นจากไตรมาสก่อนหน้า ซึ่งมีรายได้ของธุรกิจโรงแรมและรับจ้างบริหารลดลงร้อยละ 93 และ 43 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน ตามลำดับ เนื่องจากการผ่อนปรนข้อจำกัดเกี่ยวกับโรค COVID-19 ซึ่งทำให้มีการเดินทางภายในประเทศและภูมิภาคเพิ่มขึ้น

ถึงแม้จะว่าเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป และโรงแรมในประเทศมัลดีฟส์จะมีผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่งในช่วง 2 เดือนแรกของปี แต่รายได้จากการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมและบริการที่เกี่ยวข้องลดลงในอัตราร้อยละ 62 ในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2563 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยการลดลงดังกล่าวมีสาเหตุมาจากการเดินทางที่หยุดชะงักในทุกภูมิภาคท่ามกลางการระบาดของโรค COVID-19 เช่นเดียวกัน รายได้จากการทำงานรับจ้างบริหารโรงแรมในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2563 ลดลงในอัตราร้อยละ 32 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยมีสาเหตุหลักมาจากการลดลงของรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนของกลุ่มโรงแรมเดิมภายใต้สัญญาจ้างบริหารในทุกตลาดของบริษัท รวมถึงการยกเลิกสัญญาจ้างบริหารของโรงแรมบางแห่งในไตรมาส 1 ปี 2563

**ผลการดำเนินงานของธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม**

หนึ่งในธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม คือ ธุรกิจศูนย์การค้าและบันเทิง บริษัทเป็นเจ้าของและบริหารศูนย์การค้า 3 แห่งในกรุงเทพฯ ภูเก็ต และพัทยา นอกจากนี้ บริษัทยังดำเนินธุรกิจบันเทิงในเมืองพัทยาจำนวน 7 กลุม ซึ่งรวมถึงพืชรักบี้ Ripley's Believe It or Not! และพืชรักบี้หุ่นขี้ผึ้ง หลุยส์ ทุสโซตส์ แร็กบี้ เวิร์ดที่มีชื่อเสียง

บริษัทดำเนินธุรกิจการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยเพื่อขาย ซึ่งบริษัทจะพัฒนาโครงการควบคู่ไปกับการดำเนินการกิจการโรงแรมในพื้นที่เดียวกัน โดยบริษัทได้ปิดการขายไปแล้ว 2 โครงการ ซึ่งได้แก่ โครงการ ดีเอสเดท สมุย ซึ่งมีบ้านพักตากอากาศจำนวน 14 หลังที่ตั้งอยู่ติดกับโรงแรมโฟร์ซีซั่นส์ รีสอร์ท เกาะสมุย และโครงการเซ็นต์ รีจิส เรสซิเดนเชส ซึ่งเป็นโครงการคอนโดมิเนียมระดับบนจำนวน 53 ยูนิตในอาคารเดียวกับโรงแรมเดอะ เซ็นต์ รีจิส กรุงเทพฯ โครงการที่ 3 คือ โครงการลาโยน เรสซิเดนเชส บาย อนันตรา ในภูเก็ต มีบ้านพักตากอากาศจำนวน 15 หลัง ตั้งอยู่ติดกับโรงแรมอนันตรา ลายัน ภูเก็ต รีสอร์ท นอกจากนี้ บริษัทได้เข้าร่วมลงทุนพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยเพื่อขายอีก 3 โครงการ ได้แก่ โครงการอนันตรา เชียงใหม่ เซอร์วิส สวีท ตั้งอยู่ตรงข้ามกับโรงแรมอนันตรา เชียงใหม่ รีสอร์ท ประกอบด้วยคอนโดมิเนียมจำนวน 44 ยูนิต โครงการ อวาดีนา ฮิลล์ บาย อนันตรา ซึ่งตั้งอยู่ติดกับโครงการลาโยน เรสซิเดนเชส บาย อนันตรา ในภูเก็ต ประกอบด้วยวิลล่าหรูเพื่อขายจำนวน 16 หลัง ท้ายสุด โครงการเทอร์เรส ราณี ในเมืองมาปูโด ประเทศโมซัมบิก ประกอบด้วยห้องพักเพนท์เฮาส์เพื่อขายจำนวน 6 ห้อง นอกจากนี้ บริษัทได้ประกาศโครงการใหม่อีก 2 โครงการ ซึ่งอยู่ระหว่างการก่อสร้าง ได้แก่ โครงการอนันตราเดชารุ ในประเทศมาเลเซีย และโครงการอนันตรา ลูบุด บาห์ลี ในประเทศอินโดนีเซีย เพื่อให้มีโครงการที่อยู่อาศัยเพื่อขายอย่างต่อเนื่องในอนาคต

อีกส่วนหนึ่งของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ คือ โครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา ภายใต้แบรนด์ของบริษัท ชื่อ อนันตรา เวเคชั่น คลับ ณ สิ้นไตรมาส 3 ปี 2563 อนันตรา เวเคชั่น คลับมีห้องพักของโครงการเพื่อรองรับการขายสิทธิในการเข้าพักอาศัยทั้งหมด 248 ยูนิต ที่สมุย ภูเก็ต กรุงเทพฯ และเชียงใหม่ในประเทศไทย ครีนส์ทาวนในประเทศนิวซีแลนด์ บาห์ลีในประเทศอินโดนีเซีย และซานย่าในประเทศจีน ด้วยความมุ่งมั่นในการขายและการทำการตลาดของบริษัทในช่วงก่อนการระบาดของโรค COVID-19 ส่งผลให้ออนันตรา เวเคชั่น คลับมีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นร้อยละ 7 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน อยู่ที่ 14,846 คน ณ สิ้นไตรมาส 3 ปี 2563

รายได้จากธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมลดลงร้อยละ 34 ในไตรมาส 3 ปี 2563 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน รายได้เพิ่มขึ้นจากการขายที่อยู่อาศัยเพื่อขายในไตรมาสดังกล่าว ช่วยลดทอนผลกระทบจากรายได้ที่ลดลงของอนันตรา เวเคชั่น คลับ และธุรกิจศูนย์การค้าและบันเทิงได้เพียงบางส่วน โดยธุรกิจอนันตรา เวเคชั่น คลับได้รับผลกระทบจากจำนวนทัวร์และกิจกรรมโดยรวมที่ลดลง เนื่องมาจากการระบาดของโรค COVID-19 ในขณะที่ธุรกิจศูนย์การค้าและบันเทิงมีจำนวนลูกค้าลดลงและสถานะการค้าปลีกที่ชะลอตัว ทั้งนี้ สำหรับช่วง 9 เดือนแรกของปี 2563 รายได้จากธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมลดลงร้อยละ

ละ 52 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน เนื่องมาจากผลการดำเนินงานที่ชะลอตัวของทุกธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม

**ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมและอื่นๆ**

ในไตรมาส 3 ปี 2563 รายได้รวมจากการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมและอื่นๆ ลดลงร้อยละ 62 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยมีสาเหตุมาจากผลกระทบจากการระบาดของโรค COVID-19 ต่อทั้งเครือข่ายโรงแรมของบริษัท ซึ่งรวมถึง กลุ่มโรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของเอง กลุ่มโรงแรมเช่าบริหาร กลุ่มโรงแรมภายใต้สัญญาจ้างบริหาร รวมถึงอนันตรา เวเคชั่น คลับ และธุรกิจศูนย์การค้าและบันเทิง

ในไตรมาส 3 ปี 2563 บริษัทมีส่วนขาดทุน EBITDA จากการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมและอื่นๆ ก่อนผลกระทบของ TFRS16 จำนวน 2,479 ล้านบาท เมื่อเทียบกับ EBITDA ที่เป็นบวกจำนวน 4,417 ล้านบาท ในไตรมาส 3 ปี 2562 เนื่องมาจากความสามารถในการทำกำไรที่ลดลงตามการลดลงของรายได้ อย่างไรก็ตาม ผลการดำเนินงานมีการปรับตัวดีขึ้นจากไตรมาส 2 ปี 2563 ซึ่งมีส่วนขาดทุน EBITDA จากการดำเนินงานจำนวน 5,094 ล้านบาท โดยการฟื้นตัวดังกล่าวเป็นผลมาจากมาตรการการลดค่าใช้จ่ายความสามารถในการทำกำไรที่สูงขึ้นจากการขายโครงการที่อยู่อาศัยในไตรมาสดังกล่าว การฟื้นตัวของอนันตรา เวเคชั่น คลับ และการฟื้นตัวอย่างแข็งแกร่งของธุรกิจบริหารจัดการห้องชุด โดยมีผลการดำเนินงานที่ผ่านจุดคุ้มทุนแล้ว ส่งผลให้ธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมและธุรกิจบริหารจัดการห้องชุดมี EBITDA จากการดำเนินงานเป็นบวกในไตรมาสดังกล่าว ทั้งนี้ หากรวมผลกระทบจากการบังคับใช้มาตรฐานการบัญชี TFRS16 ในไตรมาส 3 ปี 2562 บริษัทมี EBITDA จากการดำเนินงานที่เป็นบวกเมื่อเทียบกับ EBITDA ที่เป็นลบในไตรมาส 2 ปี 2563 จากการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในเดือนกันยายน

สำหรับช่วง 9 เดือนแรกของปี 2563 รายได้รวมจากการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมและอื่นๆ ลดลงร้อยละ 61 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน ส่วน EBITDA จากการดำเนินงานก่อนผลกระทบของ TFRS16 เป็นลบอยู่ที่ 8,243 ล้านบาท โดยมีสาเหตุมาจากสถานะการดำเนินงานที่ท้าทาย ทั้งนี้ หากรวมผลกระทบจากการบังคับใช้มาตรฐานการบัญชี TFRS16 ในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2563 บริษัทมี EBITDA จากการดำเนินงานลดลงจาก 12,785 ล้านบาท ในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2562 เป็น 61 ล้านบาท ในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2563

ท่ามกลางสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไมเนอร์โฮเทลส์ยังคงเฝ้าติดตามการฟื้นตัวของธุรกิจและดำเนินกลยุทธ์การกลับมาเปิดและปิดโรงแรมอย่างรอบคอบในแต่ละประเทศ โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไร ทั้งนี้ ด้วยการเปลี่ยนแปลงของมาตรการของรัฐบาลในแต่ละประเทศ ไมเนอร์โฮเทลส์จึงได้มีการปรับเปลี่ยนข้อเสนอให้แก่ลูกค้าที่แตกต่างกัน



ในแต่ละประเทศ เพื่อกระตุ้นการเข้าพักของลูกค้ำทั้งในประเทศและระดับภูมิภาค นอกจากนี้ ไมเนอร์ โฮเทลส์ยังคงมุ่งดำเนินการเชิงรุกในการมองหาโอกาสเพื่อสร้างรายได้และลดค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม

**ผลการดำเนินงาน\***

หน่วย: ล้านบาท	ไตรมาส 3 ปี 2563	ไตรมาส 3 ปี 2562	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)
ธุรกิจโรงแรมและบริการที่เกี่ยวข้อง**	7,754	21,254	-64
ธุรกิจรับจ้างบริหารโรงแรม	216	256	-16
ธุรกิจอื่นๆ	734	1,108	-34
<b>รวมรายได้</b>	<b>8,704</b>	<b>22,619</b>	-62
<b>EBITDA</b>	<b>266</b>	<b>4,417</b>	-94
<b>EBITDA Margin (ร้อยละ)</b>	<b>3.1</b>	<b>19.5</b>	
EBITDA (pre-TFRS16)	-2,479	4,417	-156
EBITDA Margin (ร้อยละ) (pre-TFRS16)	-28.6	19.5	

  

หน่วย: ล้านบาท	9 เดือนแรก ปี 2563	9 เดือนแรก ปี 2562	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)
ธุรกิจโรงแรมและบริการที่เกี่ยวข้อง**	24,152	63,601	-62
ธุรกิจรับจ้างบริหารโรงแรม	689	1,018	-32
ธุรกิจอื่นๆ	1,760	3,639	-52
<b>รวมรายได้</b>	<b>26,601</b>	<b>68,257</b>	-61
<b>EBITDA</b>	<b>61</b>	<b>12,785</b>	-100
<b>EBITDA Margin (ร้อยละ)</b>	<b>0.2</b>	<b>18.7</b>	
EBITDA (pre-TFRS16)	-8,243	12,785	-164
EBITDA Margin (ร้อยละ) (pre-TFRS16)	-31.1	18.7	

\* ไม่นับรวมรายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว ตามรายละเอียดในภาคผนวก แต่นับรวมผลกระทบจากการใช้มาตรฐานการบัญชี TFRS16  
 \*\* รวมส่วนแบ่งกำไรและรายได้อื่น

**ธุรกิจจัดจำหน่ายและรับจ้างผลิตสินค้า**

ณ สิ้นไตรมาส 3 ปี 2563 บริษัทมีร้านค้าและจุดจำหน่ายจำนวนทั้งสิ้น 468 แห่ง ลดลง 18 แห่งจาก 486 แห่ง ณ สิ้นไตรมาส 3 ปี 2562 ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการปิดแบรนด์เซฟ มาย แบค และบรุคส์ บราเธอร์ส ทั้งนี้ ร้อยละ 83 ของจำนวนร้านค้าและจุดจำหน่ายทั้งหมด 468 แห่ง เป็นของกลุ่มแฟชั่น ภายใต้แบรนด์ออนไลน์, บอสนี่, ชาร์ล แอนด์ คีธ, เอสปรี, แอดัม, โอวีเอส และแรทลีย์ ในขณะที่ร้อยละ 17 เป็นของกลุ่มเครื่องใช้ในบ้านและครัวเรือน ภายใต้แบรนด์โจเซฟ โจเซฟ, สวีลิ่ง เจ.เอ. เอ็งเคิลส์ และโบเต็ม

**จำนวนสาขาและจุดจำหน่ายของธุรกิจจัดจำหน่าย**

จำนวนสาขา /จุดจำหน่าย	ไตรมาส 3 ปี 2563	เปลี่ยนแปลง (q-q)	เปลี่ยนแปลง (y-y)
กลุ่มสินค้าแฟชั่น	388	14	-22
กลุ่มเครื่องใช้ในบ้านและครัวเรือน	80	-12	4
<b>รวม</b>	<b>468</b>	<b>2</b>	<b>-18</b>

ในไตรมาส 3 ปี 2563 รายได้จากธุรกิจจัดจำหน่ายและรับจ้างผลิตลดลงร้อยละ 17 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยมีสาเหตุมาจากยอดขายที่ลดลงของธุรกิจแฟชั่น จากความเชื่อมั่นของ

ผู้บริโภคที่อ่อนตัวและการชะลอตัวของเศรษฐกิจภายในประเทศท่ามกลางการระบาดของโรค COVID-19 อย่างไรก็ตาม ผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่งขึ้นของธุรกิจเครื่องใช้ในบ้านและครัวเรือนและธุรกิจรับจ้างผลิต ช่วยลดผลกระทบจากรายได้ที่ลดลงของแบรนด์แฟชั่นได้บางส่วน ทั้งนี้ งานลดราคาสินค้าที่ห้างสรรพสินค้าอิเซตัน และแคมเปญการแลกคะแนนสะสมที่วิลล่า มาร์เก็ต ช่วยกระตุ้นยอดขายของสวีลิ่ง เจ.เอ. เอ็งเคิลส์ และโจเซฟ โจเซฟ อีกทั้ง ธุรกิจรับจ้างผลิตมีผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่ง จากความต้องการผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดที่เพิ่มขึ้นและคำสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ใหม่ของลูกค้าในกลุ่มสินค้าอุปโภคและบริโภค นอกจากนี้ การขายผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น ผ่านหน้าเว็บไซต์ของแบรนด์และตลาดอีคอมเมิร์ซ ยังคงแข็งแกร่งอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ยอดขายโดยรวมจากธุรกิจจัดจำหน่ายและรับจ้างผลิตเติบโตขึ้นจากในไตรมาส 2 ปี 2563 เนื่องจากร้านค้าส่วนใหญ่กลับมาเปิดให้บริการในไตรมาส 3 ปี 2563

ความสามารถในการทำกำไรที่ลดลง และการลดราคาของสินค้าแฟชั่น รวมถึงส่วนขาดทุนจากสโกมาติ จากความต้องการภายในประเทศที่อ่อนตัวและการส่งออกที่หยุดชะงัก ส่งผลกระทบเชิงลบต่อ EBITDA ของธุรกิจจัดจำหน่ายและรับจ้างผลิตในไตรมาส 3 ปี 2563 อย่างไรก็ตาม มาตรการการประหยัดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ค่าเช่า และการโฆษณาและการส่งเสริมการขาย รวมถึงผลกำไรจากการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นของธุรกิจเครื่องใช้ในบ้านและครัวเรือน และธุรกิจรับจ้างผลิตช่วยลดผลกระทบจากการดำเนินงานที่ชะลอตัวของธุรกิจแฟชั่น ส่งผลให้ EBITDA จากการดำเนินงานของธุรกิจจัดจำหน่ายและรับจ้างผลิตก่อนผลกระทบจากการใช้มาตรฐานการบัญชี TFRS16 ขาดทุนอยู่ที่ 9 ล้านบาทในไตรมาส 3 ปี 2563 จากกำไรจากการดำเนินงานจำนวน 56 ล้านบาทในช่วงเดียวกันของปีก่อน ทั้งนี้ หากรวมผลกระทบจากการใช้มาตรฐานการบัญชี TFRS16 กำไรของ EBITDA ในไตรมาส 3 ปี 2563 จะลดลงร้อยละ 57 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน อยู่ที่ 24 ล้านบาท

ในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2563 รายได้จากธุรกิจจัดจำหน่ายและรับจ้างผลิตลดลงร้อยละ 28 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน ในขณะที่ EBITDA ก่อนผลกระทบจากการใช้มาตรฐานการบัญชี TFRS16 ในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2563 เป็นลบอยู่ที่ 97 ล้านบาทจาก EBITDA ที่เป็นบวกในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2562 โดยมีสาเหตุมาจากการปิดร้านค้าชั่วคราวตามมาตรการของรัฐบาลในช่วงไตรมาส 2 และจำนวนลูกค้าภายในร้านที่ลดลงท่ามกลางการระบาดของโรค COVID-19 ทั้งนี้ หากรวมผลกระทบจากการใช้มาตรฐานการบัญชี TFRS16 ส่วนขาดทุนของ EBITDA ในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2563 จะอยู่ที่ 13 ล้านบาท

**รายได้ของธุรกิจจัดจำหน่ายและรับจ้างผลิตสินค้า\***

หน่วย: ล้านบาท	ไตรมาส 3 ปี 2563	ไตรมาส 3 ปี 2562	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)
ธุรกิจจัดจำหน่าย	706	981	-28
ธุรกิจรับจ้างผลิต	286	211	35
<b>รวมรายได้**</b>	<b>992</b>	<b>1,192</b>	<b>-17</b>
<b>EBITDA</b>	<b>24</b>	<b>56</b>	<b>-57</b>
<b>EBITDA Margin (ร้อยละ)</b>	<b>2.4</b>	<b>4.7</b>	
EBITDA (pre-TFRS16)	-9	56	-116
EBITDA Margin (ร้อยละ)(pre-TFRS16)	-0.9	4.7	

  

หน่วย: ล้านบาท	9 เดือนแรก ปี 2563	9 เดือนแรก ปี 2562	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)
ธุรกิจจัดจำหน่าย	1,729	2,845	-39
ธุรกิจรับจ้างผลิต	819	718	14
<b>รวมรายได้**</b>	<b>2,548</b>	<b>3,563</b>	<b>-28</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-13</b>	<b>201</b>	<b>-106</b>
<b>EBITDA Margin (ร้อยละ)</b>	<b>-0.5</b>	<b>5.6</b>	
EBITDA (pre-TFRS16)	-97	201	-149
EBITDA Margin (ร้อยละ)(pre-TFRS16)	-3.8	5.6	

\* ไม่นับรวมรายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว ตามรายละเอียดในภาคผนวก แต่นับรวมผลกระทบจากการใช้มาตรฐานการบัญชี TFRS16

\*\* รวมส่วนแบ่งกำไรและรายได้อื่น

**งบดุลและกระแสเงินสด**

ณ สิ้นไตรมาส 3 ปี 2563 บริษัทมีสินทรัพย์รวม 376,933 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 122,749 ล้านบาท จาก 254,184 ล้านบาท ณ สิ้นปี 2562 การเพิ่มขึ้นดังกล่าวมีสาเหตุหลักมาจาก (1) การเพิ่มขึ้นของเงินสดจำนวน 18,344 ล้านบาท จากการบริหารจัดการสภาพคล่อง (2) การเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์ไม่มีตัวตนจำนวน 6,286 ล้านบาท โดยมีสาเหตุส่วนใหญ่มาจากการเข้าลงทุนใน Spoonful ในไตรมาส 1 ปี 2563 ซึ่งบริษัทได้รับสิทธิแฟรนไชส์หลักในขยายร้านบอนซอนในประเทศไทย (3) การเพิ่มขึ้นของที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์จำนวน 5,856 ล้านบาท (4) สินทรัพย์อนุพันธ์จำนวน 790 ล้านบาท จากการบังคับใช้มาตรฐานการบัญชี TFRS9 และ (5) สิทธิการใช้สินทรัพย์จำนวน 94,825 ล้านบาท จากการบังคับใช้มาตรฐานการบัญชี TFRS16 และการเข้าลงทุนในกลุ่มโรงแรมในทวีปยุโรป ซึ่งก่อนหน้านี้ได้อยู่ภายใต้เครือ Boscolo

บริษัทมีหนี้สินรวม 294,165 ล้านบาท ณ สิ้นไตรมาส 3 ปี 2563 เพิ่มขึ้นจำนวน 125,849 ล้านบาท จาก 168,316 ล้านบาท ณ สิ้นปี 2562 โดยมีสาเหตุหลักมาจาก (1) การเพิ่มขึ้นของเงินกู้ยืมสุทธิจำนวน 25,877 ล้านบาท จากทั้งเงินกู้ยืมระยะสั้นและระยะยาว โดยส่วนใหญ่เป็นเงินกู้ยืมเพิ่มเติมของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ปเพื่อรักษาสภาพคล่องท่ามกลางการระบาดของโรค COVID-19 และ (2) หนี้สินภายใต้สัญญาเช่าการเงินจำนวน 98,889 ล้านบาท จาก

การบังคับใช้มาตรฐานการบัญชี TFRS16 และการรวมกลุ่มโรงแรมในทวีปยุโรป ซึ่งก่อนหน้านี้ได้อยู่ภายใต้เครือ Boscolo

ส่วนของผู้ถือหุ้นของบริษัทลดลงจำนวน 3,100 ล้านบาท จาก 85,868 ล้านบาท ณ สิ้นปี 2562 เป็น 82,768 ล้านบาท ณ สิ้นไตรมาส 3 ปี 2563 ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผลมาจาก (1) ส่วนขาดทุนสุทธิ ซึ่งนับรวมผลกระทบจากการบังคับใช้มาตรฐานการบัญชี TFRS16 จำนวน 15,816 ล้านบาท ในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2563 (2) ดอกเบี้ยจ่ายของหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายหุ้นจำนวน 1,103 ล้านบาท และ (3) ส่วนที่เหลือ ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากผลกระทบเชิงลบจากส่วนต่างระหว่างสิทธิการใช้สินทรัพย์และหนี้สินภายใต้สัญญาเช่าการเงินจากการบังคับใช้มาตรฐานการบัญชี TFRS16 สุทธิด้วย (1) การออกหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายหุ้นจำนวน 8,291 ล้านบาท ในไตรมาส 2 ปี 2563 และ (2) การออกหุ้นเพิ่มทุนจำนวน 9,759 ล้านบาท ในไตรมาส 3 ปี 2563

สำหรับ 9 เดือนแรกของปี 2563 บริษัทและบริษัทย่อยมีกระแสเงินสดจ่ายจากกิจกรรมการดำเนินงานเป็นจำนวน 1,745 ล้านบาท ลดลงจำนวน 12,176 ล้านบาท จากช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยมีสาเหตุส่วนใหญ่มาจากการลดลงของของกำไรสุทธิในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2563 และการลดลงสุทธิที่เกี่ยวกับการแปลงค่าเงินจำนวน 14,660 ล้านบาท อย่างไรก็ตาม กระแสเงินสดจากการดำเนินงานเป็นบวกจำนวน 835 ล้านบาทในไตรมาส 3 ปี 2563 จากที่เป็นลบจำนวน 2,580 ล้านบาท ในช่วงครึ่งปีแรกของปี 2563 บริษัทมีกระแสเงินสดจ่ายจากกิจกรรมการลงทุนจำนวน 10,171 ล้านบาท โดยมีสาเหตุหลักมาจากการลงทุนตามปกติของธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร และอื่นๆ และรวมถึงการเข้าลงทุนในการดำเนินธุรกิจบอนซอนในประเทศไทยในไตรมาส 1 ปี 2563 การเพิ่มสัดส่วนการลงทุนในเบรตทอลส์ กรุ๊ปในไตรมาส 2 ปี 2563 และการเข้าซื้อบริษัทเพื่อบริหารแปดโรงแรมระดับบนในทวีปยุโรป ซึ่งก่อนหน้านี้ได้อยู่ภายใต้เครือ Boscolo ในไตรมาส 3 ปี 2563

สำหรับ 9 เดือนแรกของปี 2563 บริษัทมีเงินสดรับสุทธิจากกิจกรรมจัดหาเงินจำนวน 29,225 ล้านบาท ในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2563 โดยส่วนใหญ่เป็นผลมาจากเงินสดรับจากเงินกู้ยืมระยะสั้นและระยะยาวจากสถาบันการเงินเพื่อเพิ่มสภาพคล่อง รวมถึงเงินสดรับจากการออกหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายหุ้นและหุ้นเพิ่มทุนรวมทั้งหมดเป็นจำนวน 83,484 ล้านบาท สุทธิด้วยเงินสดจ่ายเพื่อชำระคืนเงินกู้จำนวน 45,646 ล้านบาท และดอกเบี้ยจ่ายของหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายหุ้นจำนวน 1,103 ล้านบาท

โดยภาพรวม กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน การลงทุน และการจัดหาเงิน ส่งผลให้เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดสุทธิของบริษัทเพิ่มขึ้นจำนวน 17,308 ล้านบาท สำหรับช่วง 9 เดือนแรกของปี 2563

อัตราการใช้เงิน (Cash Burn) ซึ่งคำนวณมาจากกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน เงินชำระคืนหนี้สินตามสัญญาเช่า และเงินจ่ายสำหรับการลงทุน เป็นลบตั้งแต่เดือนมกราคม ท่ามกลางสภาพแวดล้อมการดำเนินงานที่ชะลอตัวจากการระบาดของโรค COVID-19 และเป็นลบอยู่ที่ 18,420 ล้านบาทในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2563 ด้วยอัตราการใช้เงินสูงสุดในไตรมาส 2 ปี 2563 ทั้งนี้บริษัทมีกระแสเงินสดจ่ายจากการดำเนินงานสูงสุดในเดือนพฤษภาคม ซึ่งเป็นเดือนที่มีการระบาดของโรค COVID-19 สูงที่สุด และมีอัตราการใช้เงินน้อยลงตั้งแต่เดือนมิถุนายน เมื่อบริษัทเริ่มกลับมาเปิดดำเนินงาน ทั้งนี้ อัตราการใช้เงินต่อเดือนของบริษัทลดลงเกือบครึ่งหนึ่งจากเฉลี่ยอยู่ที่ 2.9 พันล้านบาทต่อเดือนในไตรมาส 2 ปี 2563 เป็น 1.5 พันล้านบาทต่อเดือน ในไตรมาส 3 ปี 2563

### การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

บริษัทมีอัตรากำไรขั้นต้นลดลงจากร้อยละ 45.0 ในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2562 เป็นร้อยละ 17.3 ในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2563 โดยมีสาเหตุหลักมาจากความสามารถในการทำกำไรที่ลดลงของทั้งสามธุรกิจของบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงครึ่งปีแรกของปี 2563 จากผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรค COVID-19 และการบังคับใช้มาตรฐานการบัญชี TFRS16 ส่งผลให้บริษัทมีผลขาดทุนสุทธิในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2563 โดยมีสาเหตุมาจากความสามารถในการทำกำไรที่ลดลงตามการลดลงของรายได้ แม้ว่าจะมีความพยายามในการลดต้นทุนอย่างเคร่งครัดแล้วก็ตาม

อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นปรับเทียบเต็มปีก่อนผลกระทบจากการบังคับใช้มาตรฐานการบัญชี TFRS16 เป็นลบอยู่ที่ร้อยละ 21.8 ในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2563 จากที่เป็นบวกร้อยละ 6.7 ในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2562 ซึ่งมีสาเหตุมาจากผลขาดทุนจากการดำเนินงานในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2563 เช่นเดียวกัน อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ปรับเทียบเต็มปีก่อนผลกระทบจากการบังคับใช้มาตรฐานการบัญชี TFRS16 ติดลบอยู่ที่ร้อยละ 7.0 ในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2563

ระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ยของบริษัทเพิ่มขึ้นจาก 45 วันในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2562 เป็น 78 วันในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2563 ซึ่งเป็นผลมาจากรายได้รวมที่ลดลงจากผลกระทบของการระบาดของโรค COVID-19 ส่วนอัตราส่วนค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญต่อยอดลูกหนี้การค้าเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญจากร้อยละ 5.0 ในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2562 เป็นร้อยละ 18.4 ในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2563 เนื่องจากมาตรฐานการบัญชี TFRS9 ซึ่งมีการเปลี่ยนวิธีการคำนวณค่าใช้จ่ายสำรองสำหรับการด้อยค่าให้มีความรัดกุมมากยิ่งขึ้น โดยมีการตั้งสมมติฐานในการคาดการณ์ล่วงหน้าเพิ่มเติมในการบันทึกค่าใช้จ่ายสำรอง

สินค้าคงเหลือของบริษัทส่วนใหญ่ประกอบด้วย วัตถุดิบ สินค้าระหว่างผลิต และสินค้าสำเร็จรูปของธุรกิจร้านอาหารและธุรกิจจัด

จำหน่ายและรับจ้างผลิต โดยอายุเฉลี่ยของสินค้าคงเหลือเพิ่มขึ้นจาก 25 วันในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2562 เป็น 48 วันในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2563 ส่วนใหญ่เนื่องมาจากธุรกิจโรงแรมและธุรกิจจัดจำหน่ายท่ามกลางการระบาดของโรค COVID-19 ส่วนอายุเฉลี่ยของเจ้าหนี้การค้าเพิ่มขึ้นจาก 75 วันในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2562 เป็น 115 วันในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2563 จากต้นทุนขายที่ลดลงจากยอดคำสั่งซื้อที่ลดลงและมาตรการการประหยัดค่าใช้จ่ายของบริษัท

อัตราส่วนสินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียนอยู่ที่ 1.1 เท่า ณ สิ้นไตรมาส 3 ปี 2563 ซึ่งอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกับ ณ สิ้นปี 2562 โดยมีสาเหตุมาจากเงินสดที่เพิ่มขึ้นจากกลยุทธ์การรักษาสภาพคล่องอย่างรอบคอบของบริษัท แม้ว่าจะมีหนี้สินภายใต้สัญญาเช่าการเงินที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปีที่เพิ่มขึ้น จากการบังคับใช้มาตรฐานการบัญชี TFRS16 ทั้งนี้ ตามเงื่อนไขใหม่ของผู้และหุ้นกู้ ซึ่งไม่รวมหนี้สินภายใต้สัญญาเช่าในการคำนวณอัตราส่วนภาระหนี้สินต่อทุน อัตราส่วนหนี้สินส่วนที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้นจาก 1.31 เท่า ณ สิ้นปี 2562 เป็น 1.67 เท่า ณ สิ้นไตรมาส 3 ปี 2563 โดยมีสาเหตุหลักมาจากเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงินที่เพิ่มขึ้น และส่วนของผู้ถือหุ้นที่ลดลงจากผลขาดทุนสุทธิในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2563 รวมถึงผลกระทบจากการบังคับใช้มาตรฐานการบัญชี TFRS16 ซึ่งถูกลดทอนบางส่วนด้วยผลกระทบเชิงบวกจากการออกหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุนในไตรมาส 2 ปี 2563 และหุ้นเพิ่มทุนในไตรมาส 3 ปี 2563 ส่วนอัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ยลดลงจาก 4.9 เท่าในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2562 เป็น 0.4 เท่าในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2563 เนื่องจากการลดลงของกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม อัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ยปรับตัวดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญจากช่วงครึ่งปีแรก เนื่องจากกระแสเงินสดจากการดำเนินงานกลับมาเป็นบวกในไตรมาส 3 ปี 2563

### อัตราส่วนทางการเงิน\*

ความสามารถในการทำกำไร	30 ก.ย. 63	30 ก.ย. 62
อัตรากำไรขั้นต้น (ร้อยละ)	17.3	45.0
อัตรากำไรสุทธิ (ร้อยละ)	-35.8	7.3
อัตรากำไรสุทธิจากผลการดำเนินงาน** (ร้อยละ)	-34.4	4.6
ความมีประสิทธิภาพ***	30 ก.ย. 63	30 ก.ย. 62
อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น** (ร้อยละ)	-21.8	6.7
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์** (ร้อยละ)	-7.0	2.1
ระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ย (วัน)	78	45
อายุเฉลี่ยของสินค้าคงเหลือ (วัน)	48	25
อายุเฉลี่ยของเจ้าหนี้การค้า (วัน)	115	75
ความสามารถในการดำรงสภาพคล่อง	30 ก.ย. 63	31 ธ.ค. 62
สินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียน (เท่า)	1.1	1.1

<b>ภาระหนี้สินต่อทุน</b>	<b>30 ก.ย. 63</b>	<b>31 ธ.ค. 62</b>
อัตราส่วนหนี้สินส่วนที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า)	1.67	1.31
อัตราส่วนหนี้สินส่วนที่มีภาระดอกเบี้ยสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า)	1.29	1.15
	<b>30 ก.ย. 63</b>	<b>30 ก.ย. 62</b>
อัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย (เท่า)	0.4	4.9

\*นับรวมผลกระทบจากการบังคับใช้มาตรฐานการบัญชี TFRS16 ยกเว้นอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์  
 \*\*ไม่นับรวมรายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว ตามรายละเอียดในภาคผนวก  
 \*\*\*เปรียบเทียบเต็มปี

### แนวโน้มในอนาคต

สำหรับในไตรมาส 4 ปี 2563 และในปี 2564 แนวโน้มทางธุรกิจโดยรวมคาดว่าจะมีการฟื้นตัว อย่างไรก็ตาม ในหลายภูมิภาคจะยังคงมีสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ผันผวน ด้วยเหตุนี้บริษัทจึงต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วและสร้างสรรค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับกลยุทธ์ที่จะใช้รับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและบริษัทได้เริ่มการเตรียมแผนสำหรับการดำเนินธุรกิจภายหลังจากการระบาดของโรค COVID-19 สิ้นสุดลง ทั้งนี้ บริษัทคาดว่าจะมีกระแสเงินสดรับและผลกำไรที่เป็นบวกในปี 2564 จากโอกาสในการค้นพบวัดขึ้นและแผนกลยุทธ์การหมุนเวียนสินทรัพย์ของบริษัท บริษัทจะยังคงดำเนินมาตรการการควบคุมค่าใช้จ่ายและลดการลงทุนอย่างเข้มงวดทั่วทั้งองค์กร เพื่อลดกระแสเงินสดจ่ายและรักษาสภาพคล่องให้ได้มากที่สุด จากการริเริ่มการดำเนินมาตรการดังกล่าวเหล่านี้ตั้งแต่ในช่วงที่เริ่มมีการระบาดของโรค COVID-19 บริษัทจึงสามารถดำเนินงานได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้ง บริษัทยังคงมองหาโอกาสในการสร้างรายได้ใหม่เพิ่มเติมท่ามกลางสถานการณ์อันไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนนี้อีกด้วย

### แนวโน้มในอนาคตของไมเนอร์ โฮเทลส์

ด้วยมาตรการการปิดประเทศหรือข้อจำกัดที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศ ไมเนอร์ โฮเทลส์ได้ติดตามมาตรการของรัฐบาลท้องถิ่นในแต่ละประเทศอย่างใกล้ชิดเพื่อกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานทางธุรกิจให้เหมาะสมกับประเทศนั้นๆ โดยในทวีปยุโรป เอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ปมีการปรับการบริหารจัดการจำนวนห้องที่เปิดให้บริการของโรงแรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนการเปิดและปิดให้บริการโรงแรมเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่ท้าทายจากการระบาดของโรค COVID-19 ครั้งที่สองในภูมิภาค อีกทั้ง จะมีการดำเนินมาตรการการประหยัดค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านบุคลากรและสัญญาเช่า อย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี 2564 นอกจากนี้ เอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ปยังคงทำงานอย่างใกล้ชิดกับรัฐบาลท้องถิ่นเพื่อขอรับเงินสนับสนุนและมาตรการช่วยเหลือเพิ่มเติม ยกตัวอย่างเช่นรัฐบาลอิตาลีเปิดตัวโครงการสิทธิประโยชน์ทางภาษีจากเครดิตภาษีค่าเช่า ในขณะที่รัฐบาลเยอรมนีอนุญาตให้เลื่อนการชำระค่าเช่าได้ 24 เดือน โดยถึงแม้ว่าการฟื้นตัวในทวีปยุโรปจะช้ากว่าที่คาดการณ์ไว้จากการที่มีจำนวนผู้ติดเชื้อ COVID-19 เพิ่มขึ้น แต่

เอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ปสามารถสร้างผลการดำเนินงานทางการเงินที่ดีกว่าคู่แข่งที่ใกล้เคียงที่สุด ซึ่งรวมถึงการฟื้นตัวของรายได้ EBITDA และกำไรสุทธิ

โรงแรมในประเทศออสเตรเลียจะยังคงได้รับประโยชน์จากนักท่องเที่ยวภายในประเทศ ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 85 ของแขกเข้าพักทั้งหมด อีกทั้ง จำนวนแขกเข้าพักจากในภูมิภาคคาดว่าจะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จากการที่ท่าเรือบางแห่งของประเทศออสเตรเลียได้เริ่มกลับมาเปิดให้บริการสำหรับนักท่องเที่ยวจากประเทศนิวซีแลนด์ ดังนั้น ไมเนอร์ โฮเทลส์จึงวางแผนที่จะใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อเร่งกิจกรรมของภาคธุรกิจ ในไตรมาส 4 ปี 2563 ในขณะเดียวกัน ไมเนอร์ โฮเทลส์เร่งเพิ่มความสามารถในการทำกำไรจากประโยชน์ของต้นทุนที่คงที่ (Operational Leverage) หลังจากที่ได้ผ่านจุดคุ้มทุนของ EBITDA ในไตรมาส 3 ปี 2563 มาแล้ว

โรงแรมในทวีปเอเชียได้รับประโยชน์จากการท่องเที่ยวภายในประเทศ และในระดับภูมิภาคเมื่อเร็ว ๆ นี้ภายหลังจากการผ่อนคลายข้อจำกัดในการเดินทางในระดับภูมิภาคในบางประเทศ ทั้งนี้ โครงการ "เราเที่ยวด้วยกัน" ของรัฐบาลช่วยเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวภายในประเทศ สำหรับโรงแรมในประเทศไทย ในขณะที่เริ่มมีการผ่อนคลายข้อจำกัดในการเดินทางระดับภูมิภาคตั้งแต่เดือนตุลาคม โดยอนุญาตให้กลุ่มคนที่ไม่ได้ถือสัญชาติไทยบางกลุ่ม ซึ่งรวมถึงผู้ถือวีซ่านักท่องเที่ยวพิเศษ เข้าประเทศได้ ส่วนโรงแรมในประเทศมัลดีฟส์ได้เห็นสัญญาณการฟื้นตัวนับตั้งแต่เปิดให้บริการโรงแรมอีกครั้งเมื่อปลายเดือนกันยายน โดยโรงแรมอนันตรา คีฮาวาห์ มัลดีฟส์ วิลล่าส ซึ่งเป็นโรงแรมต้นแบบของบริษัท มีอัตราการเข้าพักถึงเกือบร้อยละ 70 ในเดือนพฤศจิกายนเมื่อเริ่มก้าวเข้าสู่ฤดูการท่องเที่ยว

นอกจากนี้ ไมเนอร์ โฮเทลส์ยังคงมองหาโอกาสในการสร้างรายได้เพิ่มเติม ยกตัวอย่างเช่น โรงแรมบางแห่งในประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในจังหวัดกรุงเทพฯ และภูเก็ตได้ฟื้นตัวเป็นโรงแรมกักกันตัวทางเลือก อีกทั้ง ด้วยแนวโน้มของลูกค้ายุคปัจจุบันที่มุ่งเน้นเรื่องสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ไมเนอร์ โฮเทลส์จึงมีแผนจะเปิดตัว "ริทซ์" ซึ่งเป็นศูนย์บูรณาการสุขภาพและการแพทย์แบบองค์รวมแห่งแรกในไตรมาส 4 ปี 2563 นอกจากนี้ บริษัทมีการเพิ่มความสามารถในการขายของอนันตราเวเคชั่น คลับในประเทศจีน ด้วยสำนักงานขายชั่วคราวแห่งใหม่ในเมืองคุนหมิง นอกเหนือจากสำนักงานในเมืองกวางโจว เซี่ยงไฮ้ กุ้ยหยาง และเทียนจินที่มีอยู่เดิม

### แนวโน้มในอนาคตของไมเนอร์ ฟู้ด

นอกเหนือจากการขับเคลื่อนธุรกิจร้านอาหารผ่านการยกระดับประสบการณ์ของลูกค้าแล้ว ธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยจะยังคงมุ่งเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับความสามารถทางดิจิทัลและบริการการจัดส่งอาหาร ซึ่งรวมถึงการเร่งผลักดันโปรแกรม

ความภักดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับแบรนด์เดอะ พิชซ่า คอมปะนี และ 1112 Delivery การยกระดับแพลตฟอร์มการจัดส่งอาหารผ่านแอปพลิเคชันที่ให้ประสบการณ์ที่ดียิ่งขึ้นและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การรวมช่องทางชำระเงิน และการขยายพื้นที่ส่งอาหารทั้งในกรุงเทพฯ และจังหวัดใหญ่ๆ เช่น พัทยา ในด้านการขยายสาขา ไมเนอร์ ฟู้ดจะต่อยอดแบรนด์บอนซอน ด้วยการเปิดสาขาใหม่ในทำเลที่ท้าทายโดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มพื้นที่การจัดส่งอาหารในกรุงเทพฯ รอบนอก และรองรับความต้องการที่แข็งแกร่งในจังหวัดใหญ่ๆ เช่น จังหวัดเชียงใหม่ ชลบุรี และขอนแก่น ในขณะเดียวกัน ไมเนอร์ ฟู้ดจะยังดำเนินการปิดสาขาที่ไม่ท้าทายและมุ่งเน้นไปที่การลดค่าใช้จ่าย ซึ่งรวมถึงการลดขยะและของเสียในขั้นตอนการดำเนินงาน การประหยัดต้นทุนด้านบรรจุภัณฑ์และค่าเช่าร้านเพื่อเพิ่มผลกำไรโดยรวม

ธุรกิจร้านอาหารในประเทศจีนจะยังคงฟื้นตัวอย่างแข็งแกร่งด้วยความเชื่อมั่นของผู้บริโภคที่ปรับตัวดีขึ้นและการใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น ภายหลังจากที่สามารถควบคุมการระบาดของโรค COVID-19 ได้สำเร็จอีกครั้ง อีกทั้ง ความพยายามในการสร้างความภักดีของลูกค้าต่อแบรนด์ที่บริษัทได้ดำเนินการไปก่อนหน้านี้ จะช่วยเพิ่มจำนวนลูกค้าที่นั่งทานภายในร้านอาหาร ในขณะที่ยกระดับเมนูสำหรับการจัดส่งอาหารเพื่อเพิ่มยอดขายจากบริการการจัดส่งอาหาร นอกจากนี้ ธุรกิจร้านอาหารในประเทศจีนจะมุ่งขยายแบรนด์รีเวอร์ไซค์ตัวอย่างระมัดระวังในทำเลที่ดี จากโอกาสในช่วงที่มีการระบาดสูงสุดในประเทศจีนเมื่อต้นปีที่ผ่านมา

กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศออสเตรเลียมีเป้าหมายที่จะยกระดับโปรแกรมความภักดีของลูกค้าต่อแบรนด์และเพิ่มยอดขายผ่านบริการการจัดส่งอาหารด้วยการพัฒนาโปรแกรมความภักดีของลูกค้าผ่านช่องทางดิจิทัล ซึ่งรวมถึงแพลตฟอร์มแอปพลิเคชันเพื่อให้มีส่วนร่วมของลูกค้า นอกจากนี้ Nomad Coffee Group จะยังคงมุ่งเร่งการเติบโตของยอดขาย โดยการเปิดตัวผลิตภัณฑ์เมล็ดกาแฟใหม่สำหรับการจัดส่งถึงบ้านและการซื้อกลับบ้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่ามกลางมาตรการปิดพื้นที่ในรัฐวิกตอเรียตั้งแต่เดือนสิงหาคมที่ผ่านมา

#### **แนวโน้มการบริหารจัดการกระแสเงินสดและฐานะทางการเงิน**

จากการดำเนินมาตรการการประหยัดค่าใช้จ่ายตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นของการระบาดของโรค COVID-19 ในทั้งสามหน่วยธุรกิจและทั่วทุกตลาดหลักของบริษัท ส่งผลให้บริษัทมีค่าใช้จ่ายรวมลดลงร้อยละ 31 ในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2563 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน ซึ่งรวมถึงค่าใช้จ่ายที่ลดลงร้อยละ 27, 20, 25 และ 45 ในส่วนของเงินเดือน ค่าเช่า ค่าวัตถุดิบ และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่นๆ ตามลำดับ โดยมาตรการการลดค่าใช้จ่ายดังกล่าวจะยังคงดำเนินต่อไปในช่วงที่เหลือของปี 2563 และในปี 2564 โดยเฉพาะอย่างยิ่งเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป ซึ่งมีโรงแรมภายใต้สัญญา

เช่าบริหารมากกว่า 200 แห่งในทวีปยุโรป ส่วนใหญ่อยู่ในประเทศสเปนและยุโรปกลาง ได้มีการเจรจาต่อรองกับผู้ให้เช่าเพื่อขอลดค่าเช่า เลื่อนการจ่ายค่าเช่า ปรับโครงสร้างสัญญาเช่าตั้งแต่ในช่วงต้นปี ณ ปัจจุบัน เอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ปประสบความสำเร็จในการเจรจาต่อรองกับผู้ให้เช่ามากกว่าร้อยละ 80 ของสัญญาเช่าทั้งหมด และส่วนที่เหลือคาดว่าจะสำเร็จภายในปี 2563 ทั้งนี้ ด้วยมาตรการการประหยัดค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม เอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ปคาดว่าจะสามารถลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับค่าเช่าได้ถึง 90 ล้านยูโร สำหรับปี 2563 ทั้งปี และมีเป้าหมายที่จะลดค่าใช้จ่ายดังกล่าวต่อไปอีกไปจนถึงครึ่งปีแรกของปี 2564 นอกจากนี้ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างยังเป็นอีกด้านที่บริษัทเล็งเห็นถึงโอกาสในการลดค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม โดยบริษัทอยู่ในระหว่างการปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งจะรวมการจัดหาวัตถุดิบของไมเนอร์ โฮเทลส์ และไมเนอร์ ฟู้ดเข้าด้วยกัน เพื่อดำเนินการเจรจาต่อรองกับผู้ค้าร่วมกัน และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้สูงที่สุด ด้วยต้นทุนที่เหมาะสมที่สุดขององค์กรโดยรวม นอกจากนี้ บริษัทจะใช้ประโยชน์จากขนาด โครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงเครือข่ายการขนส่ง และแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในการบวนการจัดซื้อจัดจ้างสำหรับทั้งบริษัทและบริษัทในเครือ เช่น เอส แอนด์ พี, NOMAD, นวศรี แมนูแฟคเจอร์ และพีแคน เดอลุกซ์ เพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจและผลกำไรให้กับทุกบริษัท

ตลอดช่วงเวลาที่ท้าทายนี้ บริษัทยังคงให้ความสำคัญกับการรักษาสภาพคล่องและการจัดการฐานะทางการเงิน ด้วยผลการดำเนินงานที่ฟื้นตัว มาตรการการประหยัดค่าใช้จ่าย และแผนการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของฐานะทางการเงิน ซึ่งรวมถึงการออกหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายหุ้นในสกุลเงินเหรียญสหรัฐ และการออกหุ้นเพิ่มทุนส่งผลให้ บริษัทมีเงินสดในมือจำนวนประมาณ 3 หมื่นล้านบาทและวงเงินสินเชื่อจำนวน 25 พันล้านบาท ณ สิ้นเดือนตุลาคม ซึ่งเพียงพอต่อการดำเนินงานในอนาคต นอกจากนี้ บริษัทมีแนวโน้มที่จะได้รับเงินทุนเพิ่มเติมอีกจำนวน 5 พันล้านบาทจากการที่ผู้ถือสิทธิใช้สิทธิซื้อหุ้นสามัญในอีก 3 ปีข้างหน้า

เพื่อดำเนินการตามแผนการจัดการฐานะทางการเงินอย่างรอบคอบ บริษัทจะเข้าร่วมหารือกับเจ้าหนี้ ทั้งผู้ถือหุ้นและสถาบันการเงินในเรื่องของการขยายระยะเวลาการทดสอบเงื่อนไขในการรักษาอัตราส่วนทางการเงิน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงค่าจำกัดความเงื่อนไขดังกล่าวให้เหมาะสม ทั้งนี้ เอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ปประสบความสำเร็จในการขยายระยะเวลาการจ่ายเงินกู้ยืมจำนวน 236 ล้านยูโร ไปจนถึงเดือนมีนาคม 2566 และได้รับการอนุมัติให้ยกเว้นการทดสอบเงื่อนไขในการรักษาอัตราส่วนทางการเงินจนถึงเดือนมิถุนายน 2564 นอกจากนี้ เนื่องจากทั้ง MINT และเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ปมีโรงแรมที่ดีและตั้งอยู่ในทำเลที่ดีในเมืองสำคัญต่างๆ ในทวีปยุโรป ซึ่งยังคงเป็นที่ต้องการแม้ในช่วงเวลาที่ท้าทายนี้ บริษัทมีความมั่นใจว่าสถานะดอกเบี้ยต่ำในขณะนี้จะช่วยให้สินทรัพย์เหล่านี้

ยังคงสามารถสร้างมูลค่าที่เหมาะสมได้ อีกทั้ง บริษัทจะยังคงมุ่ง  
เจาะจกกับนักลงทุนอสังหาริมทรัพย์ระยะยาว เพื่อพิจารณาขาย  
สินทรัพย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ของบริษัทตั้งแต่ก่อนที่จะ  
เกิดการระบาดของโรค COVID-19 เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่ง  
ให้กับฐานะทางการเงิน โดยบริษัทได้มีการเตรียมพร้อมแผน  
ดังกล่าวไว้เพื่อที่จะดำเนินการในช่วงเวลาที่จำเป็น ซึ่งขึ้นอยู่กับ  
สถานการณ์ในขณะนั้น ทั้งนี้ การเตรียมความพร้อมดังกล่าวแสดง  
ให้เห็นถึงการมองการณ์ไกลและความสามารถในการปรับตัวเพื่อ  
รับมือต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของบริษัท

.....  
นายชัยพัฒน์ ไพฑูรย์  
ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาเชิงกลยุทธ์

ภาคผนวก

รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว\*

ช่วงเวลา	จำนวน (ล้านบาท)	กลุ่มธุรกิจ	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว
ไตรมาส 1 ปี 2562	50	ไมเนอร์ ฟู้ด	กำไรจากการขายธุรกิจเบรตทอลล์ ประเทศไทย (รายได้)
	132 ก่อนหักภาษี 91 หลังหักภาษี	ไมเนอร์ โฮเทลส์	กำไรจากการขายทรัพย์สินของ เอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป
	-191	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ส่วนขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนจากสัญญาแลกเปลี่ยนสกุลเงินเหรียญสหรัฐ (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
ไตรมาส 2 ปี 2562	-48 ก่อนภาษี -38 หลังภาษี	ไมเนอร์ โฮเทลส์/ ไมเนอร์ ฟู้ด/ ไมเนอร์ โลฟิสต์	ค่าใช้จ่ายสำรองสุทธิสำหรับผลประโยชน์พนักงาน ตามกฎหมายแรงงานฉบับใหม่(ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร จำนวนตามรายการธุรกิจ)
	62 รายได้ 44 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ โฮเทลส์	กำไรจากการขายทรัพย์สินของ เอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป (รายได้)
	-320	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ส่วนขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนจากสัญญาแลกเปลี่ยนสกุลเงินเหรียญสหรัฐ (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	4,743 รายได้ 3,512 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ โฮเทลส์	กำไรจากการขายโรงแรมทีโวลี (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
ไตรมาส 3 ปี 2562	35 รายได้ -1 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ โฮเทลส์	รายได้และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-46	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ส่วนขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนจากสัญญาแลกเปลี่ยนสกุลเงินเหรียญสหรัฐ (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-322	ไมเนอร์ โฮเทลส์/ ไมเนอร์ ฟู้ด	ค่าใช้จ่ายและค่าใช้จ่ายสำรองที่เกี่ยวข้องกับคอร์มัน แอนด์ คิงริบส์ แอนด์ รัมส์ และบางแบรนด์ในกลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศสิงคโปร์ (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	113 รายได้ 49 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ โฮเทลส์	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
ไตรมาส 1 ปี 2563	755	ไมเนอร์ โฮเทลส์	กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนจากสัญญาแลกเปลี่ยนสกุลเงินเหรียญสหรัฐ (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	568 ก่อนหักภาษี 585 หลังหักภาษี	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การปรับมูลค่าดีดของอนุพันธ์อัตราดอกเบี้ย (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	10	ไมเนอร์ ฟู้ด	การกลับค่าใช้จ่ายสำรองที่เกี่ยวข้องกับริบส์ แอนด์ รัมส์ (การกลับรายการค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	17 รายได้ -152 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ โฮเทลส์	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
ไตรมาส 2 ปี 2563	-469	ไมเนอร์ โฮเทลส์/ ไมเนอร์ ฟู้ด/ ไมเนอร์ โลฟิสต์	ค่าใช้จ่ายในการเลิกจ้างจากมาตรการการประหยัดค่าใช้จ่าย (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-534	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ส่วนขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนจากสัญญาแลกเปลี่ยนสกุลเงินเหรียญสหรัฐ (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-130	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การปรับมูลค่าดีดของอนุพันธ์อัตราดอกเบี้ย (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
ไตรมาส 3 ปี 2563	17 รายได้ -96 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ โฮเทลส์	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-110	ไมเนอร์ โฮเทลส์/ ไมเนอร์ ฟู้ด/ ไมเนอร์ โลฟิสต์	ค่าใช้จ่ายในการเลิกจ้างจากมาตรการการประหยัดค่าใช้จ่าย (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-17 รายได้ -13 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ ฟู้ด	ค่าใช้จ่ายสำรองสำหรับสินค้าคงเหลือ (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-197	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ส่วนขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนจากสัญญาแลกเปลี่ยนสกุลเงินเหรียญสหรัฐ (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-396	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การปรับมูลค่าดีดของเครื่องมือทางการเงิน (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)

\* นับรวมผลกระทบจากการบังคับใช้มาตรฐานการบัญชี TFRS16